Osservatorio UBI Welfare

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L'osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Euro 25,00

ISBN 978-88-31940-36-8

9 788831 940368

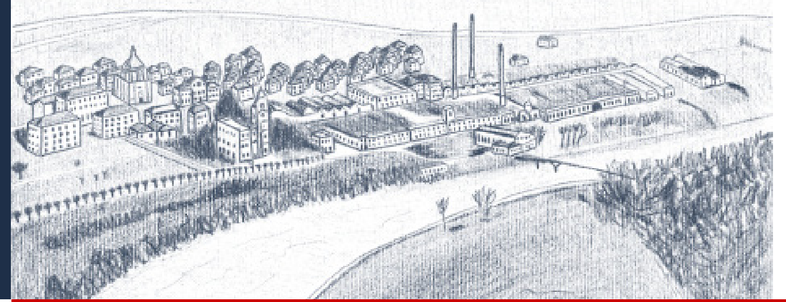
ADAPT UNIVERSITY PRESS

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

WELFARE *for* PEOPLE

Terzo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA



UBI Banca

ADAPT

ADAPT

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di "fare Università" costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

WELFARE *for* PEOPLE

Terzo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

Il welfare occupazionale e aziendale in Italia

I ricavi delle vendite del volume verranno integralmente destinati al finanziamento di borse di studio della Scuola di alta formazione di ADAPT

L'immagine della copertina, realizzata da Lavinia Serrani, è una libera rivisitazione di una rappresentazione storica del villaggio industriale di Crespi d'Adda, una delle più importanti testimonianze al mondo delle prime forme di welfare aziendale. Un modello di "città ideale del lavoro", è stato scritto. Una immagine che bene rappresenta ai nostri occhi, anche in termini urbanistici e architettonici, come grazie alle misure di welfare il complesso sistema di relazioni industriali possa dare ordine e forma ad un territorio e ad una intera comunità, collocandosi oltre gli stretti confini fisici della singola fabbrica. Quasi che ogni esempio di welfare aziendale acquisti il suo vero senso all'interno di un disegno armonico e di una rete di relazioni tra processi produttivi e processi sociali più ampia e inclusiva. Una immagine antica e non senza contraddizioni figlia di una impresa che, più di tutto, voleva dare forma a una idea di lavoro in grado di eliminare il conflitto sociale. Una rappresentazione che ci ricorda come il welfare occupazionale e aziendale siano elementi essenziali nelle grandi trasformazioni economiche e sociali per tenere assieme le diverse componenti in un ordine sostenibile e duraturo. Siamo dunque oltre il puro vantaggio fiscale, che tanta importanza pare avere oggi nelle politiche di welfare aziendale, per abbracciare una visione moderna di impresa in grado di unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato. Così già ai tempi della prima rivoluzione industriale, e allo stesso modo oggi all'epoca dell'Industria 4.0. Abbiamo, insomma, scelto una immagine che possa raccontare visivamente le vere logiche del welfare aziendale, in termini di benessere collettivo e crescita economica, come antitesi a logiche di relazioni industriali di stampo prettamente conflittuale. Il Rapporto ha infatti come obiettivo quello di contribuire a una visione di sistema del welfare aziendale oltre al semplice perimetro della fabbrica per abbracciare le dinamiche interne e più profonde dei diversi sistemi di relazioni industriali a livello di settore produttivo, azienda e territorio che sono ora chiamati a un profondo rinnovamento che non può che essere innanzitutto un cambio di paradigma sociale e culturale.

WELFARE *for* PEOPLE

Terzo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

UBI Banca

ADAPT
www.adapt.it

Welfare for People

Terzo rapporto su
IL WELFARE OCCUPAZIONALE
E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi
Responsabile scientifico del rapporto promosso da UBI Welfare e dalla Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT

@ 2020 ADAPT University Press

ISBN 978-88-31940-36-8

www.welfareforpeople.it

ADAPT *(www.adapt.it)*

Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro fondata nel 2000 dal professor Marco Biagi per promuovere un modo nuovo di "fare Università" costruendo stabili relazioni e positive contaminazioni progettuali e culturali tra sedi della alta formazione e della ricerca, mondo associativo, istituzioni, sindacati e imprese.

Osservatorio UBI Welfare *(www.ubibanca.com/welfare)*

Osservatorio permanente sul welfare aziendale e di comunità promosso da UBI Banca al fine di fornire un contributo scientifico, culturale, sociale alla analisi e alla conoscenza di fenomeni che possano contribuire a migliorare il benessere individuale e collettivo. L'Osservatorio è un *hub* nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in funzione delle recenti trasformazioni di impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico; (c) coinvolgere gli attori della rappresentanza di livello territoriale, che è fondamentale per la diffusione e l'ordinato sviluppo di un welfare sussidiario e di comunità.

Aderiscono all'Osservatorio UBI Welfare:

Associazione Chimica Farmaceutica Lombarda fra Titolari di Farmacia
Associazione dei Titolari di Farmacia della provincia di Brescia – "Federfarma Brescia"
Confartigianato Varese
Confindustria Alessandria
Confindustria Avellino
Confindustria Bari e Barletta-Andria-Trani
Confindustria Bergamo
Confindustria Cuneo
Confindustria Lecce
Confindustria Marche Nord (Ancona-Pesaro-Urbino)
Confindustria Pavia
Confindustria Taranto
Unindustria Calabria

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

Ilaria Armaroli	*Ricercatrice ADAPT*
Giada Benincasa	*Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
Michele Dalla Sega	*Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*
Maria Sole Ferrieri Caputi	*Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
Emmanuele Massagli	*Presidente Associazione ADAPT. Docente di Pedagogia sociale presso l'Università Lumsa di Roma*
Marco Menegotto	*Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro*
Giacomo Pigni	*Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*
Francesco Seghezzi	*Presidente Fondazione ADAPT e Ricercatore ADAPT*
Silvia Spattini	*Direttore Associazione ADAPT e Ricercatrice ADAPT*
Giulia Tiberi	*Dottoranda in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università degli Studi di Bergamo con* internship *in Confindustria Cuneo*
Michele Tiraboschi	*Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT*
Luca Vozella	*Dottore di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro*

L'auspicio di essere letti, in uno con l'ambizione di fornire un contributo utile allo sviluppo ordinato del welfare aziendale/occupazionale, ci ha suggerito di evitare di scrivere un dotto volume scientifico inaccessibile, come tale, ai più. Lo sforzo è stato piuttosto quello di sviluppare un ragionamento sufficientemente articolato ma agile nell'impianto e semplice nella forma comunicativa.

Le idee, le considerazioni e le proposte di lettura del welfare aziendale e occupazionale che vengono avanzate nel Rapporto *(contenute nella parte I) sono, in ogni caso, sostenute da un robusto apparato analitico posto in allegato al* Rapporto *(parte II) e messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento tecnico e specialistico.*

Tratto originale del Rapporto*, giunto alla sua terza edizione, è indubbiamente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati* «fareContrattazione» *realizzata dal centro studi ADAPT, che contiene, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata, oltre 2.500 tra contratti aziendali e territoriali. In questa terza edizione del* Rapporto *ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore metalmeccanico e del settore chimico. Rispetto al welfare territoriale e di comunità, accanto al caso della provincia di Bergamo e di Brescia, già analizzate nel primo e nel secondo* Rapporto*, si è svolta una dettagliata analisi sulla provincia di Cuneo, che ha consentito di cogliere le interconnessioni tra logiche di territorio e logiche di categoria merceologica, sempre nel settore della meccanica e della chimica. Rivolgendo ancora lo sguardo alla dimensione territoriale, un nuovo e specifico approfondimento ha riguardato il fenomeno della contrattazione sociale territoriale, con particolare attenzione a quelle che sono le possibili intersezioni con la contrattazione collettiva nell'ambito del welfare aziendale e occupazionale.*

Chiude la parte tecnica di supporto analitico al Rapporto *una rinnovata rassegna ragionata della oramai vasta letteratura di riferimento che ci è parsa utile, anche in termini definitori e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale e fornirne una prima rappresentazione attendibile. Anche il presente* Rapporto *resta, allo stato, una proposta interpretativa parziale utile per ulteriori valutazioni ed approfondimenti da sviluppare nei prossimi mesi, in vista della redazione del quarto* Rapporto *di monitoraggio, che continuerà ad essere costruito e implementato in modalità* open access *col prezioso supporto di operatori, esperti e attori del sistema di relazioni industriali che, giorno dopo giorno, interagiscono coi nostri ricercatori sul sito internet* www.welfareforpeople.it*, una piattaforma di cooperazione che opera nei termini di una vera e propria comunità di apprendimento e di condivisione di esperienze e buone prassi. La terza edizione del* Rapporto *non poco ha beneficiato dei risultati di questo esercizio collettivo di* open innovation*, consentendoci di verificare il lavoro svolto nel corso delle prime edizioni con testimoni privilegiati (aziende, istituzioni, sindacati) e nell'ambito della analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati «*fareContrattazione*».*

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del rapporto..... XV

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

Dalla emergenza sanitaria da Covid-19 una conferma delle buone ragioni di un rapporto sul welfare occupazionale in Italia di Michele Tiraboschi..... 3

Parte I
RAPPORTO

1. Welfare aziendale/occupazionale e (nuova) grande trasformazione del lavoro: una prospettiva di relazioni industriali.. 21
2. Mappatura, rappresentazione e criteri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia... 49
3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico: nuove evidenze 75
4. Il welfare aziendale nel settore chimico-farmaceutico..... 107
5. La contrattazione sociale territoriale..... 141

Parte II
APPROFONDIMENTI TECNICI

(A) Il quadro normativo di riferimento 189

(B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia al 31 dicembre 2019: una quantificazione del fenomeno 201

(C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2019): una mappatura di sistema 271

(D) Il welfare sanitario occupazionale nella contrattazione collettiva 351

(E) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo 359

(F) Welfare e territorio: il caso Brescia 365

(G) Welfare e territorio: il caso Cuneo 371

(H) Literature review sul welfare aziendale e occupazionale aggiornata al 31 dicembre 2019 385

Elenco dei grafici e delle tabelle 435

Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati 439

Elenco dei contratti collettivi territoriali citati 443

Elenco dei contratti aziendali citati 445

Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati 461

Glossario del welfare occupazionale 465

Bibliografia 477

EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Terzo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*, promosso dall'*Osservatorio UBI Welfare* di UBI Banca in collaborazione con la Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT (*www.adapt.it*), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso non solo di analisi ma anche di sviluppo, progettazione e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale che vengono giorno per giorno documentate, condivise e analizzate grazie alla *community* della piattaforma *Welfare for People* (*www.welfareforpeople.it*). Il Rapporto non vuole infatti limitarsi a una fotografia statica della realtà e tanto meno fermarsi alla dimensione e ai limiti di una periodica pubblicazione scientifica. Tanto meno cristallizzarsi in un libro chiuso. L'ambizione è quella di essere un laboratorio dinamico di innovazione sociale che vede nel Rapporto una piattaforma aperta di metodi, analisi, sperimentazioni, dialogo e ascolto degli operatori e degli attori dei sistemi nazionali e locali di welfare.

Obiettivi

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

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

Per questo è stata condotta un'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nei settori della metalmeccanica e della chimico-farmaceutica. Lo studio ha dunque utilizzato gli strumenti di monitoraggio e di analisi, messi a punto nei precedenti rapporti, per misurare in termini qualitativi le iniziative di welfare intraprese a livello aziendale in coerenza con l'obiettivo di ripensare l'organizzazione del lavoro mettendo al centro la persona.

Il passaggio successivo è stato quello di approfondire come il welfare aziendale possa raccordarsi con la moderna infrastruttura del mercato del lavoro e del welfare, nel quadro di trasformazioni che sembrano indicare una rinnovata centralità della dimensione territoriale.

Da qui l'interesse a proseguire le analisi di territorio con un nuovo focus sulla provincia di Cuneo e a studiare il fenomeno della contrattazione sociale territoriale, in particolare nei suoi spazi di intersezione con la contrattazione collettiva nel quadro dei c.d. *ecosistemi territoriali del lavoro*.

1. Uno strumento di misurazione del welfare aziendale

Elaborato nell'ambito del secondo Rapporto, portando a maturazione i ragionamenti sviluppati nel primo Rapporto, l'indice di welfare aziendale denominato ADAPT-UBI *Welfare Index* si conferma un utile strumento per misurare in modo sintetico le iniziative di welfare regolate dalla contrattazione collettiva.

Costruzione e applicazione dell'ADAPT-UBI *Welfare Index*

a) Catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda;
b) Classificazione tipologica delle prestazioni rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare inteso in senso tecnico e in coerenza con il quadro normativo di riferimento;
c) Classificazione funzionale delle iniziative e delle misure in funzione della approssimazione alla categoria del welfare occupazionale ovvero del welfare aziendale;
d) Definizione delle variabili;
e) Applicazione a contrattazione (aziendale o settoriale).

L'ADAPT-UBI *Welfare Index* consente a imprese, operatori, attori del sistema di relazioni industriali di misurare concretamente e in modo attendibile la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale di un determinato mix di misure che appartengono a un piano di welfare. L'*Index* può pertanto rappresentare uno strumento progettuale e operativo utile alla messa a punto, alla successiva implementazione e al controllo periodico di piani e percorsi di welfare aziendale tanto in una dimensione aziendale che di territorio o di settore produttivo.

a) Catalogazione delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda

Alla base della costruzione dell'indice vi è un lavoro di ricerca che parte da una raccolta e una ricognizione dei contratti che trattano la materia del welfare. A questa fase conoscitiva circa i contenuti della contrattazione in ambito welfare è seguita una codifica delle diverse misure ivi contenute, a partire dal lavoro classificatorio sviluppato nello scorso Rapporto. Questo ha permesso una loro aggregazione per categorie di prestazioni sinteticamente elencate:

- previdenza complementare
- assistenza sanitaria integrativa

- assistenza ai familiari e cura
- assicurazioni
- educazione/istruzione
- attività ricreative e tempo libero
- buoni acquisto
- mensa e buoni pasto
- trasporto collettivo
- formazione
- flessibilità organizzativa

Per ogni contratto dunque si rileva la presenza delle diverse misure che, in base alla loro tipologia, vengono codificate all'interno del database. Le frequenze con cui le misure ricorrono nella contrattazione sono utilizzate per applicare la misurazione dell'indice a un determinato settore.

b) Classificazione tipologica delle prestazioni rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare

A partire dalla mancanza riscontrata, nel quadro normativo vigente, di una definizione di welfare aziendale si è sviluppato un ulteriore ragionamento e concettualizzazione sulla tipologia e la funzione delle diverse prestazioni.

Rispetto alla tipologia è stata elaborata una classificazione che prende in considerazione le misure in base alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare del quale è possibile trovare un fondamento e un riconoscimento nella Carta costituzionale nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.) rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare, l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria». Utilizzando questo preciso riferimento normativo, è possibile ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e

vecchiaia. La tabella sotto rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie delle diverse prestazioni mappate.

Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale *ex* art. 100 TUIR			Riconducibili a finalità "sociale" (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) *ex* art. 100 TUIR			
Destinati al singolo lavoratore	Destinati al singolo lavoratore con funzione "concessiva"	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto alla loro "vita quotidiana"	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.	Riconducibili all'art. 38 Cost.
• concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato	• buoni acquisto	• mensa e buoni pasto • trasporto collettivo	• attività ricreative/tempo libero	• assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione	• formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa	• previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione ADAPT

c) Classificazione funzionale delle iniziative e delle misure in funzione della approssimazione alla categoria del welfare occupazionale/welfare aziendale

Con l'obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra

lavoro e retribuzione, la classificazione funzionale definisce le prestazioni di welfare considerando la funzione della erogazione di ogni tipologia di misura, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale. È possibile individuare prestazioni che hanno una funzione redistributiva/concessiva o sociale, (rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia) da altre misure che hanno, invece, una funzione economica e produttiva. Queste ultime da un lato entrano nello scambio tra lavoratore e datore di lavoro integrandolo, dall'altro lato incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto riguardano necessariamente il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella che segue).

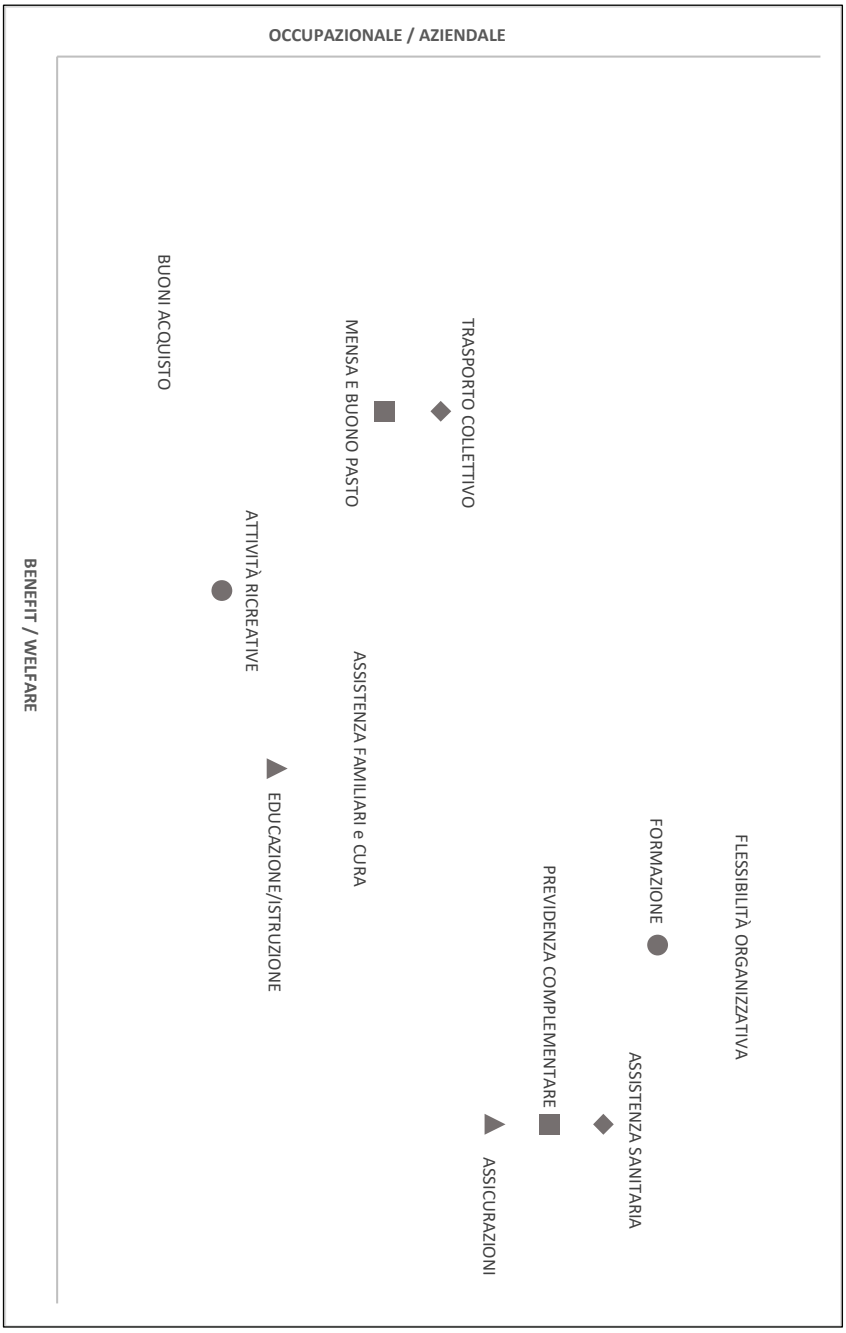
Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	• buoni acquisto • attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	• educazione e istruzione • assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo • assicurazioni • assistenza sanitaria • previdenza complementare • formazione • flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

Fonte: elaborazione ADAPT

Dalla combinazione delle due classificazioni è possibile ottenere una rappresentazione grafica (si veda grafico che segue) che sintetizza visivamente la collocazione delle diverse prestazioni rispetto alla loro tipologia e funzione.

Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

L'asse orizzontale indica la misurazione del concetto di welfare. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi. L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni e servizi con funzione redistributiva-concessiva e sociale, a un ambito aziendale (in alto) ossia di prestazioni e servizi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

Si avanza dunque una ulteriore distinzione tra il concetto di *welfare occupazionale*, con il quale si indica l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, e quello di *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa. Sulla base di questa distinzione rimangono nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Si riconducono invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

d) Definizione delle variabili

L'individuazione per ciascuna misura di una proprietà tipologica e di una proprietà funzionale e il relativo lavoro di classificazione altro non è che la traduzione di queste proprietà in variabili. È sulla base delle modalità assunte da queste variabili che è stato possibile attribuire a ciascuna misura un punteggio su cui viene calcolato l'indice (per un approfondimento si veda parte I, capitolo 2).

e) Applicazione a contrattazione aziendale o settoriale

L'indice di welfare aziendale ADAPT-UBI *Welfare Index* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è quindi costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportato al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92) per il numero di ricorrenze (si ottiene dunque una media) e moltiplicate per cento (per un maggior dettaglio si veda parte I, capitolo 2).

Caso studio 1 – applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index* al settore della metalmeccanica industriale (2019)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (170) nei contratti aziendali della metalmeccanica industria, che prevedono prestazioni di welfare nel 2019 (57), si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (26), soluzioni per la conciliazione (67), mensa e buono pasto (22), formazione continua (22), assistenza sanitaria (8), previdenza (9), servizi ricreativi (2), trasporto e mobilità (5), educazione e istruzione (7), assicurazioni (2).

2. Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'ADAPT-UBI *Welfare Index* della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale corrisponde al 76%.

Caso studio 2 – applicazione ADAPT-UBI *Welfare Index* al settore dell'industria chimico-farmaceutica (2016-2019)

1. Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (305) nei contratti aziendali dell'industria chimico-farmaceutica, che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2019 (117), si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (63), soluzioni per la conciliazione (83), mensa e buono

pasto (18), formazione continua (39), assistenza sanitaria (31), previdenza (41), servizi ricreativi (5), trasporto e mobilità (3), educazione e istruzione (14), assicurazioni (8).

2. Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'ADAPT-UBI *Welfare Index* della contrattazione aziendale dell'industria chimico-farmaceutica corrisponde al 75%.

2. Il caso della metalmeccanica

L'approfondimento sul welfare aziendale nel settore metalmeccanico si pone come un lavoro di aggiornamento costante portato avanti in questi tre anni dall'Osservatorio ADAPT-UBI Welfare.

In questo periodo si è potuto osservare l'impatto che le previsioni di welfare aziendale introdotte dal CCNL Federmeccanica e Assistal del 2016 hanno avuto sul comparto industriale dei metalmeccanici, ma non solo. Infatti, queste disposizioni hanno fatto da apripista per l'introduzione del welfare aziendale a livello di CCNL in altri sistemi di relazioni industriali del settore, oltre che in altri settori. Ciò ha imposto una necessaria integrazione e armonizzazione all'interno di quelle aziende che già erogavano misure di welfare. Progressivamente, anche grazie al crescente utilizzo di piattaforme, le iniziali difficoltà sembrano essersi appianate e oggi è riscontrabile una migliore integrazione tra misure nazionali e aziendali, con quote crescenti come "crediti welfare".

A oltre tre anni di distanza da questa grande novità si è aperta la fase di rinnovo di alcune delle principali piattaforme sindacali del settore. In questa fase di contrattazione si segnala la presenza di una proposta per prevedere erogazioni di *flexible benefits* per un totale di 250 euro annui non solo nella piattaforma di rinnovo relativa al CCNL dell'industria metalmeccanica (Federmeccanica e Assistal), ma anche in quelle riferite ai CCNL per

la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica (Confimi Impresa Meccanica) e per le aziende artigiane (Confartigianato, Cna, Casartigiani e Claai). È quindi presumibile che proprio i prossimi accordi possano contenere un rafforzamento delle misure attualmente disponibili conducendo alla necessità di trovare anche nuove chiavi interpretative per declinare la materia, specie nell'integrazione con le ulteriori previsioni di livello aziendale. Infatti, questo renderebbe molto più difficile rimanere entro la soglia del comma 3 del citato art. 51 del TUIR (ovvero dei 258,23 euro) determinando la necessità di utilizzare il credito per misure di welfare che non si potrebbero limitare a buoni acquisto. Per contro verrebbe invece incentivata l'attivazione di più complessi (ma anche socialmente rilevanti) piani di welfare anche in rafforzamento del welfare contrattuale.

Dunque, il raccordo tra misure definite a livello di contratto collettivo nazionale di categoria e iniziative avviate concretamente a livello aziendale con o senza l'accompagnamento di una specifica contrattazione collettiva di sito produttivo resta ancora, a oggi, il vero nodo su cui proprio le relazioni industriali sono chiamate ad operare fattivamente nonostante la questione sia tutt'altro che semplice.

Interessante è quanto rilevato nello specifico ambito della formazione, dove l'introduzione di un diritto soggettivo in diversi contratti collettivi nazionali del settore e i conseguenti sforzi per la sua applicazione (tra i tanti, si ricorda anche la guida operativa diffusa da Federmeccanica nel 2018) sembrano aver contribuito all'aumento dell'incidenza della materia nella contrattazione collettiva aziendale (dal 16% nel 2016 fino al 38% nel 2019). Tuttavia, persistono alcune difficoltà di applicazione dell'obbligo contrattuale nelle realtà meno strutturate per cui, ad esempio, si ritiene possano giocare un ruolo centrale le Commissioni territoriali per la formazione professionale e l'apprendistato.

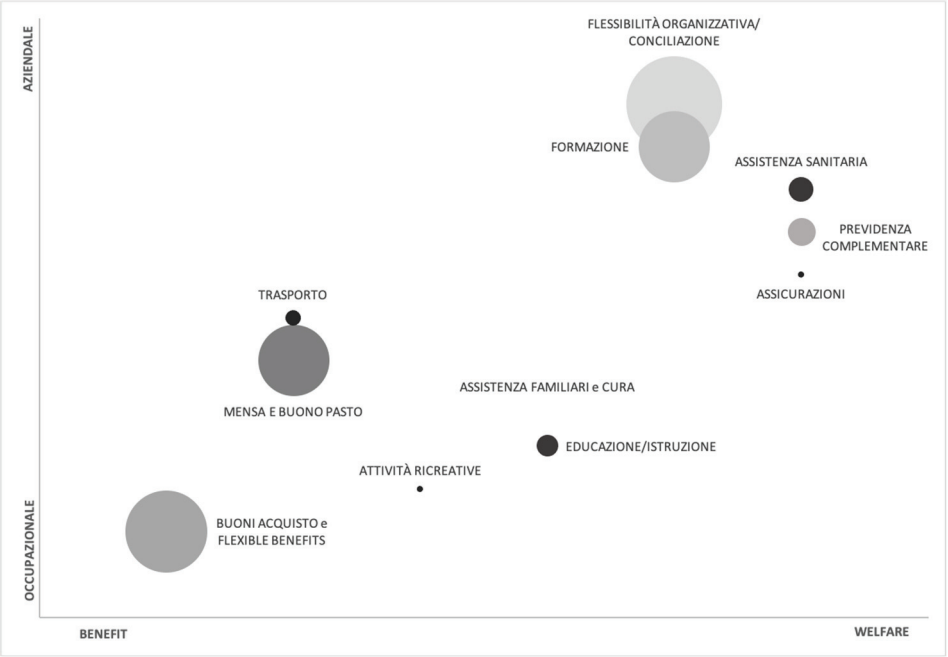
Eppure, là dove sviluppato in modo ordinato e consapevole, il welfare aziendale della meccanica pare assolvere non soltanto alle classiche funzioni redistributive/concessive ma anche a finalità produttive ottenute mediante il coinvolgimento dei

lavoratori e un complessivo miglioramento della organizzazione aziendale e dei processi produttivi e di gestione del personale.

Il punto centrale sembra essere rappresentato dunque dall'esigenza di rafforzare ulteriormente una declinazione del tema in chiave di relazioni industriali che possa orientare e accompagnare la contrattazione di secondo livello del settore verso la previsione di misure sempre più rispondenti ai nuovi bisogni di imprese e lavoratori. A parziale conferma di quanto detto rileva sottolineare anche come le relazioni industriali del settore metalmeccanico continuano per lo più ad astenersi dalla possibilità di dare una definizione del fenomeno tramite la contrattazione tanto negli accordi nazionali quanto in quelli aziendali. Il tentativo di realizzare per il tramite della contrattazione nazionale un accompagnamento pedagogico della contrattazione di secondo livello in materia di welfare aziendale potrebbe risultare molto più incisivo qualora, come detto, si raggiungesse nel prossimo rinnovo un valore di *flexible benefits* di 250 euro all'anno, per il successivo triennio.

Guardando al tipo di misure, il monitoraggio dei nuovi contratti aziendali della metalmeccanica sottoscritti nel 2019 si conferma e cresce la grande attenzione attribuita nel settore per le misure di conciliazione (52%). Tuttavia, parallelamente emerge anche una ampia diffusione proprio dei c.d. *flexible benefits* presenti nel 44%, pur inferiore rispetto a quella dello scorso anno; cresce la diffusione di prestazioni di mensa e buono pasto (38%) e di previsioni sulla formazione (38%). Non molto elevata è la presenza di misure di previdenza complementare (15%) e assistenza sanitaria integrativa (13%). Per tutte le altre categorie di misure invece si riscontra una diffusione residuale. Siamo dunque di fronte a un welfare perlopiù polarizzato tra le dimensioni occupazionale e aziendale, concentrato, infatti, da un lato sull'erogazione di quote welfare spendibili in maniera personalizzata dai lavoratori, all'altro lato su misure relative alla conciliazione e alla flessibilità organizzativa (si veda parte I, capitolo 3).

Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2019



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

Il welfare nella contrattazione aziendale della grande industria metalmeccanica pare assolvere da un lato a funzioni redistributive/concessive (attraverso *flexible benefits* e buoni acquisto) e dall'altro lato a funzioni produttive (attraverso soluzioni per la conciliazione e di flessibilità organizzativa), finalizzate a un miglioramento dell'organizzazione aziendale. In questo scenario, pare invece più sacrificata la dimensione più strettamente "sociale" del welfare, secondo la definizione funzionale data nel presente Rapporto (si veda capitolo 2), che abbiamo individuato nell'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e nel sostegno all'educazione e istruzione, come emerge dalla rappresentazione del grafico sopra.

Da ultimo, il dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse all'"esterno", è operato solo da alcune realtà

aziendali, talvolta anche grazie alla partecipazione di soggetti pubblici o privati operanti nell'ambito del terzo settore e/o del settore socio-sanitario a livello locale.

3. Il caso del settore industriale chimico-farmaceutico

Nuovo caso di studio in questo terzo Rapporto è quello del sistema contrattuale dell'industria chimico-farmaceutica.

La centralità del CCNL è un dato caratteristico di questo settore, nel quale gli attori delle relazioni industriali hanno spesso preferito spostare a livello centrale il confronto sui nodi più divisivi, per poi lasciare libere le imprese di muoversi sul livello aziendale senza eccessive tensioni, ognuna per le proprie disponibilità. Essendo imprese di taglia maggiore rispetto ad altri contratti dell'industria, questo rimando al secondo livello non spiazza gli uffici di gestione del personale, abituati a negoziare con il sindacato (sebbene, solitamente, in modalità concessiva).

Il CCNL Federchimica e Farmindustria ha quindi un importante ruolo nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale proprio nell'ambito del welfare aziendale, non limitandosi a indicare le materie oggetto di negoziazione, ma proponendo delle linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La gestione della materia non è lasciata alla discrezionalità dei datori di lavoro e alla loro interpretazione dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio, ma è in parte affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che riconducono il welfare alla tematica della responsabilità sociale.

Nel settore sembra dunque predominare una dimensione "collettiva" del welfare che può estendersi anche alle relazioni esterne all'impresa, come peraltro auspicato dallo stesso CCNL e rintracciabile in diversi contratti aziendali.

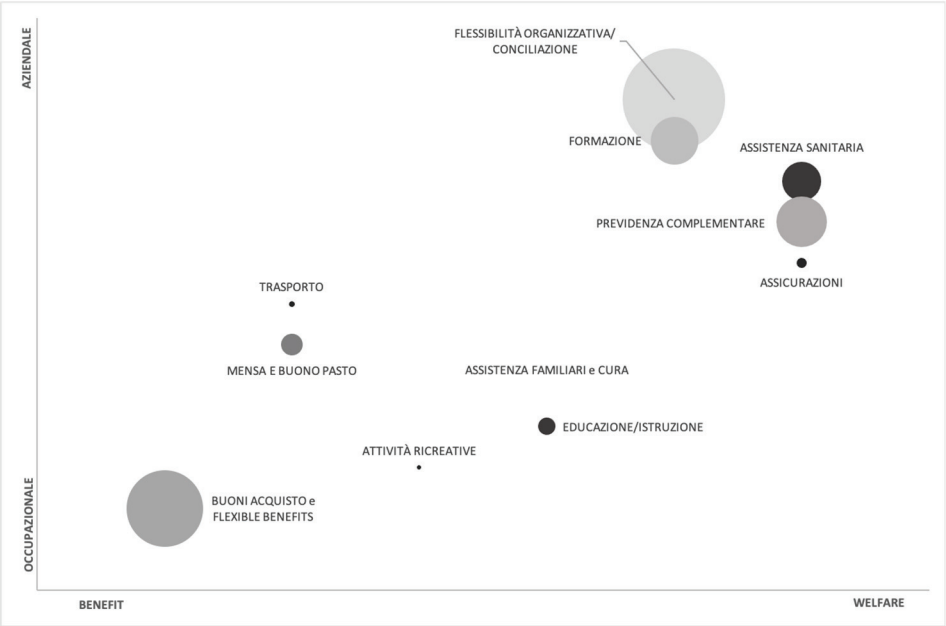
Dal CCNL si dipana inoltre il sistema della bilateralità di settore che contribuisce a perfezionare le coordinate di riferimento per le politiche di welfare nelle aziende chimico-farmaceutiche. Il fondo pensione Fonchim e il fondo di assistenza sanitaria

Faschim sono i pilastri del sistema di welfare settoriale denominato Welfarchim (cap. XIII CCNL), assieme all'organismo bilaterale chimico per la formazione (OBCF) e al sistema istituzionale in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell'ambiente.

Storicamente, si registra una tradizione di valorizzazione della formazione dei lavoratori, che aziende e parti sociali hanno sempre cercato di declinare in un'ottica di relazioni industriali orientata alla partecipazione tanto a livello di previsioni del CCNL quanto a livello di contrattazione aziendale.

Guardando al tipo di misure, dal monitoraggio dei contratti aziendali dell'industria chimico-farmaceutica sottoscritti tra il 2016 e il 2019 emerge che la materia della flessibilità organizzativa e della conciliazione vita-lavoro rappresenta il 71% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale. Per contro risultano molto diffuse anche le previsioni sui buoni acquisto e sui *flexible benefits* (53%). Segue, con una percentuale significativa, la previdenza complementare (35%). Altrettanto importante, in termini di diffusione, appare essere l'ambito della formazione (33%). Rilevanti sono anche le disposizioni in materia di assistenza sanitaria integrativa (27%). Anche qui, come per la previdenza, la contrattazione aziendale mostra di volersi spingere oltre rispetto alle già ampie prestazioni del fondo contrattuale nazionale. Misure meno diffuse nella contrattazione aziendale sono, nell'ordine, quelle dei servizi di mensa e buono pasto 15%, le misure per l'educazione e l'istruzione 12%, le assicurazioni 7%, e le misure di trasporto e mobilità 4% e servizi ricreativi 3%. Non sono invece presenti soluzioni per la famiglia (assistenza familiare e cura).

Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



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

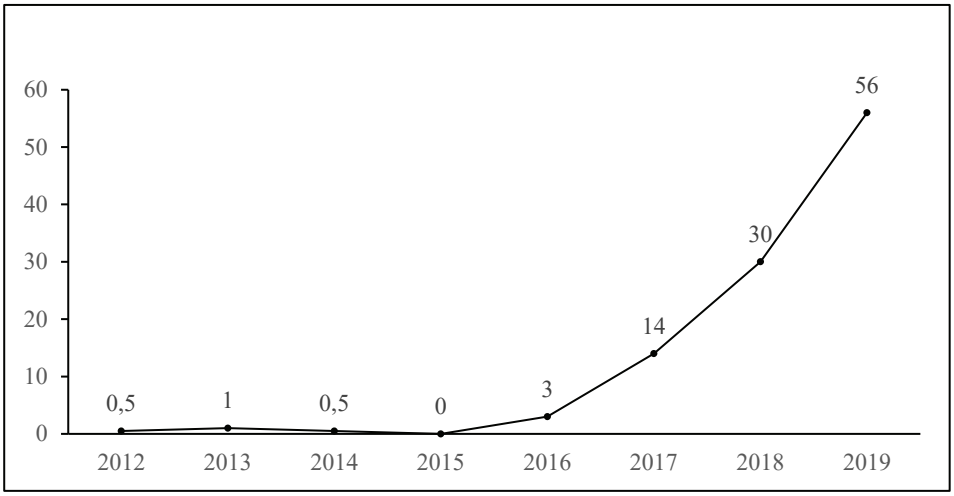
In sintesi, la contrattazione nelle aziende del settore appare perlopiù divisa: da un lato, forme di welfare beneficiarie degli sgravi derivanti dalla legge di stabilità, ma tendenzialmente riconducibili a una logica redistributiva e lasciate a una selezione del tutto individuale; dall'altro, soluzioni non oggetto di incentivi fiscali e contributivi ma più rispondenti, oltre che a bisogni individuali dei lavoratori, anche a specifiche esigenze organizzative. Nonostante la polarizzazione, prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa e misure riconducibili al welfare in senso stretto.

4. Radicamento tanto del welfare aziendale nella contrattazione collettiva quanto della c.d. welfarizzazione del premio di produttività aziendale

Nel 2019 è cresciuta, rispetto agli anni coperti dai precedenti rapporti (2012-2018), la diffusione nei contratti aziendali delle misure di welfare, nonché della c.d. welfarizzazione del premio di produttività aziendale. Per questa analisi sono stati presi in considerazione tre settori che si caratterizzano per il ricorso a una contrattazione di tipo territoriale (edilizia, agricoltura, turismo) e i 607 contratti aziendali (dei 2.800 presenti in banca dati) che disciplinano la materia.

Tra i contratti aziendali analizzati che regolano il welfare, ben il 56% prevede la welfarizzazione del premio di produttività, dato nettamente superiore a quello dei contratti del 2018 (30%), del 2017 (14%) e ancor più significativo se considerato che nel 2016 era solo il 3% a prevedere questa modalità di erogazione del premio.

Welfarizzazione al 31 dicembre 2019 (%)



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

Il welfare si conferma materia più frequentemente presente al crescere della dimensione aziendale e in base alla collocazione geografica:

- il 44% delle intese sono state sottoscritte in imprese con oltre 1.000 dipendenti, il 25% in imprese tra i 250 e i 1.000 dipendenti e il 30% in aziende con meno di 250 dipendenti;
- si riscontra una netta prevalenza di intese sottoscritte nelle regioni del Nord Italia (69%), seguite dalle macro-aree Centro (23%) e Sud-Isole (6%) (il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati *«fareContrattazione»*).

Tra le novità rintracciate nella contrattazione aziendale anche nel 2019 si registrano ulteriori interessanti interventi per rispondere all'invecchiamento della popolazione aziendale, alla disabilità e/o a gravi patologie. In alcuni casi sono stati previsti osservatori per il monitoraggio, la promozione e l'ulteriore implementazione di queste misure anche attraverso l'individuazione della figura del *disability manager*. Altre soluzioni particolarmente interessanti sono poi quelle riguardanti la mobilità e gli spostamenti casa/lavoro.

In generale, continuano a prevalere nell'insieme di accordi gli istituti afferenti alla macro-area della c.d. conciliazione vita-lavoro (42%). Si tratta di un insieme di misure riguardanti, in particolare, taluni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (vedi *infra*), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o anche la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (talvolta, come nel caso del lavoro part-time, in attuazione di precise deleghe alla contrattazione collettiva da parte della legge). Seguono, in ordine di frequenza, le misure riguardanti il benessere del lavoratore al di fuori del contesto aziendale (39%) e le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività (19%), le cui modalità attuative possono prevedere soluzioni ascrivibili alle altre due macro-aree.

5. La contrattazione sociale territoriale: per una progettazione condivisa del welfare (aziendale) nella prospettiva degli ecosistemi territoriali del lavoro

Le riflessioni che abbiamo sviluppato nei precedenti rapporti sulle trasformazioni del lavoro e della impresa hanno portato a guardare anche a quanto avviene fuori dalla fabbrica dentro le dinamiche di costruzione dei nuovi ecosistemi territoriali del lavoro e del valore.

Questo ha sollecitato l'approfondimento di un fenomeno apparentemente lontano dai temi trattati in questo Rapporto quale quello della contrattazione sociale territoriale, andato diffondendosi ancor prima che si registrasse l'importante crescita del welfare aziendale. Ma tanto la contrattazione sociale quanto il welfare aziendale si configurano come due dei più rilevanti tentativi delle relazioni industriali di offrire nuove risposte alle esigenze di cambiamento di una società post-fordista, rappresentando gli esiti di trasformazioni che suggeriscono di ricollocare un nuovo baricentro nella dimensione territoriale.

Pertanto, scegliendo di approfondire alcune esperienze di contrattazione sociale territoriale riguardanti misure e servizi di welfare, è stato possibile rilevare come stiano nascendo nuove forme di *partnership* sociale che si sviluppano non solo entro i confini istituzionalizzati dell'amministrazione pubblica.

Per gli attori locali si aprono spazi inediti di collaborazione per sviluppare iniziative volte a rafforzare il sistema di welfare territoriale. Quest'ultimo rappresenta una componente fondamentale per raggiungere quella complementarietà tra dimensione produttiva e dimensione sociale necessaria affinché si possa parlare di ecosistemi territoriali del lavoro. In tal senso il territorio si configura come un sistema di infrastrutture e relazioni e non solo uno spazio geografico e/o un'unità amministrativa.

Particolarmente rilevante diventa dunque sottolineare come, negli ultimi anni, si sia registrata un'attenzione crescente verso quelle esperienze che provano a sviluppare iniziative di welfare aziendale condivise tra i diversi attori locali volte a ricercare

un'integrazione con l'ambito territoriale, anche per il tramite di azioni riconducili, in senso ampio, a logiche di contrattazione sociale.

Così, proprio nella dimensione territoriale si rintracciano alcuni dei più interessanti tentativi di superare, non senza difficoltà, la dicotomia tra contrattazione sociale e contrattazione collettiva.

Ma resta da capire, sullo sfondo, se vi siano effettivamente le condizioni affinché la rappresentanza possa assumersi sempre di più il ruolo di soggetto in grado di filtrare e rappresentare i bisogni sociali, siano essi vecchi o nuovi.

Per quanto sia auspicabile che istituzioni e attori dei sistemi di relazioni industriali riescano a cogliere il complesso intreccio che lega competitività economica e competitività sociale, e a valorizzarlo in una dimensione territoriale anche sfruttando le connessioni possibili tra iniziativa pubblica e privata, emerge ancora una difficoltà ad assumere un ruolo da protagonista in tal senso.

6. Un welfare di comunità e non solo aziendale nei territori più industrializzati: il caso Cuneo dopo i casi di Bergamo e Brescia

L'approfondimento territoriale di questo terzo Rapporto ha avuto come oggetto il territorio di Cuneo, seguendo i casi di Bergamo e Brescia monitorati gli scorsi anni.

In primo luogo, si è tentato di identificare i bisogni del territorio, per i quali il welfare può essere una risposta, a partire dalla ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro.

Successivamente sono state analizzate le diverse risposte che il sistema del welfare aziendale ha dato nel territorio, con un focus sulla contrattazione collettiva delle imprese dei settori della metalmeccanica e della chimica industriali.

L'indagine condotta sulla contrattazione di questi settori (36 contratti) evidenzia una diffusione del welfare aziendale nel 38,8% delle imprese del campione. Emerge inoltre come il welfare aziendale si sviluppi in buona parte in connessione alla possibilità di welfarizzare il premio di risultato (le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività sono presenti nel 33% di casi osservati).

L'offerta di welfare aziendale delle imprese del territorio, con particolare riferimento ai due settori oggetto dell'analisi, sembra ancora in una fase iniziale di sviluppo e al momento pare allineata in modo specifico ai bisogni espressi dal territorio solo sotto alcuni aspetti, in particolare quelli della conciliazione vita-lavoro, della flessibilità organizzativa e dell'educazione dei figli.

Allargando invece lo sguardo al territorio nel suo complesso si riscontrano negli ultimi anni – 2015-2019 – una pluralità di azioni ed esperienze di collaborazione pubblico/privato che coinvolgono diversi attori locali tra cui associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, soggetti pubblici e privati, enti no profit.

Nel contesto cuneese si registra dunque la presenza di forme di negoziato per certi versi innovative. In tal senso, queste progettualità partecipate possono essere considerate come forme particolari ed innovative di contrattazione sociale che puntano ad intercettare nuove risorse e a sviluppare nuovi strumenti per provare a intercettare i bisogni del territorio.

Metodologia

La ricerca che ha portato al Rapporto si è svolta mediante l'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria e di oltre 2.000 contratti collettivi di secondo livello presenti nella banca dati «*fareContrattazione*» di ADAPT.

In riferimento alla contrattazione collettiva in materia di welfare si è poi proceduto con i due specifici approfondimenti:

- del settore metalmeccanico: analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali i sei CCNL più importanti, nonché 58 accordi aziendali sottoscritti nel 2019, di cui 55 rientrano nel campo di applicazione del CCNL Federmeccanica Assista;
- del settore chimico farmaceutico industriale: analizzando in termini di relazioni industriali il CCNL Federchimica e Farmindustria nonché 170 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2019 che rientrano nel suo campo di applicazione.

Per quanto riguarda il territorio di Cuneo, sono stati analizzati 36 contratti aziendali afferenti ai settori industriali della metalmeccanica e della chimico-farmaceutica.

In aggiunta, l'analisi delle ricerche e delle indagini che si sono occupate di studiare e quantificare la diffusione delle misure di welfare aziendale ha consentito di rappresentare la quantificazione della diffusione del fenomeno, ricostruita dando conto delle principali (nuove) ricerche.

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

Infine, il focus sulla contrattazione sociale si è sviluppato a partire da una ricostruzione qualitativa e quantitativa del fenomeno sulla base degli studi condotti in letteratura e delle analisi dei principali Rapporti sul tema, oltre che un'analisi su alcuni accordi (15).

INTRODUZIONE
AL RAPPORTO

DALLA EMERGENZA SANITARIA DA COVID-19 UNA CONFERMA DELLE BUONE RAGIONI DI UN RAPPORTO SUL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA

di Michele Tiraboschi

La diffusione dell'epidemia da Covid-19 ci ha colto nella fase di chiusura del presente Rapporto. La relativa emergenza sanitaria e le importanti ripercussioni su molti aspetti del mondo del lavoro hanno stravolto il contesto di riferimento all'interno del quale è stata condotta l'analisi del welfare aziendale e occupazionale degli ultimi tre anni. Ci è risultato, pertanto, impossibile ignorare l'emergenza e, conseguentemente, ineludibile il confronto con il tema e il tentativo di inquadrare, pur sinteticamente in questa introduzione, il welfare aziendale nel contesto della crisi epidemiologica.

Tale crisi ha mostrato come problematiche di natura globale possano insistere con particolare intensità su alcuni territori, mettendo alla prova il complesso intreccio di sistemi di relazioni presenti e mostrando chiaramente, come mai prima, la stretta interrelazione esistente tra sistema produttivo, sistema di protezione sociale e di welfare. Le criticità sembrano in particolar modo legate a doppio filo anche alla mancanza di una consapevolezza sul fatto che competitività economica e competitività sociale vanno di pari passo nell'era della c.d. società del rischio (Beck, 2000).

Per contrastare e contenere il diffondersi dell'epidemia sul territorio nazionale, i numerosi provvedimenti adottati in via emergenziale dal Governo, susseguitisi in particolare nel corso di marzo 2020, hanno via via ampliato le restrizioni generali, la

sospensione delle attività produttive e i territori interessati. Inizialmente, insieme alle prime limitazioni alle attività, le aziende sono state sollecitate a chiudere i reparti aziendali non indispensabili e a fare ampio ricorso alla modalità del lavoro agile, oltre che incentivare il godimento di ferie e congedi retribuiti. A seguito del dilagare dei contagi e l'aggravarsi della crisi epidemiologica, è stata imposta una generalizzata sospensione delle attività industriali e commerciali non essenziali o strategiche, salva la possibilità di essere organizzate e continuare attraverso il lavoro da remoto. Tutto ciò si è conseguentemente tradotto nella sospensione o riduzione dell'attività lavorativa di milioni di lavoratori.

A fronte della inevitabilità della sospensione o riduzione dell'attività lavorativa, le aziende hanno fatto ampio ricorso al godimento di ferie pregresse, a congedi retribuiti "ordinari" oltre ai congedi parentali straordinari, introdotti dalla decretazione d'urgenza, fino all'utilizzo degli ammortizzatori sociali ordinari ed emergenziali a tutela del reddito dei lavoratori.

Accanto agli ammortizzatori sociali, tuttavia, i lavoratori interessati da sospensioni e riduzioni dell'attività lavorativa hanno potuto continuare a contare sulle misure di welfare aziendale per le quali avessero acquisito il diritto. A ben vedere, le misure e le politiche di welfare aziendale hanno potuto fornire una risposta a molti dei problemi emersi nella situazione imprevista determinata dall'emergenza epidemiologica e si sono rivelati un importante supporto per tutti i lavoratori: quelli sospesi, quelli che hanno proseguito l'attività lavorativa in azienda o da casa, quelli colpiti dalla malattia.

Al di là dei congedi parentali aggiuntivi (con relativa indennità) riconosciuti ai genitori con figli fino a 12 anni dalle disposizioni emergenziali adottate dal Governo, le soluzioni organizzative di flessibilità già previste da accordi aziendali (consistenti in congedi e permessi di varia natura, flessibilità di orario, banca ore, fino al lavoro agile), nonché la copertura delle spese di *baby sitting* oppure le spese per l'assistenza agli anziani, più difficilmente assistibili nel periodo delle restrizioni delle mobilità (tutte incluse nelle spese di cui alle lett. *f-bis* e *f-ter* del comma

2 dell'art. 51 del TUIR) hanno rappresentato misure particolarmente utili ai lavoratori per affrontare e gestire la diversa organizzazione della vita lavorativa e familiare imposta dalla emergenza sanitaria.

Oltre alla possibilità per i lavoratori di utilizzare le prestazioni di welfare già disponibili ed esistenti in funzione della emergenza inattesa, è emerso in modo evidente come gli erogatori delle prestazioni, da un lato, ma in particolare gli attori delle relazioni industriali, dall'altro, abbiano saputo rapidamente reagire all'emergenza e costruire risposte specifiche alle esigenze contingenti anche attraverso il welfare aziendale.

I fondi e le casse di assistenza sanitaria integrativa (per esempio FondEst, Sanimoda, MetaSalute, Fondo Altea, Faschim, Aster, Cadiprof, Cassa Portieri, Cas.sa.colf, Coopersalute, Fasiv, Fast, Fontur, Sanimpresa, Quas) hanno esteso le tutele per i propri iscritti riconoscendo per esempio una indennità giornaliera in caso di ricovero e/o isolamento domiciliare a causa della positività a Covid-19, oltre a riconoscere un contributo per le prestazioni sanitarie per la riabilitazione respiratoria a seguito di polmonite interstiziale causata dal medesimo virus oppure una indennità in caso di dimissioni da un reparto di terapia intensiva o sub-intensiva, fino a prevedere una corrispondente erogazione a titolo di contributo per le spese funebri (a causa di decesso in conseguenza del Covid-19) (MetaSalute). Le assicurazioni hanno, infatti, sviluppato e offerto anche direttamente alle aziende nuove polizze dirette a tutelare i lavoratori dai rischi derivanti dal Covid-19. Le aziende hanno saputo cogliere la disponibilità di tali nuove prestazioni. Sembra prevalere l'accensione delle polizze come atti unilaterali delle aziende (Siram 22 febbraio 2020, Hera 7 aprile 2020, Sapio 27 aprile 2020), in alcuni casi, tuttavia, sono il risultato di accordi collettivi. Queste possono prevedere per esempio l'erogazione di indennità in caso di ricovero, indennità da convalescenza e indennità da quarantena obbligatoria (Italgas 1° aprile 2020), eventualmente integrate da servizi specifici (Hera accordo 7 aprile 2020). Inoltre, a sostegno di tutto il personale, si trovano esempi di attivazione, per il periodo di durata dell'emergenza, di servizi di consulenza telefonica, sia di natura medica che psicologica (Terna 2 aprile

2020), oltre alla promozione di attività di informazione e sensibilizzazione rispetto all'epidemia, anche favorendo possibili sinergie tra i medici competenti dell'azienda e medici di medicina generale (Electrolux Professional 22 aprile 2020).

Più in generale, non soltanto con riferimento a questioni sanitarie, le relazioni industriali a livello aziendale hanno cercato di elaborare risposte all'emergenza epidemiologica su più fronti, anche attraverso il welfare aziendale in senso ampio, integrando i piani di welfare esistenti oppure adottando misure di welfare proprio durante il periodo dell'emergenza, quali strumenti per attenuare l'impatto sui lavoratori delle conseguenze della diffusione del virus. In alcuni casi, le prestazioni di welfare sono state concordate in sostituzione o in aggiunta delle integrazioni degli ammortizzatori sociali per garantire ai lavoratori la piena retribuzione. Altre aziende, invece, hanno riconosciuto valori aggiuntivi in prestazioni di welfare per rispondere a esigenze sociali e assistenziali dei lavoratori a cui è stata richiesta la presenza in azienda (in particolare Luxottica, nell'accordo del 1° aprile 2020, ha riconosciuto un valore in welfare di 500 euro, da riproporzionare per le giornate di presenza in azienda).

Molti accordi aziendali hanno ad oggetto la gestione di ferie pregresse e permessi da utilizzare a copertura delle assenze dovute alla sospensione imposta delle attività industriali e commerciali, nel caso in cui il lavoro non potesse essere svolto da remoto. Tale soluzione consente, chiaramente, di garantire la retribuzione piena a tutti i lavoratori ed evitare il ricorso ai diversi strumenti di sostegno al reddito (integrazioni salariali ordinarie, in deroga, assegno ordinario erogato dai fondi di solidarietà), con le relative implicazioni. In molti casi, gli accordi si limitano semplicemente a gestire il ricorso a ferie e permessi maturati e non goduti (Gruppo FS 19 marzo 2020; Italgas 26 marzo 2020; Psc 30 marzo 2020; Iren 3 aprile 2020; Rai 4 aprile 2020; Hera 7 aprile 2020; Thales 24 aprile 2020; almeno 10 giorni di ferie nell'accordo del 26 febbraio 2020 di Alfasigma; su base volontaria per Ferretti 16 aprile 2020; Terminali Italia, accordo del 23 aprile 2020 e del 6 maggio 2020), anche a fine del loro smaltimento (Eni 8 aprile 2020; Olivetti 22 aprile 2020; Ti Sparkle 21 aprile 2020; Ti Trust 22 aprile 2020). In altri casi,

a seguito di esaurimento di ferie e permessi, è stato concordato l'utilizzo di permessi retribuiti in conto recupero (Amiu 14 marzo 2020; Leonardo 15 marzo 2020; Hitachi 19 marzo 2020; Enel 27 marzo 2020; Edison 2 aprile 2020; Iren 3 aprile 2020). In altri casi ancora, si è previsto l'utilizzo di ferie e permessi prima di accedere alle tutele degli ammortizzatori (Ikea 17 marzo 2020; Fendi 18 marzo 2020; Gruppo FS 19 marzo 2020; Fincantieri 25 marzo 2020; Kone 25 marzo 2020; Kering 27 marzo 2020; Althea 30 marzo 2020; Capgemini 1° aprile 2020; Luxottica 1° aprile 2020; Engie 7 aprile 2020; Sogin 10 aprile 2020; Fedrigoni 23 aprile 2020). Si segnalano, inoltre, accordi aziendali che concedono permessi retribuiti aggiuntivi a fronte dell'utilizzo di ferie per la gestione di una diversa organizzazione aziendale a seguito della riduzione delle attività lavorative (Snam 9 aprile 2020; BPER 11 maggio 2020).

Nell'ottica più specificatamente del welfare aziendale, dall'analisi degli accordi collettivi siglati al fine di gestire in ambito aziendale le ripercussioni dell'emergenza epidemiologica, emergono soluzioni di flessibilità oraria che, in continuità con l'utilizzo di ferie e permessi, hanno l'obiettivo di far fronte a sospensioni e riduzioni di lavoro, garantendo la piena tutela del reddito. Numerosi accordi prevedono il ricorso alla banca ore/conto ore individuale già esistente (Eni 8 aprile 2020, Snam 9 aprile 2020, Thales 24 aprile 2020, Hitachi 19 marzo 2020, Luxottica 1° aprile 2020, Luxury Goods 26 febbraio 2020, Dior 24 marzo 2020, Fendi 18 marzo 2020, Amiu 14 marzo 2020). Altri accordi hanno concordato l'adozione di iniziative solidaristiche, volte a supportare l'astensione dal lavoro senza perdita di retribuzione per i lavoratori che abbiano esaurito le proprie ore di assenza retribuita. Si tratta di diverse forme di "banca delle ferie/ore solidali", alle quali contribuiscono i lavoratori (Rai 4 aprile 2020; Capgemini 16 aprile 2020) cedendo volontariamente giorni di ferie o permessi da loro maturati e, molto spesso, anche l'azienda con giornate di ferie aggiuntive (in diverse proporzioni nei diversi contesti aziendali), che possono essere utilizzate dai lavoratori che abbiano già fruito di tutte le loro giornate di ferie e permessi per godere di giornate aggiuntive di permesso retribuito a copertura dell'assenza indotta della

sospensione dell'attività lavorativa (Enel 27 marzo 2020; Sogin 10 aprile 2020; Iren 3 aprile 2020; Thales Alenia 24 aprile 2020).

Con riferimento a soluzioni di flessibilità oraria previste più specificatamente nell'ottica della conciliazione vita-lavoro, si riscontrano accordi che genericamente dichiarano di tenere in particolare considerazione le specifiche e contingenti necessità dei lavoratori e delle lavoratrici di conciliazione tra lavoro e famiglia (Electrolux 17 aprile 2020; Electrolux Professional 22 aprile 2020). In altri casi, oltre ad incentivare l'utilizzo dei congedi parentali straordinari per genitori con figli minori di età non superiore ai 16 anni, previsti dall'art. 23 del d.l. 17 marzo 2020 n. 18, si concede priorità nella richiesta di permessi retribuiti e ferie per i lavoratori che intendono astenersi dall'attività lavorativa per occuparsi dei figli a fronte delle chiusure delle strutture scolastiche anche utilizzando i "permessi welfare" previsti dal contratto integrativo aziendale vigente (Luxury Goods 26 febbraio 2020).

A seguito dell'impossibilità dello svolgimento della prestazione sul luogo di lavoro e della diffusione della modalità del lavoro agile per i lavori "remotizzabili", con riferimento alla formazione, si rilevano misure che vanno dal semplice impegno a valutare la possibilità di organizzare sessioni formative fruibili a distanza, a seguito del blocco della attività in presenza (Italgas 26 marzo 2020; Nuovo Pignone 15 aprile 2020), al potenziamento e più ampio utilizzo delle iniziative formative in e-*learning* (Edison 2 aprile 2020; Gucci 15 marzo 2020; Louis Vitton 18 marzo 2020). Molti accordi hanno previsto l'utilizzo del periodo di lavoro da casa propria per calendarizzare iniziative formative. Si segnala la priorità di accesso all'utilizzo della formazione in modalità *online* (per una durata massima di 5 giornate lavorative) al personale con figli che frequentano scuole materne o primarie, coinvolti dalla sospensione delle attività didattiche (Crédit Agricole 7 marzo 2020).

Il ricorso alla formazione a distanza è stato previsto, in alcuni contesti, anche per il personale operativo, la cui mansione non è di per sé "remotizzabile". Di fatto, la formazione a distanza viene utilizzata anche come strumento di gestione della

necessaria diversa organizzazione dell'attività produttiva, anche dove continui l'attività in azienda, eventualmente a turnazione. Per le giornate in cui non sia prevista la presenza sul luogo di lavoro, vengono quindi svolte la attività formative e di aggiornamento professionale in *e-learning* (Sogin 10 marzo 2020; Terna 2 aprile 2020; EP Produzione 16 aprile 2020). A ben vedere, la funzione aggiuntiva acquisita dalla formazione non è soltanto organizzativa, ma diventa più in generale di gestione del personale, utilizzando la formazione al pari di altri istituti quali ferie, permessi e congedi di diversa natura (ordinari o previsti dalle disposizioni emergenziali) per evitare o ridurre il ricorso alla sospensione o alla riduzione oraria, consentendo di garantire al lavoratore la piena retribuzione. L'utilizzo della formazione con questa funzione da un lato traspare dalle modalità di regolamentare il ricorso alla formazione da remoto negli accordi aziendali che per esempio "garantiscono" un determinato numero di giorni di formazione nel periodo dell'emergenza (per esempio, 3 giornate Enel 27 marzo 2020, una giornata Iren 3 aprile 2020 e Hera 7 aprile 2020), fino a trovarsi esplicitamente indicato (Capgemini 16 aprile 2020; Rai 4 aprile 2020; Terminali Italia 23 aprile 2020 e 6 maggio 2020).

Tra le misure di welfare aziendale rientrano anche la mensa e i buoni pasto. A causa della chiusura degli esercizi di ristorazione e della relativa impossibilità di utilizzare buoni pasto oppure nel caso di chiusura di mense o di ristorazione convenzionata, alcuni accordi hanno previsto la possibilità per i lavoratori normalmente destinatari di buoni pasto o di tali servizi di ottenere un rimborso per i pasti (Italgas 26 marzo 2020; Hera 7 aprile 2020). Nelle aziende che sono riuscite a garantire la continuità del servizio mensa, oltre alla pulizia e igienizzazione periodiche, sono state previste misure specifiche per un ordinato utilizzo in sicurezza, attraverso per esempio la regolamentazione dell'accesso, l'ampliamento degli orari, l'introduzione di barriere, segnaposti disposti a scacchiera (Cnhi 16 aprile 2020; FCA 9 aprile 2020; Electrolux 17 aprile 2020; Electrolux Professional 22 aprile 2020; Nuovo Pignone 15 aprile 2020; Piaggio 17 aprile 2020; Gucci 15 marzo 2020; Louis Vitton 18 marzo 2020; Leo Shoes 14 aprile 2020), nonché pasti da asporto (Electrolux 17 aprile 2020). In alcuni casi, viene specificato nell'accordo che

ai dipendenti in lavoro agile continua ad essere erogato il buono pasto o una indennità equivalente, senza incremento di costi per l'azienda (EP Produzione 16 aprile 2020).

Il tema del trasporto collettivo non è particolarmente trattato negli accordi (per quelli che abbiamo potuto analizzare) siglati a seguito dell'emergenza epidemiologica e, nel caso, il tema è trattato piuttosto genericamente, con l'impegno dell'azienda (eventualmente durante un periodo di sospensione dell'attività lavorativa) a riorganizzare il trasporto a garanzia di una maggiore sicurezza (Luxottica 14 marzo 2020). Per aziende con stabilimenti che occupano un grande numero di lavoratori, anche se non si tratta di trasporto collettivo, viene preso l'impegno da parte dell'azienda di confrontarsi con gli enti gestori del trasporto pubblico al fine di verificare la disponibilità a rivedere gli orari dei mezzi pubblici di trasporto da e per le principali destinazioni, in relazione alle eventuali modifiche d'orario apportate ai turni di lavoro, anche con eventuale aumento delle corse per garantire il distanziamento delle persone (FCA 9 aprile 2020).

Tra gli accordi sottoscritti a seguito dell'emergenza epidemiologica che sono stati analizzati emergono solo pochi casi in cui si prevede il riconoscimento di buoni acquisto o di un credito/budget welfare, eventualmente aggiuntivo (oltre al già citato (*supra*) accordo Luxottica 1° aprile 2020; Bofrost, nell'accordo del 30 marzo 2020, ha riconosciuto a tutti i lavoratori un valore pari a 50 euro di prodotti omaggio sia per il mese di marzo che per il mese di aprile).

Alcuni interventi da parte delle relazioni industriali riguardano le ripercussioni dell'epidemia sul premio di risultato (e altri istituti), a cui si fa qui riferimento quale fonte (almeno potenziale) di welfare, qualora sia prevista in tal senso la sua conversione. Diversi accordi aziendali hanno convenuto la neutralizzazione ai fini del calcolo individuale dei premi di risultato delle assenze dovute a patologie certificate, anche con sintomatologia sovrapponibile al quadro clinico dell'infezione da Covid-19 (Luxottica 1° aprile 2020) oppure strettamente legate alla contrazione del virus o alla quarantena (Hera 7 aprile 2020). Si deve rilevare che

in alcuni casi, con riferimento alla conversione in welfare del premio di risultato per il 2019, si sospende la possibilità della welfarizzazione, unitamente all'anticipazione dell'erogazione del premio (Tim 6 aprile 2020; Olivetti 22 aprile 2020; TI Sparkle 21 aprile 2020; TI Trust 22 aprile 2020), considerando di fatto il godimento in denaro del premio un vantaggio per i lavoratori in questa fase di eventuale difficoltà legata a sospensioni o riduzioni orarie e modificate esigenze lavorative e familiari.

Come si evidenzia dal quadro fin qui tratteggiato, in risposta alla anomala realtà creatasi a seguito della emergenza sanitaria da Covid-19, oltre a definire il ricorso alla modalità del lavoro agile e a ferie e permessi a copertura delle assenze dal lavoro causate dalla sospensione imposta delle attività produttive, sono in particolare le soluzioni di flessibilità oraria, anche in funzione di conciliazione vita-lavoro, e la formazione che trovano particolare spazio negli accordi aziendali, quali interventi che risultano maggiormente funzionali a rispondere alle sfide e difficoltà emerse dalle restrizioni, in particolare produttive e lavorative, resesi necessarie per contenere la diffusione della epidemia. Si tratta di misure e soluzioni che riconduciamo tra quelle di welfare aziendale in senso stretto, secondo la definizione che diamo in questo Rapporto, per la loro funzione produttiva e organizzativa (si veda *infra* parte I, capitolo 2).

Nella situazione inedita ed eccezionale che il mondo del lavoro, e non solo, si è trovato ad affrontare a causa della emergenza epidemiologica da Covid-19, gli attori delle relazioni industriali che non avevano sperimentato il welfare aziendale in senso stretto sono stati colti impreparati, mentre chi aveva già attuato lavoro agile, interventi formativi, misure di conciliazione ecc. si è mostrato più pronto a gestire una emergenza che porta ora le imprese a dover fare necessariamente i conti con le trasformazioni del lavoro. La mole di accordi aziendali che sono stati siglati dimostra, comunque, la grande reattività e attività nella gestione delle circostanze straordinarie, individuando soluzioni che si propongono di contemperare le esigenze e problematiche aziendali con i bisogni personali dei lavoratori, esplicando pienamente la funzione del welfare aziendale. Inoltre, non solo il

welfare ha consentito di fronteggiare le conseguenze della crisi epidemiologica, ma è uno dei "fattori abilitanti" della ripresa produttiva.

Tale situazione ha inoltre mostrato come una crisi, in principio solo apparentemente sanitaria, abbia fatto emergere più ampie criticità a livello di infrastrutture territoriali e di sistema economico-sociale. La crisi produttiva e del lavoro aggrava di fatto la situazione di emergenza, che diventa prima di tutto sociale. Resta quindi importante trarre, anche da questa esperienza, alcuni spunti per il futuro in termini di connessioni esistenti tra salute, economia, lavoro e società. È auspicabile che istituzioni e attori dei sistemi di relazioni industriali riescano a cogliere il complesso intreccio che lega competitività economica e competitività sociale, particolarmente evidente specie se consideriamo la dimensione territoriale, e a valorizzarlo in parte anche attraverso gli strumenti di welfare aziendale su cui si concentra questo Rapporto.

Ancora una volta la chiave di lettura delle relazioni industriali risulta decisiva, confermando, ancora di più, le buone ragioni di un rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia.

Come argomentato anche nelle edizioni precedenti del Rapporto, è vero che la diffusione crescente e costante del welfare in azienda rimane, ancora, solo parzialmente mappata e analizzata Tuttavia, la questione non è, unicamente, di misurare le esatte dimensioni del fenomeno, tanto a livello di settore produttivo che di territorio (su tale aspetto si veda, *infra*, parte II, sezione B). Prima ancora, si sente l'esigenza di indagare le ragioni più profonde del welfare occupazionale e aziendale, oltre la mera leva della norma-incentivo, e conseguentemente le sue possibili prospettive evolutive nel nostro sistema di relazioni industriali e nel raccordo, che non appare certo scontato e tanto meno meccanico, con il sistema pubblico di welfare. In questa prospettiva, è nata la serie dei rapporti su *IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA*.

L'assenza di una cultura della valutazione delle politiche pubbliche, comprese le misure di incentivazione economica,

contribuisce a spiegare la mancanza di dispositivi istituzionali di monitoraggio del welfare aziendale analoghi a quelli presenti in altri Paesi. Le ricerche promosse in Italia da soggetti privati scontano alcune evidenti criticità che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e scientificamente maturi e atti ad inquadrare con precisione le dimensioni qualitative e quantitative del fenomeno.

Mi riferisco, in particolare:

- al campo di indagine che il più delle volte appare parziale (per ambiti disciplinari e temi coperti dalle singole ricerche) ed episodico (per intensità e continuità dei rapporti) e, in ogni caso, privo di adeguati punti di contatto con le dinamiche complessive del sistema di welfare presente nel nostro Paese;

- alla assenza di un quadro di riferimento concettuale e di un apparato terminologico condiviso: le politiche di gestione del personale, le prassi del sistema di relazioni industriali e le molteplici iniziative di sostegno ricondotte al welfare aziendale possono variare sensibilmente da rapporto a rapporto senza beneficiare di una compiuta analisi di contesto e di visione di quello che, a tutta evidenza, pare un welfare sempre meno indotto dall'attore pubblico e sempre più incentrato su persone, imprese, territori e comunità;

- alla prevalenza di letture riduzionistiche del fenomeno: vuoi come più o meno convinta e consapevole risposta degli attori del sistema di relazioni industriali all'arretramento dello Stato e del welfare pubblico; vuoi come opportunità, o anche mero espediente, usato in modo strumentale al solo fine di abbattere il costo del lavoro; vuoi, infine, quale pratica riconducibile alla c.d. responsabilità sociale di impresa nella prospettiva di una maggiore distribuzione del valore creato dalla impresa;

- alla assenza, rispetto a quanto rilevato al punto che precede, di una sensibilità di relazioni industriali tale da ricondurre le analisi sul welfare di livello aziendale, indifferentemente

unilaterale o pattizio (cioè contrattato), alle più complessive logiche dello scambio tra "lavoro contro retribuzione" definite, a livello di settore, dai diversi contratti collettivi nazionali di categoria e, a livello territoriale, in ragione dei marcati divari geografici ancora presenti nel tessuto produttivo del nostro Paese;

- all'esiguo campione di aziende e di piani di welfare aziendale presi in considerazione dalle singole ricerche, non di rado senza una adeguata consapevolezza metodologica come avviene quando si comparano e analizzano dentro un identico quadro di riferimento concettuale e valutativo contratti aziendali e casi di studio relativi ad imprese che appartengono a diversi sistemi di relazioni industriali (in quale contratto collettivo nazionale di lavoro si colloca cioè il singolo caso aziendale);

- all'eccessivo legame tra centro di ricerca e soggetto promotore/finanziatore che ha determinato, nel corso degli anni, una finalizzazione e un utilizzo di queste analisi più a fini promozionali che scientifici e progettuali in chiave di lettura dei (e di risposta ai) nuovi bisogni di sicurezza della persona e delle trasformazioni d'impresa indotte dalla tecnologia e anche da profondi cambiamenti demografici nella popolazione aziendale.

Obiettivo del presente Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia continua ad essere quello di contribuire a superare le richiamate criticità nello studio e nella lettura delle dinamiche del welfare aziendale. Rispetto alla autorevolezza e rilevanza scientifica del nostro lavoro saranno gli studiosi e gli esperti a pronunciarsi. Possiamo invece subito anticipare alcune scelte metodologiche che intendono caratterizzare e distinguere il nostro contributo alla analisi del welfare aziendale rispetto ai rapporti e studi già esistenti e precisamente:

- la costruzione del Rapporto annuale nell'ambito dell'*Osservatorio UBI Welfare*, volto a dare continuità e carattere dinamico, anche in termini progettuali e di accompagnamento a iniziative locali e nazionali di comunità, allo studio del

fenomeno e al monitoraggio sistematico della diffusione di tutti i beni, prestazioni, opere e servizi elencati nell'art. 51, commi 2 e 3, del Testo Unico delle imposte sui redditi (TUIR), nonché delle soluzioni di flessibilità organizzativa e di conciliazione vita-lavoro;

- il tentativo di fornire, preliminarmente al lavoro di mappatura e monitoraggio del fenomeno, un imprescindibile quadro di riferimento concettuale e un apparato terminologico condiviso facendo dialogare le fonti normative (giuslavoristiche e tributarie) con le politiche di gestione del personale e le prassi degli attori del sistema di relazioni industriali;

- la forte caratterizzazione in termini di relazioni industriali del Rapporto in modo da inquadrare le tendenze in atto a livello di singole aziende o gruppi di imprese entro una logica di sistema e, precisamente, nel contesto del sistema della contrattazione collettiva nazionale di settore e dei principali accordi territoriali di riferimento; ciò anche attraverso l'esercizio collettivo di *open innovation*, consistente nel coinvolgimento diretto nell'*Osservatorio UBI Welfare* di alcuni dei principali attori del nostro sistema di relazioni industriali sia sul versante datoriale che su quello sindacale;

- la riconduzione del welfare aziendale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro e della impresa che, sempre più, legano i sistemi contrattuali e di relazioni industriali a quelli del welfare (pubblico e privato) dentro il più ampio contenitore del welfare occupazionale, andando oltre i semplici confini fisici della singola impresa tanto da incidere profondamente sulle logiche della produttività del lavoro e non solo su quelle redistributive fino al punto di concorrere in termini strutturali alla riscrittura dello scambio lavoro contro retribuzione;

- la messa a punto di una strumentazione flessibile per la misurazione e valutazione dei diversi casi di welfare aziendale e occupazionale tale da consentire agli attori del sistema di relazioni industriali, così come ai lavoratori e alle imprese, di prendere una maggiore consapevolezza delle iniziative e

delle sperimentazioni avviate e che cercano di intrecciare un modo moderno di fare impresa con una idea ancora forte e tecnicamente precisa di welfare quale risposta cioè a un bisogno reale di sicurezza di persone, comunità, settori produttivi.

L'Osservatorio permanente e il tentativo di una analisi condotta, anno dopo anno, nella prospettiva di funzionamento dei sistemi nazionali e locali di relazioni industriali e di welfare non ha, in ogni caso, una valenza meramente scientifica e di monitoraggio. L'obiettivo del gruppo dei ricercatori di ADAPT coinvolti nella presente iniziativa è anche quello di rispondere in termini pragmatici – non solo a livello informativo, ma anche di assistenza progettuale verso istituzioni, comunità locali, imprese e associazioni di rappresentanza datoriali e sindacale – a quella che, allo stato, pare la grande criticità del welfare aziendale e cioè il suo sviluppo frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento in funzione del tipo di settore, del territorio di riferimento, della dimensione aziendale, della tipologia di lavoratori e dei contratti con cui vengono assunti. Come è stato osservato da Tiziano Treu «la possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (così: Treu, 2016A, p. 15).

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di *policy* e delle relative priorità, con questo *Terzo rapporto su IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA* ci proponiamo di continuare ad offrire ed aggiornare, per un verso, un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e linee di azione, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese; contribuire, per l'altro verso, a ricondurre in una logica di sistema le molteplici e variegate esperienze in atto, inquadrando il tema del welfare aziendale e occupazionale più in generale nell'ambito di quella che, come gruppo di ricerca di

ADAPT, abbiamo definito la nuova grande trasformazione del lavoro.

Il lavoro di analisi e le proposte anche operative avanzate nelle diverse edizioni del Rapporto si sono sviluppate da una ipotesi interpretativa del welfare occupazionale e del welfare aziendale che ha cercato via via di consolidarsi nell'evoluzione dei Rapporti, anche grazie all'interazione con esperti, operatori e attori del sistema di relazioni industriali, attraverso altresì la piattaforma di cooperazione *www.welfareforpeople.it* grazie alle analisi di casi studio aziendali e territoriali estrapolati dalla banca dati *«fareContrattazione»*. L'ambizione, in linea con le grandi trasformazioni del lavoro entro cui abbiamo deciso di collocare la lettura del welfare aziendale ed occupazionale, è stata quella di sviluppare questo esercizio collettivo di *open innovation* attraverso cui contribuire a dare ordine alle molteplici iniziative in atto e all'analisi del fenomeno. Da qui la dimensione di comunità e territorio entro cui la nostra iniziativa si è potuta muovere anche grazie ai numerosi e robusti partenariati con la rappresentanza del mondo del lavoro e delle imprese.

Bergamo, Modena, Roma, 1° maggio 2020

Michele Tiraboschi

Parte I
RAPPORTO

1.
WELFARE AZIENDALE/OCCUPAZIONALE E (NUOVA) GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO: UNA PROSPETTIVA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

1. Lo sviluppo del welfare aziendale in Italia: una ipotesi interpretativa e una (nuova) domanda di ricerca

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del *welfare state* italiano sono da tempo dibattuti (d'obbligo il rinvio alla relazione conclusiva, datata febbraio 1997, della c.d. "Commissione Onofri" per l'analisi delle compatibilità macroeconomiche della spesa sociale italiana. Vedi anche, da ultimo, il *Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi).

È in questa prospettiva di conclamata crisi del welfare pubblico che è stata per lo più intesa e spiegata la crescente attenzione di studiosi, decisori politici e, infine, anche operatori verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria, variamente se non confusamente denominate. E sempre in questa prospettiva è stata collocata, ancora più di recente, l'esplosione del c.d. welfare aziendale (per gli aspetti definitori vedi *infra*). Tutto ciò seguendo uno schema interpretativo quasi meccanico e, dunque, dato dai più per scontato. Dove cioè il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche surrogato – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico (in questa prospettiva ancora, di recente, Tursi, 2019a, p. 7; Ludovico, 2019, spec., pp. 31 e 35; si veda, *infra*, la rassegna

di letteratura nella parte II, sezione H), di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione.

Da qui il crescente interesse per il tema del welfare aziendale e lo sforzo di delineare i confini di un territorio in rapida evoluzione, ancora da esplorare compiutamente ma che negli ultimi anni vede una diffusione sempre maggiore. Da qui, anche, le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale alla idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo status di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale (vedi Paci, 1989), o comunque di una dispersione di risorse (pubbliche e private) che resterebbero inevitabilmente prive di un quadro unitario di riferimento e, con ciò, di linee di azione capaci di intervenire, per correggerli, sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale. Preoccupazioni ampiamente comprensibili in un Paese come il nostro caratterizzato non solo da consistenti divari geografici e territoriali, ma anche da condizioni alquanto differenziate di accesso a servizi o prestazioni di welfare privato erogate dalle aziende ai propri dipendenti a seconda della cultura e delle dimensioni d'impresa, della tipologia di impiego e di lavoro o delle caratteristiche del settore produttivo o merceologico di riferimento.

Pare ancora difficile, allo stato, formulare giudizi netti e definitivi al riguardo. Non solo per l'estrema complessità tecnica di una materia condizionata da una formazione alluvionale, senza una precisa visione di sistema e per successive spinte corporative, degli istituti di welfare e della relativa normativa di riferimento (si veda, *infra*, la rassegna di letteratura raccolta e ordinata nella parte II, sezione H). Ancora più pesa la cronica assenza, nel nostro Paese, di adeguati (e auspicabilmente condivisi) dispositivi di analisi e monitoraggio delle politiche pubbliche, tra cui le misure di incentivazione economica della azione dei privati (la c.d. norma-incentivo).

Decisamente poco ci dicono le note periodiche del Ministero del lavoro e delle politiche sociali che riguardano soltanto i contratti depositati ai fini della detassazione del premio di produttività. Alla data del 16 dicembre 2019, secondo i dati pubblicati

dal Ministero del lavoro si registrano 52.588 contratti collettivi depositati (ma solo 17.937 quelli ancora vigenti) di cui 13.912 aziendali e 4.025 territoriali. Con riferimento ai contratti vigenti, Lombardia ed Emilia-Romagna sono le regioni in cui si riscontra la maggior presenza di contratti collettivi di secondo livello disciplinanti il premio di produttività con rispettivamente 4.728 e 4.227 contratti. In Lombardia prevalgono nettamente i contratti aziendali 4.202, mentre in Emilia-Romagna la cifra totale si ripartisce quasi equamente tra contratti aziendali (2.107) e contratti territoriali (2.120). L'Emilia-Romagna è la regione con di gran lunga la maggior diffusione di contratti territoriali vigenti, seguita dalla Lombardia (526, in leggero calo rispetto all'anno precedente).

Si conferma una distribuzione geografica degli accordi sui premi di produttività concentrata al Nord (78%), con un valore medio del premio per beneficiario che supera i 1.500 euro per anno.

I dati diffusi dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (Report del 16 dicembre 2019) segnalano inoltre che la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 9.491 accordi (pari al 53% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto alle rilevazioni contenute nei precedenti report (in crescita di 6 punti percentuali rispetto al dato 2018 e di ben 20 punti rispetto al 2017). Infine, per quanto riguarda invece i contratti che prevedono la decontribuzione per le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro dei dipendenti, di cui al d.i. 12 settembre 2017, risultano pari a 4.036 i moduli conformi depositati (di cui 2.443 si riferiscono a contratti collettivi ancora in vigore).

Si tratta, comunque, di una fotografia indiscutibilmente parziale di quanto riconducibile al welfare aziendale e, in senso lato, occupazionale, a partire dal mancato monitoraggio delle misure di welfare applicabili in azienda che sono contenute nella contrattazione collettiva nazionale di settore o che, comunque, sono riconducibili a forme ampiamente diffuse in molti settori produttivi e territori di welfare negoziale di tipo bilaterale. Fermo restando poi che il numero di contratti depositati, ai fini delle misure fiscali di incentivazione della c.d. "welfarizzazione" del

premio di risultato (*infra*), nulla ci dice in termini qualitativi rispetto a contenuti concreti, funzioni, dinamiche applicative ed effettiva rispondenza di queste misure di welfare aziendale e occupazionale ai bisogni delle persone e delle stesse imprese, al di là di una pur importante riduzione del costo del lavoro. L'unico dato che emerge riguarda il valore medio leggermente più elevato degli accordi sia aziendali sia territoriali che prevedono la conversione del premio di risultato in welfare.

Del tutto assente, in particolare, è una valutazione (che spetterebbe all'attore pubblico e agli attori dei sistemi di relazioni industriali) volta a misurarne gli effetti reali sulla produttività del lavoro tali da giustificare una fiscalità di vantaggio che, come osservato, «genera regressività nel prelievo (si tassa di meno il premio di risultato rispetto a minimi dei contratti collettivi nazionali di lavoro)», entrando così in tensione col principio costituzionale di progressività della tassazione del reddito (Lucifora, Origo, 2017).

Senza dubbio meritori sono gli studi e le ricerche promossi e sostenuti, negli ultimi anni, da una eterogenea gamma di soggetti privati che contribuiscono, almeno in parte, a colmare un evidente deficit informativo in termini quantitativi se non anche, in taluni casi, qualitativi (si veda *infra*, la nota di approfondimento sulle rilevazioni del fenomeno del welfare aziendale riportata nella parte II, sezione B, del Rapporto). Molte di queste ricerche scontano tuttavia alcune evidenti criticità, per (esiguità del) campione analizzato e per metodi di indagine, che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e pienamente attendibili, almeno a livello previsionale e scientifico, per inquadrare con precisione il fenomeno fino al punto di misurare le sue tendenze evolutive e i gradi o livelli di raccordo con gli istituti e le misure di c.d. primo welfare. Se comparate con gli esiti delle (ancora poche) analisi di ricercatori indipendenti accreditati nel panorama scientifico nazionale se non internazionale, molte di queste ricerche ci consegnano una visione decisamente ottimistica e deterministica del welfare aziendale, tale da ingenerare di per sé un incremento della produttività del lavoro e un maggiore benessere dei lavoratori interessati, che pare ancora tutta da

dimostrare nella realtà e in una prospettiva di medio-lungo periodo.

Resta in ogni caso confermato, dalle analisi quantitative sul fenomeno (*infra*, parte II, sezione B), uno sviluppo non particolarmente ordinato del welfare aziendale: ancora oggi confinato, prevalentemente, nella grande impresa del Centro-Nord Italia e variamente articolato a seconda del settore produttivo in cui si colloca la singola impresa (vedi tabella 1). A ciò si aggiunga la parziale arretratezza del caso italiano se comparato alle principali esperienze internazionali che registrano, da tempo, tipologie più mature ed anche esperienze maggiormente evolute di welfare occupazionale (vedi già: Pavolini, Carrera, 2013).

Anche l'oramai ricca letteratura di riferimento, raccolta e analizzata in allegato al presente Rapporto (vedila *infra*, parte II, sezione H), pare estremamente prudente nell'avanzare proposte interpretative sullo sviluppo di un welfare occupazionale e aziendale che, nel nostro Paese, ha significativi precedenti storici radicati già nel primo industrialismo; e questo pur senza negare l'indubbio peso giocato dalle misure di incentivazione fiscale introdotte, in particolare, con la legge di bilancio per il 2016 (art. 1, commi 184-190, della l. n. 208/2015).

Tabella 1 – La diffusione del welfare aziendale nelle diverse classi dimensionali

Dimensione / Fonte	Piccola	Media		Grande	Tot.
IRES e Università Politecnica delle Marche – 2012	--	--		92,5%	--
Cergas – 2014	--	--	--	14%	--
Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare – 2015	65%	54% (100-150 dip.)	81% (150-500 dip.)	90%	72,8%
Rapporto Welfare – OD&M Consulting – 2015	21% (+30%)*	60% (+40%)*	--	69,2%	50%
Istat – 2015	8%	--	--	40%	38% (dei contratti)
Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	--	--	--	67%	--
Doxa-Edenred – 2016	--	--	--	93%	89%
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	45,5%	--	--	84%	54%
Centro studi Confindustria – 2019	27% (clausola di conversione pdr. Meno di 15 dip.)	29,7% (clausola di conversione pdr. 16-99 dip.)	--	48,1% (clausola di conversione pdr. Più di 1.000 dip.)	60,2% (delle imprese associate)
Ocsel – 2019	--	--	--	--	38% (dei contratti)
Centro studi Assolombarda – 2019	--	--	--	--	61,8% (dei contratti)
Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2019	28,6% (dei contratti. Meno di 49 dip.)	33,3% (dei contratti. 50-249 dip.)	40,7% (dei contratti. 250-999 dip.)	47,8% (dei contratti. Più di 1.000 dip.)	27,2% (dei contratti)
Altis – 2019**	32,1% (meno di 50 dip.)	16,9% (50-99 dip.)		51% (più di 100 dip.)	
Secondo Welfare – Aiwa – 2019**	43,55% (meno di 50 dip.)	31,73% (50-250 dip.)	12,15 (251-500 dip.)	12,57% (più di 500 dip.)	

* In parentesi la percentuale di aziende che ha dichiarato l'intenzione di introdurre misure di welfare aziendale nei successivi 2 anni

** Percentuale su totale di aziende, oggetto dell'indagine, che introducono il welfare aziendale per mezzo dei provider welfare

Fonte: elaborazione ADAPT sui principali rapporti di monitoraggio del welfare aziendale in Italia

Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, e di quello aziendale/occupazionale (cfr. Treu, 2016a, p. 6), così come della complessiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, quantomeno se valutate in relazione al crescere dei bisogni così come della platea dei potenziali interessati ([1]), la letteratura di riferimento pare ancora lontana dal fornire rappresentazioni univoche di un fenomeno che presenta confini estremamente mobili e in via di costante dilatazione (una conferma di ciò è data dal raggio di osservazione, via via sempre più ampio, del periodico rapporto di *Percorsi di secondo welfare* e *Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi*). Questo anche perché le agevolazioni fiscali hanno contribuito a creare una connessione sempre più stretta tra welfare occupazionale/aziendale e welfare fiscale (Pavolini, Ascoli, 2019, p. 40) sfumandone ulteriormente i confini. Tra i fautori entusiasti e gli oppositori della prima ora del welfare aziendale inizia così a prendere piede una posizione intermedia che, in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche, sollecita un «approccio maggiormente realistico e disincantato, scevro da connotazioni ideologiche» a una tematica che rischia di diventare troppo enfatizzata come quella del welfare aziendale (così Perulli A., 2017, p. 24).

In realtà pare altrettanto problematico restare in attesa di ulteriori approfondimenti e verifiche di taglio scientifico in assenza di strumenti informativi attendibili, nei termini sopra evidenziati, che siano davvero utili a meglio comprendere il fenomeno. In attesa di una iniziativa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, tale da consentire l'accesso a università e

([1]) È questa la principale obiezione che deve essere mossa a chi esclude una possibile tensione tra welfare aziendale/occupazionale e welfare pubblico sulla base del semplice presupposto che, «contrariamente a quanto si sostiene, talora anche da esperti, la spesa sociale pubblica nel suo complesso, in Italia come in altri paesi europei, non ha subito riduzioni significative, anche se ne è stata frenata la crescita [...]» (così Treu, 2016a, p. 6). Il punto, infatti, non è solo e non è tanto quello dell'ammontare della spesa pubblica per le misure di welfare, quanto quello della accresciuta platea di soggetti interessati alle relative prestazioni e dell'estensione qualitativa e quantitativa dei bisogni da coprire o che comunque reclamano una copertura. Cfr. il *Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi.

ricercatori indipendenti alla banca dati dei contratti di secondo livello sulla produttività e le misure di welfare, un contributo concreto in questa direzione vuole essere fornito proprio dal presente Rapporto che si avvale del ricco materiale informativo e di documentazione raccolto in «*fareContrattazione*»: una banca dati realizzata dai dottorandi e ricercatori della Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT che raccoglie, oltre a tutti i principali contratti collettivi nazionali di riferimento espressione dei sistemi di relazioni industriali dotati di una maggiore rappresentatività comparata (di massima i contratti firmati dalle associazioni nazionali di categoria di Cgil, Cisl, Uil), oltre 2.800 contratti collettivi di secondo livello, prevalentemente contratti integrativi aziendali, di carattere non gestionale, a cui si aggiungono i più significativi accordi territoriali ordinati per settore merceologico ([2]).

Non che siano mancate, almeno in tempi recenti, indagini sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale (*infra*, parte II, sezione B, del Rapporto). Il punto è che le analisi sono state generalmente compiute confrontando testi non comparabili tra di loro una volta estrapolati dal sistema di relazioni industriali in cui sono collocati e operano. Poco o nulla di attendibile ci dice, infatti, un contratto collettivo di una azienda meccanica se comparato con un contratto collettivo di una azienda alimentare o della grande distribuzione organizzata perché diversi sono i sistemi regolatori e di welfare in cui operano e con cui interagiscono. Torneremo sul punto tra poco (vedi *infra*) proponendo al riguardo, come tratto distintivo del presente Rapporto e per superare i limiti delle indagini sin qui realizzate, una lettura del welfare aziendale e occupazionale nel prisma dei sistemi di relazioni industriali.

Prima di procedere in questa direzione – e anche per evitare di ripercorrere strade da altri intraprese con maggiore o minore

([2]) La documentazione di approfondimento tecnico contenuta in allegato al presente rapporto offre, in particolare, una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2012-2019 (si veda *infra*, parte II, sezione C), con specifico riferimento al welfare occupazionale e aziendale alla luce delle precisazioni terminologiche che forniremo nei paragrafi che seguono.

successo e attendibilità – ci pare comunque opportuno evidenziare in particolare l'importanza di allargare l'orizzonte di osservazione del fenomeno per fornire nuove chiavi di lettura e, con esse, una ipotesi interpretativa complessiva del welfare aziendale e occupazionale dentro il più ampio quadro delle trasformazioni del lavoro e della impresa (cfr. Negrelli, Rossi, 2019, p. 125). Se infatti tutta da valutare, quantomeno in termini di causa ed effetto, è la più volte ipotizzata correlazione tra progressivo arretramento del welfare pubblico (nella letteratura si parla di *retrenchment*) e recente esplosione del welfare aziendale pare, tuttavia, possibile muoversi oltre quelle letture semplificanti che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento che, a una più attenta valutazione, rappresenta qualcosa di ben diverso nelle motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame (cfr. Benenati, 1999; Castronovo, 2006).

Specie in una fase iniziale, negli studi sui percorsi del secondo welfare ha assunto, in effetti, un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circoscrive – l'interesse del mondo delle imprese – perlomeno quelle «che hanno le possibilità economiche e organizzative» – verso forme di welfare aziendale in termini di «politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell'ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*» (così Mallone, 2013, p. 1). Eppure, una attenta e circostanziata analisi di dettaglio e di profondità della abbondante contrattazione collettiva di riferimento (vedi l'esercizio condotto nella parte II, sezione C, del Rapporto) evidenzia come, pur nella estrema eterogeneità dei casi e comunque ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione, si sia diffusa una ricca trama di previsioni di protezione sociale del lavoratore e anche di veri e propri piani di welfare aziendale che si collocano senza dubbio oltre la mera funzione (direttamente o indirettamente) redistributiva, propria del welfare tradizionale, assumendo anche una esplicita e consapevole funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro (tra i primi, in questa direzione di analisi e nell'ambito di un progetto pilota condotto in

collaborazione con Confindustria Vicenza avente per oggetto le esperienze di welfare di territorio nelle piccole e medie imprese italiane, Massagli, 2014).

Di questo pare essersene accorto anche il legislatore, se è vero che l'utilizzo in chiave (anche) economica e produttivistica della leva del welfare aziendale si è per lungo tempo posto apertamente «in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi» prima della riforma del 2016 (si veda Massagli, 2016). La modifica introdotta con la legge di stabilità per il 2016, prevalentemente letta da esperti e operatori in funzione dei vantaggi fiscali e di riduzione del costo del lavoro, ha rappresentato in effetti un vero e proprio cambio di paradigma normativo nei percorsi evolutivi del welfare aziendale ed occupazionale. In un certo senso, infatti, questo ha significato spostare la ragione della non imposizione fiscale dalla natura liberale, ovvero dalla non corrispettività di queste misure, alla meritevolezza (sociale) del loro fine (Sqeglia, 2019, p. 699; Tursi, 2019b, p. 119-121).

A essere ora enfatizzata e pienamente valorizzata è la dimensione bilaterale e contrattuale delle relative misure, che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch'essa fiscalmente incentivata, di convertire, ricorrendo le condizioni previste dalla l. n. 208/2015, art. 1, commi 182-190 (*infra*, parte II, sezione A) i premi di risultato monetari in misure di welfare. Possiamo conseguentemente pensare a una normativa fiscale che ha recepito e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di alcuni sistemi di relazioni industriali che già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, in funzione di un cambio di paradigma essenzialmente economico e, solo in un secondo momento, anche sociale o redistributivo.

Se è vero – come pare confermare l'analisi della contrattazione collettiva di riferimento, tanto in termini generali (parte II, sezione C), quanto nei focus settoriale (*infra*, capitoli 3 e 4)e territoriale sviluppati nella parte di dettaglio del presente Rapporto (parte II, sezioni E, F e G) – che ci muoviamo in un ambito che

va oltre gli stretti confini della responsabilità sociale d'impresa e gli opportunismi indotti negli operatori privati dalla norma-incentivo, può allora essere di un certo interesse avanzare una ipotesi interpretativa alternativa a quelle sin qui prospettate. E cioè che la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non sia la risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti (così invece, tra i tanti, Gori, 2012; Maino, Ferrera, 2013; Id., 2015; Id., 2017; Lai, Varesi, 2017; Tursi, 2019a, p. 7; Ludovico, 2019, p. 31; solo in parte attribuiscono a questa ragione la diffusione del welfare aziendale Ciucciovino, Romei, 2019, p. 17) quanto un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del Legislatore – alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Trasformazioni che, come già argomentato in altra sede (*Libro Bianco per un welfare della persona al tempo della IV Rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio* presentato nel marzo del 2017 da ADAPT e Associazione Amici Marco Biagi), sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancora oggi incentrato (vedi, per tutti, Streeck, 2013).

Da qui una domanda di ricerca, a cui abbiamo cercato di offrire una risposta con il lavoro cominciato due anni fa e continuato con lo scorso anno e ulteriormente approfondito in questo terzo Rapporto, portando alla attenzione dei decisori politici, degli studiosi e della rappresentanza di lavoratori e imprese, la misurazione delle eterogenee prestazioni di welfare aziendale (vedi *infra*, capitolo 2), dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali (di settore, territorio e azienda), oltre la mera normativa fiscale di riferimento al fine di rappresentare la coerenza e la funzionalità di servizi e prestazioni offerti dalle aziende ai propri dipendenti ai profondi cambiamenti del lavoro e della impresa nel pieno della transizione verso i paradigmi economici

e sociali della quarta rivoluzione industriale (su cui Seghezzi, Tiraboschi, 2016).

2. Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria

Se il fenomeno del welfare aziendale può essere letto e analizzato anche nella prospettiva della (nuova) grande trasformazione del lavoro (Seghezzi, 2017, e anche Caruso, 2016), il punto di ricaduta della presente ricerca non può che essere il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro: i suoi elementi retributivi e redistributivi, certamente, ma anche la produttività del lavoro, le pratiche organizzative e i percorsi professionali e di carriera, gli obiettivi d'impresa, la partecipazione dei lavoratori e, in generale, la ridefinizione delle nuove forme di tutela del lavoro che cambia.

È l'analisi di dettaglio del materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva a confermare come il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione abbia subito negli ultimi anni, in Italia e non solo, una profonda evoluzione in termini di adattamento al processo di trasformazione del lavoro e della stessa idea di impresa determinato da radicali cambiamenti tecnologici e demografici (si vedano al riguardo gli annuali rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia che coprono un arco temporale sufficientemente ampio, dal 2012 a oggi).

Sebbene il nucleo della struttura retributiva si presenti, almeno nel nostro Paese, ancora piuttosto tradizionale, l'idea del salario come variabile indipendente è andata via via incrinandosi, aprendo spazi a soluzioni tese, in una prima fase, a tenere conto delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione (si veda Gabrielli, 2017), nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione

lavorativa dedotta in contratto (così già l'art. 36 Cost.). E ciò di pari passo con l'affermarsi di inedite istanze di cambiamento dei termini della corrispettività (Tursi, 2019b), espressive delle sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello *status* e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere organizzativo e più in generale della qualità della vita lavorativa e non.

Arricchito di nuovi valori e significativi, l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità. Un importante punto di approdo di questa evoluzione è rappresentato dalla contrattazione collettiva nel settore metalmeccanico a cui abbiamo pertanto dedicato un approfondimento di caso della nostra ricerca. A fronte del mancato incremento dei minimi tabellari, posticipato all'esito di valutazioni sull'andamento della inflazione effettuate a consuntivo, le parti firmatarie, nel 2016, del contratto collettivo Federmeccanica-Assistal hanno concordato la 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, fino al carrello spesa), per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. È da segnalare che nella piattaforma sindacale di rinnovo del CCNL Federmeccanica-Assistal, presentata il 31 luglio 2019, viene richiesto l'aumento dell'importo a 250 euro annui. Tale innovazione contrattuale, peraltro, ha aperto la strada in questi anni all'introduzione di misure di welfare aziendale anche in altri CCNL (si veda la ricostruzione in Maino, Ferrera, 2019, p. 100-101), rafforzando il rapporto tra welfare e contrattazione anche a livello di settore (Barazzetta, Santoni, 2019, p. 99).

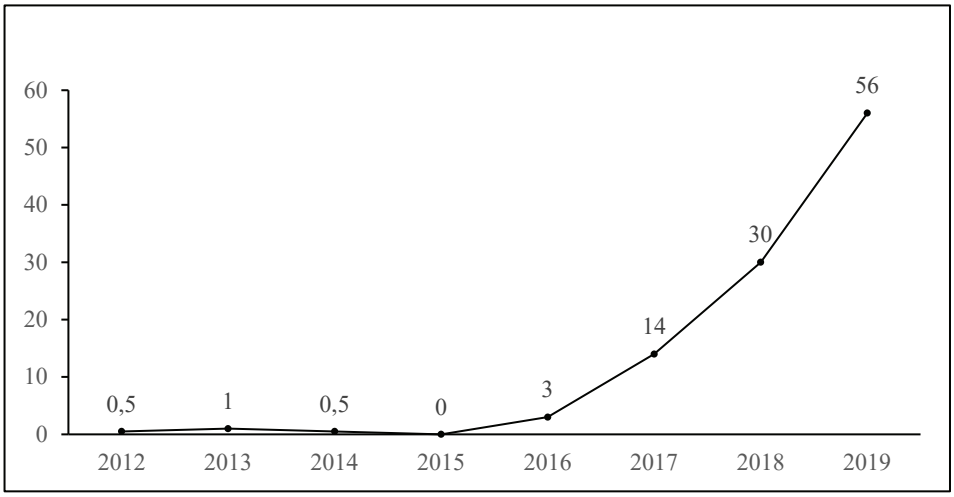
Sul piano legislativo, è d'obbligo il riferimento alla legge di stabilità n. 208/2015, la quale all'art. 1, commi 182-190, ha previsto la possibilità di "welfarizzazione" dei premi di risultato contrattati in azienda, ovvero la conversione delle relative quote

del premio in opere, servizi, somme e prestazioni che godono dei vantaggi fiscali di cui all'art. 51, comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3, TUIR (Gabrielli, 2017, p. 326).

Si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell'ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale (*infra*, parte II, sezione C) – benché occorra precisare che soltanto i premi di risultato con le caratteristiche specificate nella legge di stabilità n. 208/2015 posso essere convertiti in misure di welfare con i relativi vantaggi fiscali. Esemplificativo è il caso della Lanfranchi, azienda metalmeccanica del bresciano che, già col rinnovo contrattuale del 2013, aveva previsto la possibilità per i lavoratori di optare per la welfarizzazione di tutto o parte del premio variabile in spese per rette di asili e colonie climatiche. A coloro che optavano per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi sono stati adottati da molte aziende. Più recentemente si possono citare CB Trafilati (dove il welfare aggiuntivo è pari al 20%), Alfsigma, CSI, Dipharma Francis (dove la quota aggiuntiva del premio in welfare è pari al 24% del premio convertito), Aviva, Findomestic e Acciaierie Bertoli Safau. Altri modelli prevedono ad esempio che, al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio, in misura aggiuntiva rispetto all'ammontare premiale, l'azienda riconosca ai lavoratori una ulteriore erogazione destinata ai fondi assistenza e previdenza integrativi (es. Enel e Verralia).

La banca dati di «*fareContrattazione*» (*infra*, parte II, sezione C) ci dice che a fronte delle previsioni stabilite dalla legge di stabilità del 2016 e dai successivi provvedimenti attuativi si è registrata una sensibile e costante crescita della frequenza negoziale delle clausole di welfarizzazione del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Se nel periodo 2012-2015 solo l'1% delle aziende prevedeva la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare, la percentuale è salita al 18% nel 2017, al 30% nel 2018, fino a raggiungere la frequenza contrattuale del 56% nel 2019 (si veda grafico 1).

Grafico 1 – Welfarizzazione al 31 dicembre 2019 (%)



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

In diversi casi, si affiancano e coesistono accordi per l'erogazione di un premio di risultato, "welfarizzabile", e un programma di welfare. In alcuni casi, benché non sia uno schema tipico, i piani welfare prevedono la possibilità per il collaboratore di rinuncia alle prestazioni di welfare a favore di una erogazione in denaro (assoggettata a imposizione contributiva e fiscale) (es. Generali).

Da segnalare il caso di aziende (per esempio Hera e Baxi), i cui contratti integrativi prevedono la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, in Hera, il dipendente che ne farà richiesta potrà scegliere, attingendo dalla quota di premio consuntivata, se optare per la conversione in otto ore di permesso individuale dell'equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d'inquadramento. Ulteriori 8 ore di permesso dell'equivalente quota economica potranno essere richieste da coloro che usufruiscono di permessi per handicap e dei congedi parentali. Nel caso Baxi, il dipendente potrà scegliere attraverso il portale welfare della azienda tra la conversione in massimo 16 ore di permesso individuale

l'equivalente quota economica, quantificata in misura pari al costo contrattuale del relativo livello d'inquadramento. Questa possibilità di conversione, tuttavia, è riservata ai lavoratori che hanno necessità di assistere i propri parenti entro il secondo grado e ai lavoratori che hanno la necessità di inserire i figli all'asilo nido.

In molti contratti sono previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in cifra fissa. È il caso dell'accordo integrativo Bracco, per esempio, che prevede l'assegnazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget di 710 euro per il 2019, fino a 880 euro per il 2023, attraverso i quali poter comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili.

Anche sul piano della contrattazione territoriale si riscontrano segnali di welfarizzazione di taluni istituti della retribuzione. Il riferimento in questo caso è agli accordi provinciali in cui le parti pattuiscono la conversione in prestazioni di welfare di quote fisse retributive definite a livello territoriale, solitamente risalenti nel tempo, di importo irrisorio, ma che essendo ultrattive finiscono, negli anni, per fare massa critica in termini di costo del lavoro (es. accordo provinciale per l'industria conciaria di Vicenza).

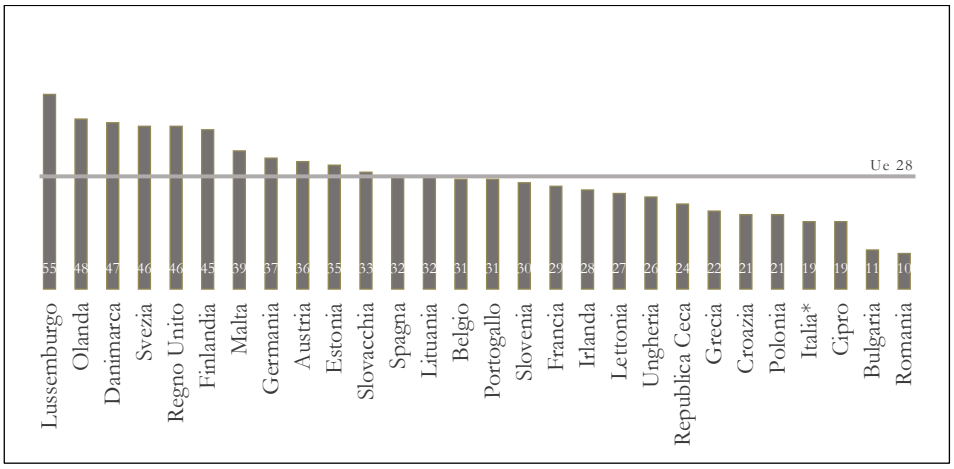
Su questi profili evolutivi della corrispettività nel rapporto di lavoro è importante riflettere anche alla luce delle prospettive aperte dalla quarta rivoluzione industriale. Prospettive in cui la funzione meramente redistributiva della retribuzione diventerà in larga parte anacronistica al pari del contratto collettivo nazionale di lavoro, in quanto superati da modalità di fare impresa in cui il confine tra capitale e lavoro sarà sempre più sottile al pari del confine tra mercati interni e mercati esterni del lavoro; con la conseguenza che i momenti della co-creazione, della condivisione e del consumo/fruizione del valore generato non potranno che convergere, con esiti ancora di non facile inquadramento sul piano tecnico-giuridico e della politica sindacale, nella direzione del benessere collettivo e della sostenibilità quali nuove frontiere della utilità sociale e dell'interesse pubblico generale.

Lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile alla espressione "Industria 4.0" impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, invero già intuito sul volgere del secolo scorso, delle c.d. regole aristoteliche del diritto del lavoro e cioè «l'unità di luogo-lavoro (il lavoro nei locali dell'impresa), di tempo-lavoro (il lavoro nell'arco di una sequenza temporale unica), di azione-lavoro (un'attività mono professionale)» (Veneziani, 1991).

Il mutato rapporto tra persona e macchina, così come quello tra i diversi fattori della produzione (capitale e lavoro) che consentono il dominio della tecnica nei processi di creazione della ricchezza, determina non solo e non tanto un ripensamento delle categorie fondanti del diritto del lavoro, a partire dalle nozioni codicistiche di subordinazione e impresa, quanto, e più in profondità, una brusca alterazione tra grado di sviluppo tecnologico e sistema normativo legale e contrattuale di abilitazione – prima ancora che di regolazione – dei nuovi rapporti di produzione e di re-distribuzione del valore. Il tutto in un contesto reso ancora più complicato da grandiosi mutamenti demografici e ambientali e dalla globalizzazione (non solo dei mercati del consumo ma) della catena di produzione del valore che pongono nuovi e urgenti problemi di sostenibilità dei processi economici e produttivi e del lavoro.

In primis l'invecchiamento della popolazione lavorativa che incide sia sulle condizioni di salute e sicurezza in ambienti di lavoro non più facilmente identificabili entro un preciso perimetro aziendale (si pensi al fenomeno del lavoro agile o c.d. *smart working*) sia sulla agibilità delle tecnologie di più nuova generazione in ragione della assenza, nel nostro Paese più che altrove (vedi grafico 2) di adeguate competenze professionali difficilmente acquisibili da generazioni che hanno sempre svolto mansioni lavorative non familiari col digitale.

Grafico 2 – Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per paese - Anno 2017 (per 100 persone di 16-74 anni)



* I dati dell'Italia si riferiscono al 2016

Fonte: database Eurostat

D'altra parte, pensare di risolvere il problema dell'invecchiamento della popolazione e della occupazione dei giovani con una riforma pensionistica, quale c.d. quota 100 (d.l. 28 gennaio 2019, n. 4, *Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni)*, appare illusorio per due ordini di ragioni. Innanzitutto, non sono poche le perplessità circa la tenuta del sistema previdenziale a seguito di tale riforma, anche a fronte del numero di domande effettivamente presentate nel suo primo anno, inferiori alle attese, con una conseguente ricaduta sulle generazioni future rispetto cui il provvedimento genera alcune «iniquità intergenerazionali» (Centro studi e ricerche itinerari previdenziali, 2019, p. 7). In secondo luogo, per quanto essa permetta di anticipare l'uscita di alcuni lavoratori, non è affatto scontato che questi verranno sostituiti da un numero e da una tipologia speculare di nuovi lavoratori formati e competenti (Mazzaferro, 2018; Galasso, 2019). Credere ciò significa pensare il mercato del lavoro, e il contesto economico e produttivo di cui è parte, come uno scenario immutabile e costante e non invece in continua trasformazione.

Tutto ciò induce a mettere in discussione l'attuale sistema di welfare, incentrato sullo *status* occupazionale e non sulla persona, e a prendere in considerazione, fosse anche per dimostrarne l'inefficacia e la inadeguatezza, forme di sostegno al reddito di tipo assistenziale e non solo sistemi assicurativi di tutela del reddito – ad esempio il reddito minimo garantito volto ad assicurare la sussistenza dell'individuo (Spattini, 2012, pp. 18-20), il c.d. *universal basic income* (Van Parijs, 2004; Fabre, Pallage, Zimmermann, 2014) o anche un reddito vincolato alla ricollocazione, da utilizzare per corsi di formazione in grado di riportare il lavoratore che ha perso l'occupazione nel mercato del lavoro. Verso una tutela della persona sembra andare la misura del reddito di cittadinanza su cui, tuttavia, si riscontrano non poche criticità, legate in particolare all'effettività della condizionalità del beneficio economico (Marocco, Spattini, 2019). Infatti, soltanto ad un anno di distanza dall'introduzione del beneficio economico si è definito il quadro di alcuni interventi di condizionalità. Si tratta dunque per ora di strumenti che, sia per impostazione che per operatività, incontrano non poche difficoltà a porsi, concretamente, in connessione con il mercato del lavoro, proprio perché di questo faticano a cogliere la grande trasformazione in atto.

Il superamento dei metodi di produzione standardizzati tipici della economia fordista e la internazionalizzazione dei mercati dovuta al fenomeno della globalizzazione rendono vana la storica tensione non solo del diritto statuale del lavoro ma anche dei sistemi nazionali di contrattazione collettiva a porsi come "regola comune" ([3]) del mercato e del modo di fare impresa, con

([3]) Esemplare – e ancora insuperato – in proposito è quanto scrivevano Sidney e Beatrice Webb nel lontano 1897: «If, in the absence of a Common Rule, the "small employer", with his imperfect machinery and insufficient capital, with inferior scientific training and inadequate knowledge of the markets, is enabled to divert business from superior establishments by nibbling at wages, requiring systematic overtime, overcrowding his factory, or neglecting precautions against accident, his existence is not only detrimental to the operatives, but also a clear diminution of the nation's productive efficiency. Hence the enforcement of a Common Rule, by progressively eliminating the worst equipped employers and concentrating the whole pressure of competition on securing the utmost possible efficiency of production, tends constantly to the development of the highest type of industrial organisation». Con l'importante precisazione che «the Device of

ciò largamente pregiudicando anche la duplice funzione storica della regolazione dei mercati (interni ed esterni) del lavoro e cioè di diritto della produzione e al tempo stesso di diritto di tutela della persona che lavora. Ma anche il livello aziendale, più volte indicato nel dibattito italiano come possibile nuovo baricentro del sistema di relazioni industriali, alla stregua di quanto del resto avvenuto in non pochi Paesi europei, rischia, nella nuova geografia del lavoro, di essere un ambito regolatorio non adeguato alle dinamiche di agglomerazione e di prossimità del fare impresa con inaspettati effetti sulla rivitalizzazione e rinnovata centralità di piattaforme di contrattazione territoriale oltre che, inevitabilmente, di tipo individuale.

Il tutto con un risultato paradossale e per certi versi sorprendente. Mentre infatti il tormentato percorso di rinnovamento del sistema di contrattazione collettiva – già complicato in Italia da un tessuto produttivo fortemente caratterizzato dalla presenza di imprese di piccola e media dimensione – si gioca, da almeno due decenni, sulla contrapposizione e sul riequilibrio tra il ruolo del contratto collettivo nazionale di categoria e quello del contratto aziendale, le nuove logiche della produzione indicano nel territorio e nei mestieri gli ambiti su cui dovrà nei prossimi anni misurarsi la rappresentanza, non solo delle imprese, ma anche del lavoro. Con ciò aprendo forse definitivamente la strada, se non a un ritorno a quei sindacati di mestiere che non a caso hanno accompagnato la prima rivoluzione industriale, quantomeno a quelle logiche ed esperienze di bilateralismo territoriale, su cui si è fatto affidamento, a partire dalla legge Biagi, non solo per la rinascita, in chiave cooperativa e partecipativa, del nostro sistema di relazioni industriali, ma anche e soprattutto quali sedi privilegiate per la regolazione condivisa e sussidiaria di un mercato del lavoro e per il ripensamento del sistema di welfare dentro logiche di comunità e territorio. Al centro si porrebbe dunque l'esigenza di ricercare una "complementarietà" (Esping-Andersen, 1990, pp. 21-33) tra gli strumenti di protezione sociale e le dinamiche del mercato del lavoro (Tiraboschi, 2019, p. 142) come risposta complessiva ai

---

the Common Rule is, from the workman's point of view, always the enforcement of a minimum, below which no employer may descend, never a maximum, beyond which he may not, if he chooses, offer better terms».

cambiamenti della quarta rivoluzione industriale.

Di particolare utilità, in questa prospettiva di evoluzione dei rapporti di lavoro, resta in ogni caso un inquadramento degli istituti di welfare nell'ambito dei rapporti economici come del resto già fatto proprio, nel pieno del secolo scorso, dalla nostra Carta costituzionale che, non a caso, colloca l'art. 38 sulla protezione sociale dentro il titolo III della parte I che, appunto, è espressamente dedicato ai *Rapporti economici*. Al cambiamento strutturale dei rapporti produttivi e di lavoro non può che fare seguito, in parallelo, un profondo ripensamento dei sistemi di welfare che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile. Si tratta di un punto qualificante della nostra indagine perché consente di impostare in termini più corretti e aderenti al dato di realtà i rapporti tra welfare pubblico e welfare privato che non possono essere più intesi in chiave di mera integrazione e complementarietà e tanto meno in termini di gerarchia, posto che non si tratta di colmare con un secondo welfare le lacune e le inefficienze del primo ma semmai di interpretare e ricostruire un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato che sul mercato (cfr. Magatti, 2017).

Il welfare erogato in azienda diventa un elemento essenziale nelle grandi trasformazioni economiche e sociali in grado di rispondere alle insicurezze e al conflitto sociale intrinseco a tali trasformazioni (oggi, come durante la prima rivoluzione industriale) e unire in un quadro unitario le ragioni della produttività con quelle della redistribuzione del valore creato e del benessere dei lavoratori (Alvaro, 2016). Non a caso, la nostra Costituzione non solo colloca l'art. 38 sulla protezione sociale nell'ambito dei *Rapporti economici*, ma lo antepone agli articoli dedicati alla libertà sindacale (art. 39) e al diritto di sciopero (art. 40).

In questa prospettiva di analisi si può pertanto avanzare una proposta definitoria, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro, rispetto a quelle sin qui adottate nella letteratura di riferimento dove, peraltro, la chiarezza della nozione di welfare aziendale pare «inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa» (così Tursi,

2012, p. 213. Vedi anche Massagli, Spattini, 2017, e la bibliografia richiamata nella parte II, sezione H, della nostra ricerca).

Ai fini della nostra ricerca pare in effetti utile assegnare alla nozione di "welfare occupazionale" il compito di definire in generale, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss (1958), 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" (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.). Con riferimento alla espressione "welfare aziendale" si propone, per contro, una accezione più ristretta e tecnica volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che sono funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto un tema di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza (si veda Feltrin, Zan, 2014), o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Sarà dunque possibile mappare e misurare le diverse misure di welfare aziendale rispetto tanto ai modelli organizzativi di impresa quanto a una idea piena e costituzionalmente orientata di cosa è il welfare rispetto a un determinato sistema economico e sociale valorizzando con ciò quanto è riconosciuto al lavoratore in quanto persona e quanto invece è riconosciuto alla persona in qualità di lavoratore all'interno di un più ampio e coinvolgente scambio contrattuale. Cosa che faremo nel successivo capitolo.

3. Una lettura di sistema: il welfare aziendale e il welfare occupazionale nel prisma delle relazioni industriali

Prima di procedere alla mappatura del fenomeno, lungo le

coordinate concettuali e operative sopra tracciate, resta una ultima riflessione che è anche una scelta di campo. E cioè la messa a fuoco della importanza, ai fini della nostra analisi e della domanda di ricerca (*supra*), di condurre una ricerca sul welfare aziendale nel senso appena precisato dentro una precisa logica di sistema che vada oltre gli stretti confini della singola impresa in modo da cogliere le connessioni con i fattori abilitanti dei processi produttivi e redistributivi che accompagnano il paradigma della Impresa 4.0 e, in generale, della quarta rivoluzione industriale.

Nulla vieta, in effetti, una lettura del welfare aziendale dentro le più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali ed organizzative incentrate sui poteri di comando e controllo proprio del Novecento industriale (il concetto di subordinazione giuridica) a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del benessere organizzativo e c.d. *total reward* (per tutti: Solari, 2011, e Gabrielli, 2017). E però così facendo si collocherebbe la riflessione sui mutamenti del modello sociale dentro una prospettiva parcellizzata e disordinata di tante e diverse realtà aziendali e relazioni bilaterali impresa – lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, là dove invece una prospettiva di relazioni industriali consente di collocare i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto economico e sociale di riferimento in cui le singole relazioni contrattuali si collocano (per la contrapposizione tra HRM e Industrial Relations vedi Hyman, 2007, p. 31).

Ci pare in effetti questa la migliore prospettiva di analisi per rispondere alla principale criticità sin qui emersa negli studi sullo sviluppo del welfare aziendale e occupazionale in Italia e cioè il suo sviluppo diseguale per contenuti, settori produttivi, aree coperte. Anche le posizioni più equilibrate e aperte allo sviluppo del welfare aziendale riconoscono come, nel presente stato di evoluzione, il fenomeno «riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito

dei lavoratori atipici). Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimolate dalle esigenze delle singole realtà aziendali» (Treu, 2016a, p. 15).

È stato giustamente riconosciuto come la possibilità di contrastare le attuali criticità del welfare aziendale e occupazionale in Italia non dipenda «dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali», ma richiede che le multiformi esperienze vengano «inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici [...]. La normativa fiscale, nonostante i recenti chiarimenti, potrebbe essere oggetto di ulteriore razionalizzazione. Un ruolo specifico di orientamento può essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità, come forma di investimento sociale. Un tale compito non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma richiede interventi di livello nazionale e territoriale in grado di fornire indirizzi alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Un sistema di relazioni industriali capace di dare sistematicità al welfare negoziale servirebbe a favorire l'incastro virtuoso di questo negli assetti pubblici, anche interloquendo con le istituzioni nazionali e locali competenti per i vari aspetti della protezione sociale, secondo quel modello di *governance* multi-attore e multilivello essenziale per un buon funzionamento dei moderni sistemi» (Treu, 2016a, p. 16. Vedi anche Ambra, Carrieri, 2017, spec. p. 64). Da qui emerge anche un nuovo ruolo per i sistemi di rappresentanza circa la loro capacità di connettere e coordinare contrattazione collettiva e contrattazione sociale territoriale (Sateriale, 2017b, p. 723-724. Si veda *infra*, capitolo 5).

La presente ricerca si muove, appunto, in questa direzione cercando di colmare un vuoto di analisi del materiale contrattuale che non è mai stato sin qui letto secondo il metodo e la prospettiva dei diversi sistemi di relazioni industriali ricollegando cioè il singolo contratto aziendale alle dinamiche più generali

del contratto nazionale di riferimento secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva e della regolazione del lavoro in impresa. Si tratta, ovviamente, di un lavoro di particolare complessità, compiuto partendo dal settore della metalmeccanica che risulta oggi governato da numerosi sistemi contrattuali in ragione della presenza, certificata dal CNEL, di ben 32 contratti collettivi nazionali di riferimento che, nel corso dell'indagine, sono stati selezionati in funzione del grado di reale rappresentatività comparata (*infra*, capitolo 3). In questo terzo Rapporto, accanto al settore della metalmeccanica, si è voluto indagare anche il settore della chimica (*infra*, capitolo 4), altro settore in cui il welfare aziendale risulta alquanto diffuso (*infra*, parte II, sezione B). L'esercizio condotto nella sezione tecnica di approfondimento è dunque consistito in una prima mappatura ragionata delle eterogenee misure di welfare presenti nella contrattazione collettiva nazionale, territoriale e aziendale dal 2012 ad oggi (parte II, sezione C) per poi offrire agli attori del sistema di relazioni industriali, oltre a focus territoriali (parte II, sezioni E, F e G), criteri, indirizzi e indicatori utili a misurare la qualità e funzionalità in termini di sistema delle diverse misure di welfare ai cambiamenti della organizzazione di impresa e del contratto di lavoro.

Siamo dunque ben oltre una semplice mappatura/classificazione di tutto quello che rientra nel welfare aziendale secondo quanto concretamente sviluppato da imprese, operatori, contratti collettivi sulla scorta della ampia e generica definizione della normativa fiscale e delle circolari interpretative. Lo sforzo è stato piuttosto quello di ricostruire, a beneficio di decisori politici e attori di sistemi nazionali e locali di relazioni industriali, una strumentazione utile a fare delle misure di welfare una leva del cambiamento organizzativo, della produttività del lavoro e della individuazione di risposte strutturali e durature ai nuovi bisogni di protezione sociale in un mercato del lavoro profondamente mutato.

4. Oltre la "fabbrica": il territorio come naturale dimensione del welfare aziendale

Il consolidarsi della recente letteratura sulle catene globali del valore (Gereffi, 2018) e sugli ecosistemi locali come volano per il posizionamento dei territori all'interno di tali catene (Bianchi, Labory, 2017), consente di guardare con occhi nuovi anche alla dimensione territoriale del welfare aziendale, che non a caso è oggetto di costanti approfondimenti nel nostro rapporto (*infra*, parte II, sezioni E, F e G). Il riferimento è alla nuova fase di globalizzazione delle *supply chain* che sempre più si collocano in diversi luoghi del mondo in virtù di costi, infrastrutture, presenza di capitale umano, normative. La dimensione entro la quale queste catene vanno a collocarsi è quindi diversa da quella degli stati nazionali, troppo eterogenei nelle loro caratteristiche socio-economiche. Campioni, o sconfitti, di questa ristrutturazione geografica della produzione globale sono al contrario territori più circoscritti con un coordinamento interno e caratteristiche meglio definite. Obiettivo dei territori diventa quindi quello di attrarre quelle fasi di produzione che concentrino la maggior quota di valore aggiunto e con essa lavoro di qualità. Recenti ricerche (Florida, King, 2019) hanno mostrato come la presenza di capitale umano qualificato sia uno dei criteri principali per decidere di localizzare una fase di produzione qualificata in un territorio. È questa la prospettiva degli *skill ecosystems* (Finegold, 1999; Buchanan, Anderson, Power, 2017, p. 444) entro cui il capitale umano va quindi formato, attratto e mantenuto nei territori attraverso ecosistemi in grado di rispondere ai bisogni che i lavoratori contemporanei sollevano e che, soprattutto, i nuovi assetti dei processi produttivi e la trasformazione del lavoro generano.

Emblematico, in tal senso, è il caso della provincia di Belluno, dove si colloca la celebre esperienza di Luxottica. Le pionieristiche iniziative di questa azienda in tema di welfare aziendale sembrano in effetti mostrare la corda, nel lungo periodo, se non accompagnate da contestuali iniziative sul territorio e le comunità di riferimento, pena il rischio di uno scollamento tra quanto di positivo avviene dentro il perimetro aziendale e l'ambiente esterno, sollecitato da cambiamenti demografici e turbolenze sociali che rischiano di incidere negativamente anche sulle realtà

aziendali maggiormente dotate. Era questo, del resto, il monito di Adriano Olivetti (1955), quando affermava che «non è possibile creare un'isola più elevata e trovarsi a noi tutt'intorno e ignoranza e miseria e disoccupazione».

Ed è a questo livello che si può porre il ruolo del welfare aziendale, nella definizione descritta nei paragrafi precedenti. Il riferimento è in particolare alla sua declinazione in attività di formazione e riqualificazione del personale, di supporto nell'accesso ai servizi di cura, assistenza, nel potenziamento delle forme di conciliazione vita-lavoro e nell'innovazione organizzativa. Tali elementi, parimenti alla presenza di istituzioni formative e infrastrutture materiali e immateriali, concorrono alla costruzione di ecosistemi di qualità all'interno dei quali i bisogni connessi alla trasformazione del lavoro e della struttura demografica della società possono trovare risposta efficace.

Ma non è sufficiente evidenziare il ruolo del welfare aziendale nella costruzione e nel sostegno agli ecosistemi territoriali per coglierne appieno il valore. Occorre declinare come il welfare aziendale possa e, probabilmente, debba porsi in una prospettiva che fuoriesce dai confini fisici della fabbrica per rientrarvi all'interno di una nuova concezione dell'impresa stessa. Questo perché l'idea di un'impresa i cui confini coincidano con quelli della fabbrica o dell'ufficio non corrisponde alla moderna geografia del lavoro che amplia alle città e ai territori gli spazi entro i quali avvengono i processi di creazione del valore (Moretti, 2012). Questo sia per i mutati rapporti tra produzione e consumo, sempre più partecipati e interdipendenti, sia per la commistione tra produzione di beni e produzione di servizi che ampia i modelli di business delle imprese (De Backer et al., 2015). In un tale contesto si aggiungono, come oggetto primario del nostro interesse, quell'insieme di bisogni della persona nel mercato del lavoro contemporaneo ai quali l'impresa non è in grado di rispondere ma dai quali, spesso, dipende la sostenibilità del rapporto tra azienda e lavoratore. Bisogni che possono essere soddisfatti attraverso il coordinamento tra chi, nei territori, offre servizi adeguati, anche sviluppati grazie alla contrattazione sociale territoriale (vedi *infra*, capitolo 5). Si pone quindi il tema della costruzione di un welfare aziendale che si affacci sul territorio così da creare circoli virtuosi che mettano in relazione

persone-imprese-servizi (a loro volta svolti da persone). Così è possibile notare un potenziale ruolo del welfare aziendale come volano per potenziare una rete locale di supporto ai lavoratori e, indirettamente alle imprese, che ne finanziano l'utilizzo. Territori che, rafforzandosi nella logica di costruire ecosistemi territoriali del lavoro che mettano in relazione (e attraggano) gli attori strategici, possono incrementare l'attrazione di imprese e di innovazione. Il welfare aziendale può quindi essere strumento per la costruzione di quella nuova geografia del lavoro studiata da Moretti (2012) che ha osservato come la presenza di imprese innovative genera effetti positivi (*spillover effect*) sui territori in termini di domanda di nuovi bisogni e nuovo lavoro come offerta per rispondervi.

Tali dinamiche hanno inoltre l'effetto di potenziare le relazioni sociali ed economiche tra realtà e persone del territorio anche innalzando la domanda di servizi di qualità e la loro varietà. Questo può contribuire a rafforzare la struttura economica locale grazie alla spinta a soddisfare bisogni connessi con la trasformazione del lavoro ai quali precedentemente non si forniva risposta o la si forniva nell'informalità. Lo spazio è aperto quindi anche per territori geograficamente periferici e distanti dai grandi centri urbani che, in presenza di imprese che avviino processi, possono ripensarsi a partire da una ridefinizione della struttura dei bisogni. Ma lo scenario qui delineato non si sviluppa come semplice conseguenza dell'introduzione di forme di welfare aziendale. Richiede piuttosto una progettazione condivisa sui territori, come mostrato dalle esperienze descritte *infra*, capitolo 5, §§ 5.1, 5.2 e 5.3), che nella maggior parte dei casi risulta essere oggi ancora molto complessa sia per quanto riguarda gli esiti prodotti sia per quelle che sono le dinamiche che coinvolgono i diversi sistemi di relazioni territoriali. Progettazione che spetta in primo luogo ai provider del welfare aziendale insieme agli attori delle relazioni industriali, ovvero agli attori che si sono resi protagonisti sui territori provando a sviluppare soluzioni condivise per certi versi innovative per favorire il coordinamento tra bisogni e risposte in termini di servizi offerti valorizzando una dimensione di prossimità (Riva, 2019, p. 38) che possa favorire le dinamiche descritte.

2.
MAPPATURA, RAPPRESENTAZIONE E CRITERI DI MISURAZIONE DELLE ESPERIENZE DI WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE IN ITALIA

A differenza di una lettura puramente giuridica, economica, sociologica o anche politologica, una analisi interdisciplinare come quella condotta con il metodo delle relazioni industriali consente e anche impone di inquadrare il fenomeno del welfare aziendale dentro le dinamiche organizzative e produttive d'impresa col vantaggio di poter opportunamente distinguere fenomeni meramente distributivi del valore prodotto da fenomeni che concorrono anche a ridisegnare lo scambio complessivo lavoro contro retribuzione. Si tratta di una innovazione interpretativa di non poco conto perché consente di contribuire a ridefinire, alla luce dei processi normativi reali e delle dinamiche collettive di regolazione del lavoro, i concetti stessi di impresa e lavoro.

L'analisi di dettaglio condotta sul materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva per settore, territorio, azienda (si vedano *infra* le note di approfondimento contenute nelle sezioni C, D, E, F e G della parte II del Rapporto) segnala, in effetti, l'esistenza di prestazioni di "welfare" concesse al *lavoratore in quanto persona* (o alla sua famiglia), secondo le tradizionali logiche re-distributive dei sistemi di protezione sociale, a cui si affiancano tuttavia, in non poche realtà aziendali, misure che, per contro, risultano dirette *in primis* al *lavoratore in quanto tale* e cioè come soggetto attivo dei rapporti di produzione all'interno di un nuovo e più ampio scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. Uno scambio che ridisegna, al tempo stesso, tanto i

confini e gli strumenti della impresa come organizzazione o anche comunità, quanto il concetto stesso di lavoro fino al punto di superare, per alcuni sistemi territoriali/settoriali di contrattazione collettiva, la tradizionale distinzione tra mercati interni e mercati esterni del lavoro al punto di creare nuovi modelli di produzione che bene si inseriscono nelle logiche della nuova economia di rete che trova il suo punto più qualificante nella qualità e quantità delle connessioni con l'ambiente esterno.

In questa prospettiva di analisi pare opportuno, innanzitutto, procedere a mappare l'insieme delle prestazioni di "welfare", o in termini più generali prestazioni (per lo più in natura, ma anche in denaro, quando trattasi di rimborsi) che possono essere (eventualmente) erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente in essere e che non siano parte della retribuzione monetaria pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro.

1. Categorie di prestazioni

Solitamente, le classificazioni delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda si basano sull'individuazione di categorie o ambiti che rimandano meccanicamente alle categorie individuate dai commi e dalle lettere dell'art. 51 del TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917). La ragione è insita nel fatto che nella prassi aziendale, la grande maggioranza delle prestazioni erogate oltre la retribuzione monetaria è rappresentata proprio dalle misure individuate dal citato art. 51, in particolare dai commi 2, 3 e 4, poiché, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di specifiche agevolazioni fiscali, consistenti nell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente (vedi *infra*, la nota di approfondimento normativo riportata nella parte II, sezione A), oltre ad essere in generale deducibili dal reddito di impresa.

Poiché, per la maggior parte delle prestazioni oggetto del presente Rapporto, l'unico riferimento normativo è appunto rappresentato dall'art. 51 del TUIR, si è ritenuto di adottare, anche

in tale ambito, questo dato normativo come base per la definizione delle categorie in cui classificare le prestazioni erogabili ai lavoratori in azienda. Le categorie individuate sono:

- PREVIDENZA COMPLEMENTARE
    - contributi versati per forme pensionistiche (art. 51, comma 2, lett. *h*, e d.lgs. n. 252/2005)
- ASSISTENZA SANITARIA
    - contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. *a*)
    - servizi sanitari, medicina preventiva e diagnostica, check up, cure odontoiatriche, o specialistiche, terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. *f*)
    - spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. *h*)
- ASSISTENZA AI FAMILIARI e CURA
    - assistenza domiciliare, badanti, case di riposo, case di cura (art. 51, comma 2, lett. *f* e lett. *f-ter*)
- ASSICURAZIONI
    - assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte
    - assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*)
- EDUCAZIONE/ISTRUZIONE
    - rette scolastiche e tasse universitarie, libri di testo (art. 51, comma 2, lett. *f* o *f-bis*)
    - borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master), mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche, centri estivi e invernali, ludoteche, *baby sitting* (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)
    - permessi o congedo per istruzione

- ATTIVITÀ RICREATIVE/TEMPO LIBERO
    - abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; corsi; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)
- BUONI ACQUISTO
    - buono spesa, *shopping card*, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)
- MENSA E BUONO PASTO (art. 51, comma 2, lett. *c*)
- TRASPORTO COLLETTIVO (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)
- BENI AD USO PROMISCUO (per es. auto (art. 51, comma 4, lett. *a*) tablet, computer, telefono, (art. 51, comma 3)
- PRESTITI A TASSO AGEVOLATO (art. 51, comma 4, lett. *b*)
- CONCESSIONE DI ALLOGGIO (art. 51, comma 4, lett. *c*)
- AZIONI (art. 51, comma 2, lett. *g*)

In una prospettiva di analisi di relazioni industriali, per mappare l'insieme delle misure erogabili ai lavoratori in ambito aziendale occorre tuttavia tenere in considerazione non solo le astratte previsioni legislative di matrice fiscale, ma anche quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva di riferimento in tale ambito consentendo, con ciò, un primo ampliamento dell'angolo di osservazione del fenomeno nei contesti normativi reali. Il lavoro di mappatura effettuato sulla banca dati «*fareContrattazione*» segnala, in effetti, una ricchezza di contenuti che non solo allarga il raggio di osservazione ma che migliora anche le chiavi di lettura interpretative del fenomeno visto nella sua

concretezza e nella realtà aziendale (si vedano, *infra*, capitoli 3 e 4, e la nota di approfondimento contenute nella sezione C della parte II del Rapporto).

In questa prospettiva di analisi, alle categorie sopra indicate, è pertanto possibile e anzi doveroso aggiungere ulteriori categorie che entrano direttamente negli assetti organizzativi aziendali del lavoro e dell'impiego del tempo e delle competenze del prestatore di lavoro e precisamente:

- FORMAZIONE
    - formazione in ambito professionale dei lavoratori (da distinguere dall'istruzione), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia diversamente erogata
- FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA/CONCILIAZIO-NE VITA-LAVORO
    - permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro e alla cura delle persone; flessibilità dell'orario in entrata e uscita; banca ore; lavoro agile o *smart working*

Per procedere nella individuazione di quali tra queste categorie di prestazioni erogabili al lavoratore in ambito aziendale possano essere effettivamente classificate come welfare "aziendale" è necessario, a questo punto e in via preliminare, condividere una definizione generale di welfare. Non certo una definizione di carattere dottrinale o politologico che peraltro fuoriesce dai limiti e dagli interessi della nostra indagine (per un approfondimento si veda comunque *infra* la rassegna ragionata della letteratura di riferimento contenuta nella parte II, sezione H); rileva, piuttosto, ricostruire in termini pragmatici il contenuto normativo del concetto di welfare – e con esso anche le sue possibili proiezioni operative – nell'ambito di un rapporto economico come è quello di lavoro.

A tal proposito, rispetto alla natura delle misure sopra indicate, occorre chiedersi quanto effettivamente le prestazioni in

oggetto siano, più o meno, distanti dal concetto di welfare inteso in senso stretto e tecnico. È stata quindi sviluppata una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, a cui si affianca una classificazione in base alla funzione delle diverse misure. Combinando entrambe le dimensioni, quella tipologica e quella funzionale, si può giungere a una schematizzazione operativa delle misure di welfare aziendale utile a evidenziare quelle che paiono idonee a incidere sul processo organizzativo e produttivo aziendale.

2. Profili definitori

Per procedere a una classificazione rispetto alla vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, è necessario prima chiarirne il significato. Benché sia largamente diffuso e utilizzato, è, tuttavia, inafferrabile nella sua complessità per quanto incida concretamente sul benessere e la sicurezza di ogni persona.

Numerosi studiosi hanno elaborato, nel corso del tempo, una pluralità di definizioni del concetto di welfare (per un approfondimento si veda *infra* la rassegna ragionata della letteratura di riferimento contenuta nella parte II, sezione H), a conferma della mancanza di una definizione univoca e della continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, a fornire una definizione del welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca.

La parola "welfare" (benessere) è stata utilizzata inizialmente per indicare il c.d. stato sociale (il *welfare state*) e cioè l'assunzione di responsabilità dell'attore pubblico rispetto ai grandi rischi sociali che ricadono sulla generalità della popolazione (infortunio, malattia, disoccupazione, vecchiaia) (Battisti, 2013). Questo impegno si è tradotto, nel corso del tempo e nei diversi Paesi, in un insieme composito di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte ad erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dall'indigenza e dai rischi derivanti dall'assenza di reddito. A queste si aggiungono

le politiche dirette ad organizzare altri servizi di rilevanza sociale, su tutti l'istruzione e la sanità (Artoni, 2014).

Manca tuttavia, almeno nel nostro ordinamento, una precisa definizione normativa di welfare. Come noto, esiste una definizione "fiscale" di welfare aziendale fornita dalla prassi amministrativa (circ. Agenzia delle Entrate 15 giugno 2016, n. 28/E) che però lo identifica in modo riduttivo e limitativo con l'insieme delle prestazioni aventi finalità di rilevanza sociale ed escluse dal reddito di lavoro dipendente, ignorando che possono esistere anche misure e prestazioni di welfare oltre a quelle fiscalmente agevolate.

3. Classificazione tipologica

Vero è, però, che nella nostra Carta costituzionale, dunque al livello più alto delle fonti del diritto, il welfare trova fondamento e riconoscimento nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro (parte I, titolo III, Cost.) rivelando così, già in termini generali, una precisa valenza anche in termini occupazionali. In particolare l'art. 38 Cost. recita: «Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria».

Utilizzando questo preciso riferimento normativo, possiamo sicuramente ricondurre al concetto di welfare le prestazioni (in natura o in denaro) rientranti nell'ambito della tutela di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione e vecchiaia.

Sulla base di tale definizione normativa possiamo, innanzitutto, identificare, nell'ampia gamma di prestazioni, servizi e misure, quelli che rientrano in tale definizione di welfare e quelli che vi si approssimano e in che misura a tale concetto, realizzando in questo modo una classificazione che indichiamo come tipologica. Questo primo passaggio sarà utile, poi, a sviluppare una

classificazione funzionale, volta a identificare, in coerenza con le considerazioni sviluppate nel capitolo che precede, la funzione delle diverse misure, prestazioni e servizi, distinguendo tra quelli che rientrano in una prospettiva o logica occupazionale cioè concesse in virtù della posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale) e quelli che rientrano in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale in termini non solo redistributivi ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, capitolo 1).

Possiamo a questo punto procedere a una prima "misurazione" della maggiore o minore vicinanza (o anche distanza) dalla idea di welfare sopra individuata di ogni prestazione riconducibile al campo di applicazione della normativa fiscale di incentivazione delle misure di welfare a livello aziendale ovvero prevista a vario titolo nei contratti collettivi di lavoro.

Per procedere in tal senso, abbiamo sviluppato un criterio sul quale basare tale misurazione che trova i suoi punti di riferimento nell'art. 38 Cost. e, più in generale, nel titolo III della parte I Cost., riservato ai *Rapporti economici*. Per graduare la misurazione, supportano gli ambiti citati nel titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali*, integrati dal principio contenuto dall'art. 100 del TUIR che individua come misure con "utilità sociale" quelle con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

Pertanto, si potranno classificare come prestazioni rientranti pienamente nel concetto di welfare le misure che sono riconducibili agli ambiti individuati dall'art. 38 Cost. (tutela da malattia, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia). Si approssimano, invece, al concetto di welfare, quelle misure che sono riconducibili in generale, e oltre l'art. 38, agli ambiti della relazione di lavoro in impresa coperti dagli artt. 35-46 Cost. Sono meno prossime al concetto di welfare, quelle misure non riconducibili agli ambiti individuati dal titolo III, parte I Cost., ma ciò nondimeno rientranti nell'art. 100 del TUIR, quindi considerati di "utilità sociale" che, inoltre, possono distinguersi tra misure che richiamano gli ambiti del titolo II, parte I, Cost.

(tutela della famiglia, della salute, istruzione ed educazione) e altre che esulano anche da tale ambito.

Si allontanano ulteriormente dalla idea di welfare presa a riferimento dalla Costituzione nell'ambito dei rapporti economici e di lavoro le prestazioni non riconducibili neppure alle finalità sociali di cui all'art. 100 del TUIR. Tale allontanamento è sempre maggiore passando da prestazioni che pur non avendo una finalità strettamente sociale come indicata dall'art. 100 del TUIR, sono destinate alla collettività dei lavoratori e rappresentano un supporto e una facilitazione della loro "vita quotidiana", a prestazioni attribuibili anche ai singoli lavoratori e che possono essere considerate una "concessione" del datore di lavoro, fino a prestazioni che non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo, ma costituiscono un puro vantaggio economico (in termini meramente re-distributivi) e spesso uno *status* (c.d. *fringe benefit*).

Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente elencate, è possibile sviluppare una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare qui proposto. La tabella 2 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie di prestazioni.

Dal momento in cui l'oggetto della analisi del presente Rapporto non sono tanto le prestazioni in genere erogate in azienda in connessione al rapporto contrattuale di lavoro, quanto il welfare funzionale agli assetti organizzativi e produttivi della moderna impresa, riteniamo di poter tralasciare nel prosieguo tutte le prestazioni che si collocano all'estremo opposto della idea di welfare qui adottata ossia tutte le prestazioni che, come detto, non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo legato alla organizzazione del lavoro, ma costituiscono un puro vantaggio economico e financo uno *status* per il lavoratore (ossia i *fringe benefits*).

Tabella 2 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

NON riconducibili a finalità sociale *ex* art. 100 TUIR			**Riconducibili finalità "sociale" (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) *ex* art. 100 TUIR**			
Destinati al singolo lavoratore	**Destinati al singolo lavoratore con finalità "concessiva"**	**Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della "vita quotidiana"**	**NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II**	**NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II**	**Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.**	**Riconducibili all'art. 38 Cost.**
• concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato	• buoni acquisto	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo	• attività ricreative/tempo libero	• assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione	• formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa	• previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione ADAPT

Individuate le prestazioni che intendiamo considerare in questa analisi e nella ottica di indagare la funzione della loro erogazione nei confronti dei lavoratori, il primo passaggio utile è indicare il beneficiario di ogni misura, premesso che il presupposto è il rapporto di lavoro subordinato e il primo destinatario, pertanto, è sempre il lavoratore.

4. Classificazione funzionale

Avendo l'obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, il passo successivo è guardare alle prestazioni di welfare in questa ottica e interrogarsi sulla funzione della erogazione di ogni tipologia di prestazione, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale (tabella 3).

Tabella 3 – I beneficiari delle prestazioni di welfare

Tipologia di prestazione	**Beneficiari**		
	Lavoratore in quanto tale	**Lavoratore in quanto persona**	**Famiglia del lavoratore**
Previdenza complementare			
contributi versati per forme pensionistiche	x		
Assistenza sanitaria			
contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. *a*)	x		(x)
servizi sanitari medicina preventiva e diagnostica check up cure odontoiatriche o specialistiche terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. *f*)	x	x	x
spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. *h*)	x	x	x
Assicurazioni			
assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte	x		
assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*)	x		

Assistenza ai familiari e cura			
assistenza domiciliare *badanti* *case di riposo* *case di cura* *(*art. 51, comma 2, lett. *f* e *f-ter*)			x
Educazione/istruzione			
corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.) *(ex* art. 51, comma 2, lett. *f*)		x	x
rette scolastiche e tasse universitarie *libri di testo* (art. 51, comma 2, lett. *f* o *f-bis*)		x	x
borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master) *mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche* *centri estivi e invernali, ludoteche, baby sitting* *(*art. 51, comma 2, lett. *f-bis*)			x
permessi per istruzione		x	
Attività ricreative/tempo libero			
abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. *f*)		x	x
Mensa e buoni pasto			
mensa e buoni pasto (art. 51, comma 3)	x	x	
Trasporto collettivo			
servizio trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. *d* e *d-bis*)	x	x	x

Buoni acquisto			
buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante (art. 51, comma 3)		x	x
Formazione dei dipendenti			
formazione dei dipendenti in ambito professionale	x		
Flessibilità organizzativa/ conciliazione vita-lavoro			
permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro, flessibilità dell'orario in entrata e uscita, banca ore, lavoro agile	x		

Fonte: elaborazione ADAPT

In questa prospettiva di analisi è possibile individuare prestazioni che hanno una funzione sociale e/o redistributiva e concessiva e che sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia da altre prestazioni che hanno invece una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall'altro lato, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto necessariamente riguardano il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella 4).

Posto che indichiamo, come già anticipato nel capitolo che precede, con l'espressione *welfare occupazionale* l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri, individuiamo un ambito più circoscritto, che identifichiamo come *welfare aziendale* in senso stretto, a cui afferiscono le misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa.

Tabella 4 – Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	• buoni acquisto • attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	• educazione e istruzione • assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo • assicurazioni • assistenza sanitaria • previdenza complementare • formazione • flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

Fonte: elaborazione ADAPT

È questa, infatti, a nostro avviso la prospettiva per discernere da misure, prestazioni e servizi che generano valore per tutti gli attori in gioco rispetto a misure di carattere o natura puramente utilitaristica o temporanea, funzionali cioè alla semplice quanto meccanica riduzione del costo del lavoro, grazie alla normativa fiscale, senza tuttavia una prospettiva più ampia di ripensamento dello scambio lavoro contro retribuzione.

Più precisamente, ai fini del presente Rapporto e nella prospettiva di analisi prescelta, tipica del metodo delle relazioni industriali, rimangono pertanto nell'ambito del *welfare occupazionale* le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla sua famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Ricondurremo invece nel sottoinsieme del *welfare aziendale* le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestire consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del

lavoratore. Di questo pare consapevole lo stesso legislatore che, nella normativa fiscale di incentivazione, prevede misure di maggior peso con riferimento ai percorsi di welfare riconducibili alla contrattazione di produttività ovvero a modelli di partecipazione dei lavoratori alla gestione e/o organizzazione dell'impresa. Nello specifico, consentendo al lavoratore la possibilità di sostituire, tutto o in parte, le somme erogate a titolo di premio di risultato o di partecipazione agli utili di impresa con prestazioni di cui ai commi 2, 3 e 4 dell'art. 51 TUIR (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), il legislatore ha superato i tradizionali criteri di infungibilità tra retribuzione monetaria e prestazioni di "welfare", attribuendovi esplicitamente una funzione economica, appunto per il fatto di avere previsto la possibilità di sostituzione del premio di risultato, che costituisce indubbiamente un elemento della retribuzione, ancorché variabile, con prestazioni di welfare.

Per compiere la classificazione funzionale rispetto alle categorie del welfare occupazionale e del welfare aziendale è opportuno individuare un riferimento normativo che, ancora una volta, è possibile rintracciare nella Costituzione. A tal fine risulta utile la suddivisione, già richiamata, della prima parte della stessa dove sono individuati il titolo II relativo ai *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione) e il titolo III rubricato *Rapporti economici*.

Utilizzando tale riferimento, unitamente alla idea della funzione redistributiva-concessiva e sociale, da un lato, ed economica-produttivistica, dall'altro lato, possiamo considerare allora come *welfare aziendale* in senso stretto e tecnico quelle prestazioni riconducibili agli ambiti catalogati nei rapporti economici e tali da incidere sul processo organizzativo/produttivo aziendale, da distinguersi dalle prestazioni relative ad ambiti che la stessa Costituzione individua come *Rapporti etico-sociali* (tutela della famiglia, della salute, dell'istruzione ed educazione), oltre a quelli che sono erogati con una funzione redistributiva-concessiva.

Tabella 5 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

WELFARE OCCUPAZIONALE		NON riconducibili né al titolo II Cost. (*Rapporti etico-sociali*), né al titolo III Cost. (*Rapporti economici*) **Funzione redistributiva-concessiva**	- buoni acquisto - attività ricreative
		Riconducibili al titolo II Cost.: *Rapporti etico-sociali* **Funzione sociale**	- assistenza familiari e cura - educazione/istruzione
	Welfare aziendale in senso stretto	Riconducibili al titolo III Cost.: *Rapporti economici* **Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa**	- mensa e buono pasto - trasporto collettivo - assicurazioni - previdenza complementare - assistenza sanitaria - formazione - flessibilità organizzativa

Fonte: elaborazione ADAPT

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 5.

5. Parametri e criteri pratici di misurazione delle iniziative aziendali di welfare (c.d. ADAPT-UBI Welfare Index)

Portando a maturazione il ragionamento già sviluppato nel corso del primo Rapporto ADAPT – UBI, nell'ambito del secondo Rapporto è stato elaborato un indice sintetico di misurazione delle iniziative aziendali di welfare. Con tale indice, si intende sintetizzare la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale, per come definito nel presente Rapporto, di

un determinato insieme di misure di welfare adottate a livello aziendale. Esso può rappresentare uno strumento operativo utile alla misurazione e alla valutazione del livello di welfare aziendale da applicarsi tanto nella analisi dei singoli casi aziendali, dei settori o dei territori, quanto in un confronto comparato.

A partire dalla mappatura, per ciascuna prestazione di welfare è possibile rintracciare una proprietà tipologica, cioè la maggiore o minore vicinanza al concetto di welfare e una proprietà funzionale, considerando appunto la funzione realizzata dalla misura e conseguentemente la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale piuttosto che occupazionale. Tali proprietà sono state quindi "tradotte" in variabili attraverso una classificazione dove a ogni misura di welfare è stato attribuito un valore da 1 a 6, sia per quanto riguarda la variabile tipologica che per quanto riguarda la variabile funzionale. Le variabili pesano dunque, in egual misura, al 50% sul valore finale dell'indice.

Rispetto alla variabile tipologica, pertanto, i punteggi assegnati indicano una minore o maggiore corrispondenza al concetto di welfare (tabella 6).

Tabella 6 – Misurazione della variabile tipologica – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

Variabile tipologica concetto di welfare		**Categoria di misure**	**Pt.**
NON riconducibili a finalità sociale *ex* art. 100 TUIR	Destinati al singolo lavoratore	• concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato	/
	Destinati al singolo lavoratore con finalità "concessiva"	• buoni acquisto/*flexible benefit*	1
	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della "vita quotidiana"	• mensa e buono pasto • trasporto collettivo	2
Riconducibili a finalità "sociale" (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) *ex* art. 100 TUIR	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	• attività ricreative/tempo libero	3
	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	• assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione	4
Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.		• flessibilità organizzativa • formazione del lavoratore	5
Riconducibili all'art. 38 Cost.		• previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni	6

Fonte: elaborazione ADAPT

Per quanto riguarda la variabile funzionale i valori assegnati (tabella 7) misurano la funzione delle prestazioni in base alla loro capacità, o meno, di integrare lo scambio contrattuale e incidere attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Negli interventi che più realizzano tali funzioni è possibile rintracciare una dimensione (anche) economica e, talvolta,

organizzativa, differenziandosi da quelle che invece hanno una finalità prevalentemente sociale o di carattere redistributivo/concessivo. Per questo i valori assegnati sono minori per questo ultimo tipo di prestazioni e crescono, invece, proprio per quelle che, distanziandosi da logiche redistributive/concessive, perseguono una funzione sociale e ancor più per quelle che, avendo una funzione economica, si avvicinano maggiormente al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

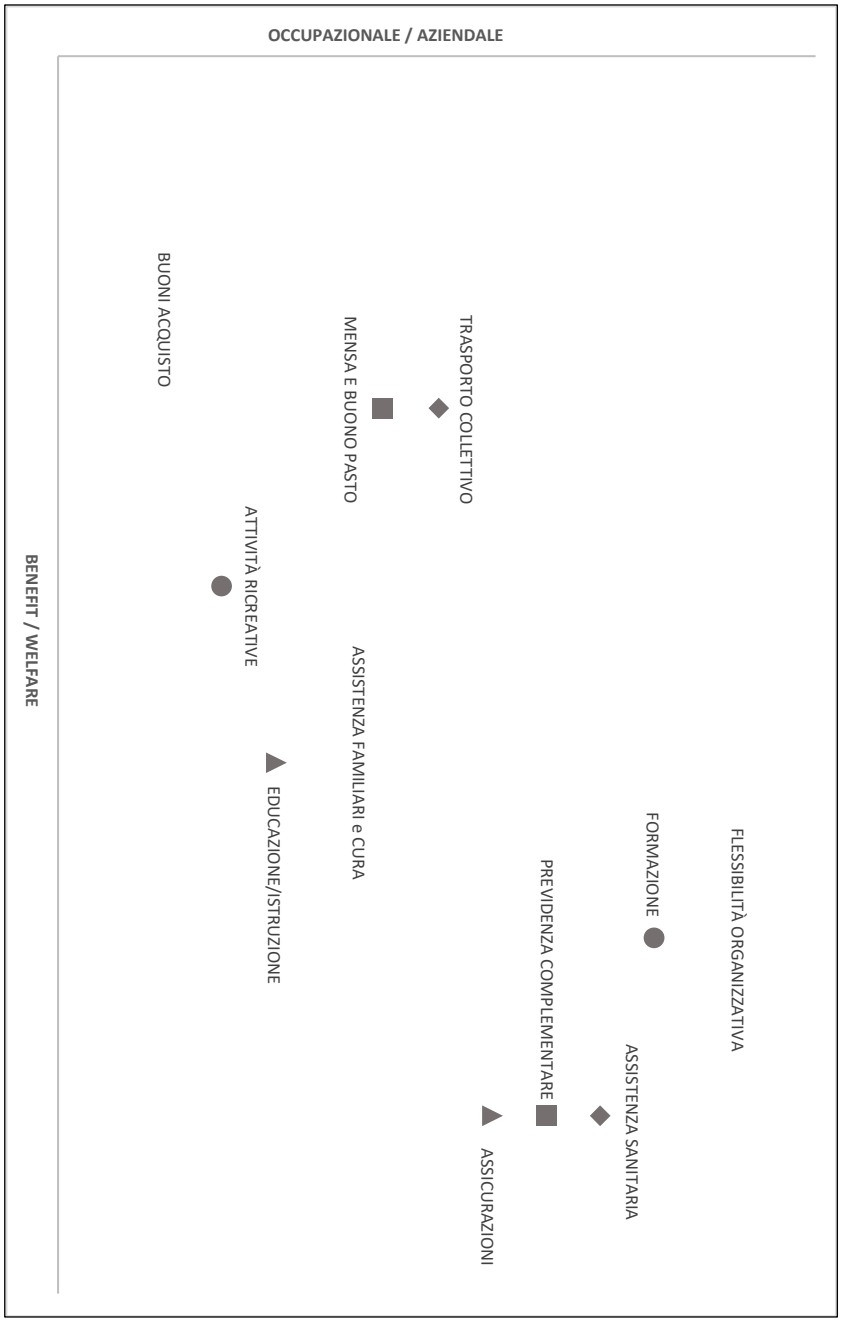
Tabella 7 – Misurazione della variabile funzionale – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale

Variabile funzionale – welfare occupazionale/aziendale	**Categoria di misure**	**Pt.**
Funzione redistributiva/ concessiva NON riconducibili né al titolo II Cost. (*Rapporti etico-sociali*), né al titolo III Cost. (*Rapporti economici*). Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	buoni acquisto/*flexible benefit*	1
	attività ricreativa	1,5
Funzione sociale Riconducibili al titolo II Cost.: *Rapporti etico-sociali* Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	educazione e istruzione	2
	assistenza ai familiari e cura	2,5
Funzione economica/ produttiva Riconducibili al titolo III Cost.: *Rapporti economici* Beneficiari: lavoratore in quanto tale	mensa e buono pasto	3
	trasporto collettivo	3,5
	Assicurazioni	4
	previdenza complementare	4,5
	assistenza sanitaria	5
	Formazione	5,5
	flessibilità organizzativa	6

Fonte: elaborazione ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits* (si veda *infra* capitoli 3 e 4, oltre a parte II, sezione C). Questi non corrispondono a una specifica prestazione di welfare aziendale, ma piuttosto individuano un credito "spendibile" dai lavoratori in modo personalizzato e gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall'art. 51 comma 2 e 3 del TUIR. Ai fini dell'indice, sono stati considerati al pari dei buoni acquisto, poiché non è possibile conoscere a priori la tipologia di misura che verrà scelta nel concreto dal lavoratore. Inoltre, quanto previsto dall'art. 51, comma 3, del TUIR rappresenta la modalità di fruizione prevalente dei *flexible benefits* sino alla soglia dei 258,23 euro, soprattutto quando il credito welfare sia contenuto nei limiti di questa cifra.

Grafico 3 – Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

Grazie ai punteggi attribuiti alle due variabili con riferimento alla misurazione tipologica (tabella 6) e quella funzionale (tabella 7) degli interventi di welfare, è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 3) dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

L'asse verticale rappresenta invece la progressione da un ambito occupazionale (in basso), di prestazioni con funzione redistributiva-concessiva e sociale, ad un ambito aziendale (in alto) ossia di interventi con funzione economica che incidono sullo scambio e sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

Tale grafico vuole essere funzionale a rappresentare in modo immediato e simultaneo le due dimensioni delle soluzioni di welfare e la loro misurazione, rendendo istantaneamente visibile l'approssimazione o meno di una data misura al concetto di welfare qui definito e il suo collocamento nell'ambito del welfare aziendale in senso stretto (con le relative funzioni, appena sopra richiamate) o nell'ambito del welfare più genericamente occupazionale.

Oltre questa rappresentazione grafica, la costruzione di un indice intende rappresentare in modo sintetico e immediato non soltanto la collocazione delle singole misure di welfare nell'ambito del welfare aziendale o occupazionale, ma anche quella di un determinato insieme di soluzioni di welfare, previste da un contratto collettivo nazionale di lavoro oppure adottate a livello aziendale. L'applicazione dell'indice dovrebbe riuscire pertanto ad evidenziare se prevale la natura occupazionale o aziendale dell'insieme delle iniziative di welfare e conseguentemente se tale complesso assume maggiormente una funzione redistributiva e concessiva o invece economica e produttiva.

Per arrivare all'elaborazione dell'indice, è necessario, come primo passaggio, porre in relazione e combinare le due dimensioni rilevate e quantificate per arrivare a una misurazione complessiva e sintetica di ogni tipologia di misura di welfare (tabella

8). Ad ognuna corrisponde un valore calcolato come somma dei punteggi delle due variabili, diviso per il massimo valore totale raggiungibile (che è 12). Per esempio, i buoni acquisto assumono valore 1 per la variabile tipologica (tabella 6) e valore 1 per la variabile funzionale (tabella 7). La somma dei due valori (2) è diviso per 12, il punteggio totale della prestazione è 0,17 (tabella 8).

Tabella 8 – La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare

Misure	**Variabile tipologica**	**Variabile funzionale**	**Pt.**
buoni acquisto/*flexible benefit*	1	1	2/12 = 0,17
attività ricreative	3	1,5	4,5/12 = 0,38
mensa e buoni pasto	2	3	5/12 = 0,42
trasporto collettivo	2	3,5	5,5/12 = 0,46
educazione/istruzione	4	2	6/12 = 0,5
assistenza familiari e cura	4	2,5	6,5/12 = 0,54
assicurazioni	6	4	10/12 = 0,83
previdenza complementare	6	4,5	10,5/12 = 0,88
formazione	5	5,5	10,5/12 = 0, 88
assistenza sanitaria	6	5	11/12 = 0,92
flessibilità organizzativa	5	6	11/12 = 0,92

Fonte: elaborazione ADAPT

Poiché l'obiettivo è la valutazione di un insieme di iniziative di welfare, previste in ambito aziendale o da un contratto collettivo nazionale di lavoro, non è sufficiente l'attribuzione di un punteggio per ogni misura, ma occorre combinare i punteggi risultanti per più prestazioni di welfare attraverso lo sviluppo appunto di un indice.

L'indice di welfare aziendale *ADAPT-UBI Welfare Index* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportate al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92; si veda tabella 8) per il numero di ricorrenze e moltiplicate per cento.

ADAPT-UBI Welfare Index =
$= [(M1+M2+\ldots Mn)/(n*0{,}92)]*100$ ([1])

Il valore minimo che *l'ADAPT-UBI Welfare Index* può assumere è 18,5% ([2]) (da 0 a 18,5% l'assenza di misure) mentre il valore massimo che può assumere è 100% ([3]).

Valori dell'indice più elevati indicano che l'insieme di misure di welfare prese in considerazione si collocano prevalentemente nell'ambito del welfare aziendale in senso stretto. Diversamente, valori contenuti dell'indice indicano una maggiore lontananza dallo stesso e una maggiore vicinanza al concetto di welfare occupazionale.

L'indice presentato vuole essere uno strumento pratico che permette di misurare complessivamente un insieme di prestazioni restituendo una informazione sintetica sulla tipologia di welfare. Questo può (anche) permettere, al di là del singolo valore assunto dall'indice, di operare un confronto tra diverse realtà. Lungi, tuttavia, da voler essere una espressione esaustiva della qualità di un piano o di un contratto di welfare aziendale, rispetto cui una indagine approfondita non può che essere condotta qualitativamente.

([1]) *M1*, *M2* ecc. indicano i valori delle misure che costituiscono l'insieme delle iniziative di welfare che si intende rappresentare in modo sintetico attraverso l'indice; *n* è il numero di ricorrenze, cioè di misure di welfare che compongono l'insieme; 0,92 è il massimo punteggio possibile (si veda tabella 8).
([2]) Considerando che il punteggio minimo che ha una prestazione è 0,17, applicando la formula, si ottiene $0{,}17/(1*0{,}92)*100 = 18{,}5\%$.
([3]) Analogamente, considerando che il punteggio massimo che ha una misura è 0,92, applicando la formula si ottiene $(0{,}92/(1*0{,}92)*100=100\%)$.

Infine, occorre tener presente che il ragionamento proposto, cercando di oggettivizzare le prassi aziendali e collettive, non entra nel merito della dimensione individuale della scelta personale del lavoratore, aspetto comunque rilevante nello studio del fenomeno e complementare all'approccio qui adottato. Sul punto (si veda la parte II, sezione B, e la letteratura di riferimento contenuta nella parte II, sezione H, della ricerca) alcuni studi sottolineano come da un lato l'ampliamento della scelta per il lavoratore andrebbe nella direzione dell'autonomia e della realizzazione di uno schema contrattuale ispirato alla teoria della *capability* mentre dall'altro questo possa rappresentare un rischio verso una deriva consumistica del welfare (Caruso, 2018). In tal senso il metodo delle relazioni industriali può fungere da guida e indirizzo per lo sviluppo della materia nella contrattazione collettiva scongiurando questo secondo scenario.

3.
IL WELFARE NEI PRINCIPALI SISTEMI DI RELAZIONI INDUSTRIALI DEL SETTORE METALMECCANICO: NUOVE EVIDENZE

Abbiamo già evidenziato (*supra*, capitolo 1; vedi anche *infra*, parte II, sezione B) come la diffusione del welfare aziendale risulti preponderante nelle aziende manifatturiere di grande dimensione, con larga prevalenza del settore metalmeccanico e del settore chimico-farmaceutico. Per conoscere appieno il fenomeno, in questo terzo Rapporto continuiamo ad approfondire il più ampio di questi sistemi citati, quello delle imprese metalmeccaniche. L'obiettivo è quello di costruire le giuste premesse concettuali e di metodo per leggere e analizzare i piani di welfare sviluppati a livello aziendale dentro il sistema di relazioni industriali di riferimento e cioè il contratto collettivo nazionale di lavoro applicato dalla singola impresa. L'esercizio ci consentirà altresì di misurare la coerenza tra le previsioni in materia di welfare contenute nella contrattazione collettiva nazionale di settore e quanto di volta in volta pattuito a livello aziendale.

1. Premessa metodologica

I contratti collettivi nazionali di lavoro che fanno riferimento al settore metalmeccanico archiviati presso il CNEL sono ben 36. Non tutti questi contratti sono tuttavia sottoscritti da associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative (il fenomeno dei contratti c.d. pirata è molto studiato tra gli addetti ai lavori, si rimanda proprio all'ultimo rapporto del CNEL per maggiori approfondimenti); per questo, in coerenza con quanto disposto dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, nella

presente ricerca l'attenzione è stata focalizzata sui soli contratti (a tutti i livelli) sottoscritti da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e dalle loro rappresentanze sindacali aziendali (nella maggior parte dei casi si tratta di Cgil, Cisl e Uil) ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

Utilizzando questo criterio di selezione, sono stati presi in considerazione e analizzati in dettaglio sei CCNL: il contratto della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica-aziende artigiane sottoscritto il 24 aprile 2018 da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Claai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto per le aziende cooperative metalmeccaniche sottoscritto il 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop, Federlavoro e servizi cooperativi, Agci Produzione e Servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti sottoscritto il 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil; il contratto per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 da Confimi Impresa Meccanica con Fim-Cisl e Uilm-Uil; infine il contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro (CCSL) del 7 luglio 2015 rinnovato l'11 marzo 2019 tra FCA N.V, CNH Industrial N.V., Ferrari N.V. e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e la Associazione quadri e capi Fiat. Si precisa che ad eccezione di quest'ultimo e del CCNL per la piccola e media industria metalmeccanica (Unionmenccanica-Confapi), tutti gli altri contratti collettivi di primo livello sono attualmente in fase di rinnovo.

2. La contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore metalmeccanico

Tra i contratti citati il più diffuso è certamente quello dell'industria metalmeccanica, rinnovato nel novembre 2016 da Federmeccanica-Assistal e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, proprio

grazie a un inedito potenziamento del capitolo dedicato al welfare (+1.491 euro nel triennio, defiscalizzati e decontribuiti), comprendente il c.d. diritto soggettivo alla formazione di 24 ore per tre anni; la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico del lavoratore e l'aumento di quello pagato dall'impresa; l'ampliamento della assistenza sanitaria integrativa anche a copertura dei familiari a carico; i *flexible benefits*, cioè un ventaglio di strumenti di welfare, che il contratto esemplifica e che coincidono con quelli fiscalmente esenti, acquisibili attraverso un credito welfare messo a disposizione dei lavoratori di importo pari a 100 euro per il 2017, 150 euro per il 2018 e 200 euro per il 2019.

Se le prime innovazioni ricordate attengono a un potenziamento di voci preesistenti nel contratto, quella dei *flexible benefits* è una misura originale, nel periodo successivo replicata nei contratti nazionali degli orafi, delle telecomunicazioni, delle case di cura e dei servizi assistenziali e socio-sanitari. Nel corso del 2018, sono stati introdotti anche dai contratti nazionali dell'industria cineaudiovisiva, dei pubblici esercizi, del turismo, dei poligrafici e dei dipendenti RAI. A questi si aggiungono, nel corso del 2019, i contratti nazionali del trasporto a fune e per i dipendenti dei centri di elaborazione dati, imprese ICT, professioni digitali e STP (vedi *infra*, parte II, sezione C). Nell'ambito della metalmeccanica, una soluzione di questo genere è rinvenibile anche nel contratto collettivo specifico di primo livello del gruppo FCA e nel contratto nazionale firmato da Unionmeccanica-Confapi con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, mentre è assente negli altri sistemi contrattuali. Con riferimento alle piattaforme sindacali presentate per i rinnovi dei CCNL, si segnala la richiesta di erogazioni di *flexible benefits* per un totale di 250 euro annui non solo in quella relativa al CCNL dell'industria metalmeccanica (Federmeccanica e Assistal), ma anche in quelle riferite ai CCNL per la piccola e media industria manifatturiera metalmeccanica (Confimi Impresa Meccanica) e per le aziende artigiane (Confartigianato, Cna, Casartigiani e Claai).

Insomma, l'introduzione da parte della contrattazione collettiva a livello nazionale di una componente basica di beni e servizi di utilità sociale definiti *flexible benefits* (da non confondersi con i

fringe benefits che identificano trattamenti di particolare valore rivolti solitamente alle fasce gerarchicamente elevate della popolazione aziendale) ha fatto scuola. Non soltanto per quanto concerne il dettaglio della misura, ma anche per le modalità: sono sempre identificate somme inferiori al limite di 258,23 euro stabilito dall'art. 51, comma 3, del TUIR, che inevitabilmente è diventato anche il riferimento operativo per adempiere all'obbligo.

2.1. La definizione di welfare nei CCNL

Se si eccettua la particolarissima fattispecie dei *flexible benefits*, regolati dall'art. 17, sezione IV, titolo IV, del CCNL per i dipendenti dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica e Assistal) e dall'art. 52, capitolo VI, del CCNL per la piccola e media industria metalmeccanica (Unionmeccanica-Confapi), i contenuti riconducibili al welfare (come definiti *supra*, nel capitolo 2) trattati nei contratti nazionali sono molto noti alle parti sociali: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, educazione e istruzione, formazione continua, conciliazione vita-lavoro. Si trova qualche disposizione anche in materia di mensa e buono pasto e di trasporto collettivo. Nulla, invece, a riguardo delle assicurazioni, della assistenza ai familiari, delle attività ricreative e, pur con le eccezioni precedentemente menzionate, dei buoni acquisto.

In nessuno dei contratti citati è possibile leggere un tentativo di definizione del welfare aziendale; si può indirettamente dedurre l'orientamento delle parti su questo punto analizzando quanto contenuto sotto il capitolo "welfare", laddove presente, del contratto collettivo. Nel caso del contratto firmato da Federmeccanica e Assistal con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, l'unico articolo che fa riferimento al welfare contiene le sole disposizioni sugli «strumenti di welfare» che il contratto esemplifica nel testo stesso dell'intesa. In altri articoli sono contenute le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, anch'esse significativamente contenute, come quella del welfare, nel titolo IV dedicato a *Retribuzione ed altri istituti economici*.

Analogamente, all'art. 52, capitolo VI, del contratto firmato da Unionmeccanica-Confapi con Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil, troviamo la previsione relativa ai 150 euro in strumenti di welfare da erogare ad ogni lavoratore in ciascun anno di vigenza contrattuale. Nello stesso capitolo, si incontrano, inoltre, le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa.

Più articolata è invece la sezione «Welfare aziendale» del contratto collettivo specifico di lavoro del gruppo FCA-CNH Industrial, che contiene, oltre a specificazioni in materia di previdenza e assistenza sanitaria e all'istituzione di un programma annuale di *flexible benefits* denominato Conto Welfare, anche previsioni in tema di mobilità, formazione continua e informazione riguardo agli istituti a sostegno della genitorialità. Il contratto, rispetto ai precedenti rinnovi, mostra una maggiore attenzione nei confronti della conciliazione vita-lavoro attraverso la possibilità di cessione solidale di ferie e PAR, la sperimentazione di una settimana con "venerdì breve" e la previsione di un paragrafo *ad hoc* per lo *smart working*. Tuttavia, queste disposizioni non sono collocate nella sezione sul welfare aziendale, ma in quelle relative all'organizzazione e all'orario di lavoro.

Complessivamente, quindi, nell'articolare le diverse misure di carattere sociale, i contratti collettivi nazionali di lavoro della meccanica paiono ancora riprodurre in larga parte le categorie di welfare individuate dalla normativa fiscale. Manca, invece, una declinazione del tema in chiave di relazioni industriali del settore, che possa orientare e accompagnare la contrattazione di secondo livello verso la previsione di misure sempre più rispondenti ai nuovi bisogni di imprese e lavoratori. Occorre tuttavia sottolineare che, sotto il profilo prettamente giuridico, solo dal 1° gennaio 2017 (con norma interpretativa contenuta in legge di stabilità) è stato permesso alla contrattazione nazionale di occuparsi dei contenuti più innovativi del secondo comma dell'art. 51 del TUIR. È quindi presumibile che proprio i prossimi accordi di rinnovo, oggi in fase di discussione, possano contenere non solo un aggiornamento delle misure attualmente disponibili ma anche nuove chiavi interpretative. Del resto, come si vedrà nel capitolo 4 del presente Rapporto,

contratti collettivi nazionali di altri settori hanno cominciato a muoversi in questa direzione: su tutti, il riferimento è al CCNL del settore chimico-farmaceutico (Federchimica e Farmindustria), rinnovato nel 2019.

2.2. Formazione continua

Fatte le precisazioni di cui al paragrafo che precede, è indubbio il merito del contratto dei metalmeccanici nell'avere battuto dei sentieri prima poco esplorati dalle parti sociali relativamente alla formazione continua e ai *flexible benefits*.

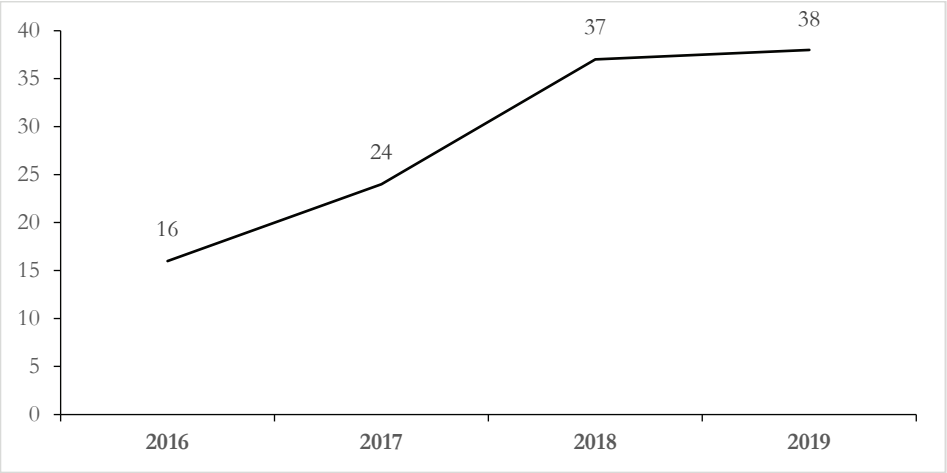
Con riferimento al primo tema, la contrattazione nazionale pare oggi avere apportato un importante contributo in termini di visione e innovatività dei contenuti, superando in questo largamente il livello aziendale. Nel contratto collettivo nazionale dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica e Assistal), le parti hanno riconosciuto il diritto alla formazione continua per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato. Le aziende dovranno coinvolgere i lavoratori in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro capite nell'arco di ogni triennio. Sarà possibile erogare gli interventi di formazione secondo le modalità individuate da Fondimpresa (attraverso l'elaborazione di progetti aziendali) oppure mediante l'adesione a progetti territoriali o settoriali. A chi non sarà coinvolto entro il 31 dicembre 2018 dovrà essere riconosciuta nel 2019 una cifra fino a 300 euro per partecipare a iniziative di formazione continua. È stato inoltre fissato un monte ore a disposizione di tutti i lavoratori per l'esercizio del diritto allo studio, finalizzato al conseguimento di un titolo con valore legale riferibile al Quadro europeo delle qualifiche per l'apprendimento permanente (QEQ) o a una certificazione di lingua italiana per lavoratori stranieri. Analoghe previsioni sono state inserite nel contratto nazionale sottoscritto da Unionmeccanica-Confapi con Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil, nel CCNL per gli addetti alle aziende cooperative metalmeccaniche rinnovato il 26 gennaio 2017, e ancora prima, nel contratto nazionale di Confimi Impresa Meccanica, Fim-Cisl e Uilm-Uil; in quest'ultimo, però, si prevede che qualora il lavoratore non venga coinvolto in percorsi

formativi nel corso del triennio, il monte ore a sua disposizione sia sommato a quello del triennio successivo. Tale possibilità è ora richiesta anche nell'ambito del sistema Federmeccanica e Assistal, come rivela la piattaforma presentata dalle organizzazioni sindacali, e peraltro già attuata da alcuni contratti aziendali (es. accordo Pikdare del 2019).

Al fine di orientare le aziende dell'industria metalmeccanica nell'attuazione del diritto soggettivo alla formazione, la Commissione nazionale per la formazione professionale e l'apprendistato, dopo un'analisi condotta a livello territoriale, ha individuato le aree tematiche prioritarie per la costruzione dei percorsi formativi per i lavoratori. Le aree, esplicitate nell'accordo del 12 luglio 2018 e da ritenersi indicative, sono funzionali allo sviluppo di competenze trasversali, linguistiche, digitali, tecniche e gestionali. Tra le modalità di erogazione della formazione, vengono elencati i corsi in aula e a distanza, la partecipazione a seminari sia interni che esterni all'azienda, e l'affiancamento e la formazione sul posto di lavoro. Le aree tematiche e le modalità formative sono state confermate dalla Commissione paritetica nazionale anche nell'accordo del 29 luglio 2019, che ha altresì allegato un modello di scheda individuale per la tracciabilità del percorso formativo fino all'esaurimento del monte ore. Attività formative per lo sviluppo di competenze digitali, per l'acquisizione di nuove metodologie organizzative e per la responsabilizzazione del lavoratore in regime di *smart working* sono concordate anche nel sistema contrattuale di FCA N.V., CNH Industrial N.V. e Ferrari N.V. In questo ambito, si stanno peraltro facendo sforzi anche nella direzione di una formazione continua sempre più personalizzata, con l'ampliamento dell'offerta formativa e delle modalità di erogazione, che spaziano da *tool* virtuali e giochi online a una rete di mentori aziendali.

L'introduzione di un diritto soggettivo alla formazione in diversi contratti collettivi nazionali del settore e i conseguenti sforzi per la sua applicazione (tra i tanti, si ricorda anche la guida operativa diffusa da Federmeccanica nel 2018) sembrano aver contribuito all'aumento dell'incidenza della materia nella contrattazione collettiva aziendale (dal 16% nel 2016 fino al 38% nel 2019: grafico 4).

Grafico 4 – Formazione continua al 31 dicembre 2019 (%)



Fonte: database ADAPT *www.farecontrattazione.it* (insieme di contratti collettivi aziendali nel settore di riferimento)

Tuttavia, come recentemente confermato dal rapporto dell'OCSE *Adult Learning in Italy – What Role for Training Funds?* (2019), la percentuale di persone adulte coinvolte in attività formative sul posto di lavoro in Italia si attesta ancora intorno alla metà rispetto alla media registrata nell'area OCSE. Inciderebbero, da questo punto di vista, oltre alle resistenze di tipo culturale di entrambe le parti a livello locale, anche le difficoltà gestionali delle realtà di più piccola dimensione, sprovviste di strutture organizzative adeguate: ne sono prova i dati forniti da Federmeccanica sul numero di lavoratori coinvolti in attività formative e sulle ore di formazione pro-capite erogate, per classe dimensionale delle imprese intervistate (rilevazione del 2017). Un ulteriore fattore di ostacolo allo sviluppo della materia sarebbe rappresentato dallo scarso tasso di sindacalizzazione nelle imprese metalmeccaniche, che stando ai dati forniti sempre dall'associazione di rappresentanza datoriale nel 2017 era inferiore al 27%. Più difficile, infatti, nelle realtà in cui sono pochi gli iscritti al sindacato e in cui soprattutto è assente la rappresentanza sindacale unitaria, la conoscenza diffusa dei diritti dei lavoratori e l'applicazione di quanto sancito dal CCNL anche in termini di formazione continua. Il presidio del

territorio da parte della rappresentanza sindacale appare, inoltre, ancor più importante, in assenza di chiare conseguenze pratiche per le imprese che disattendono gli obblighi contrattuali. È per questo che la piattaforma presentata dalle organizzazioni sindacali a luglio 2019 chiede, tra l'altro, l'inserimento di norme vincolanti per tutte quelle realtà che non si sono adoperate per l'applicazione del suddetto obbligo contrattuale.

Da questo punto di vista, merita una menzione il progetto "Rewind" della Fim-Cisl, avviato nel 2009 e tuttora in corso, finalizzato a formare una rete di lavoratori e operatori sindacali, dal livello locale a quello nazionale, esperti in formazione continua. Dal 2009 al 2017 sono stati 3000 i delegati e 200 gli operatori sindacali e segretari che hanno aderito al progetto, entrando a far parte di una vera e propria comunità di pratica, devota alla diffusione della formazione in azienda.

Ma la carenza di attenzione verso la formazione, soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, potrebbe essere superata non solo dall'abbassamento della soglia dimensionale per la costituzione di Commissioni aziendali per la formazione professionale (attualmente fissata a oltre 1000 dipendenti), come richiesto dalla piattaforma sindacale del 2019, ma anche da disposizioni di carattere territoriale maggiormente preoccupate della competitività del territorio nel lungo periodo e consce della crescente centralità del c.d. capitale umano nel rafforzamento di questa competitività. È forse questa la ragione per la quale le linee guida di Confindustria Bergamo (si veda, *infra*, parte II, sezione E) richiamano esplicitamente l'importanza di permessi aggiuntivi per il diritto allo studio e la formazione continua e la necessità di interventi di formazione per valorizzare anche i dipendenti più anziani, perché il loro bagaglio di conoscenze e competenze non diventi obsoleto.

In questo ambito, un ruolo centrale potrebbe essere altresì giocato dalle Commissioni territoriali per la formazione professionale e l'apprendistato previste dal CCNL dell'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti già da oltre un decennio ma ancora insufficientemente diffuse. Eppure, nei territori in cui sono state costituite (tra cui, ad esempio, Bergamo,

Brescia, Milano, Napoli, Torino e Verona), spetta a loro il compito di monitorare l'applicazione del diritto soggettivo alla formazione e l'evoluzione della normativa in materia, individuare le esigenze formative specifiche del settore e proporre, in collaborazione con gli Organismi bilaterali regionali di Fondimpresa, interventi formativi mirati con particolare riguardo anche per le fasce più deboli della popolazione lavorativa.

Da ultimo, è inevitabile riscontrare, negli accordi aziendali a partire del 2018, una crescente attenzione allo sviluppo delle competenze dei lavoratori per l'Industria 4.0, verso le quali, in diverse realtà, viene anche orientato l'esercizio del diritto soggettivo alla formazione. La contrattazione di secondo livello sul tema è stata, peraltro, sostenuta dall'introduzione di un credito d'imposta delle spese relative alla formazione del personale dipendente (legge di bilancio per il 2018 e successivi interventi a valere su tutto il 2019), come ricordano gli integrativi Ducati e Lamborghini del 2019. Molti degli accordi analizzati si limitano a citare la formazione in chiave 4.0 come una materia di interesse comune tra le parti, da approfondire in successivi incontri; in altri casi, vengono invece più chiaramente dettagliati gli interventi formativi che, in contesti di eccellenza come Bonfiglioli, rientrano in un progetto più ampio di aggiornamento professionale, condiviso anche con la regione Emilia-Romagna.

Per evitare, però, che lo sviluppo di competenze digitali restasse appannaggio delle sole grandi imprese e quindi per favorire l'accesso al beneficio fiscale anche alle realtà di minori dimensioni, prive di rappresentanza sindacale, con l'intesa del 5 luglio 2018, Confindustria e Cgil, Cisl e Uil hanno permesso l'adesione ad accordi collettivi territoriali siglati a tale fine. Successivamente, a livello locale, si è quindi assistito a una proliferazione di queste intese, proprio come avvenuto in seguito all'accordo interconfederale del 14 luglio 2016 per l'accesso al beneficio della detassazione dei premi di risultato. Contestualmente, sono stati costituiti nuovi comitati bilaterali per la validazione degli interventi formativi avviati nelle piccole realtà e il monitoraggio complessivo delle azioni a livello locale; in altri casi, probabilmente con l'obiettivo di evitare una eccessiva moltiplicazione

delle sedi di confronto, si è invece preferito conferire queste funzioni a precostituiti organismi paritetici territoriali.

2.3. Flexible benefit

Per quanto concerne i *flexible benefits*, incrociando le disposizioni contenute nel contratto collettivo per i dipendenti dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica e Assistal) con quelle pattuite nei contratti integrativi aziendali, è difficile non registrare una possibile deriva "consumistica" di questa misura, quantomeno in sede di prima applicazione (annualità 2017, 2018 e 2019).

L'importo relativamente esiguo (100 euro per il 2017, 150 euro per il 2018 e 200 euro per il 2019), inferiore alla soglia dei 258,23 euro fissata nel comma 3 dell'art. 51 TUIR, l'inesperienza della maggior parte degli agenti negoziali nel maneggiare l'argomento, le intelligenti campagne commerciali delle società che emettono buoni spesa hanno contribuito a un parziale svilimento delle intenzioni delle parti sottoscriventi il CCNL in una massiccia campagna di acquisto di buoni spesa (generici o di singolo marchio; ad esempio, in molto casi, buoni Amazon) e di buoni carburante. Prodotti certamente graditi ai dipendenti, ma incapaci di inserirsi in una vera e propria logica di welfare aziendale, essendo guidati perlopiù da una logica redistributiva e concessiva. A confermare questa impressione, anche prestazioni stabilite al di fuori del CCNL.

Sarebbe tuttavia un errore affrettarsi nel giudicare negativamente questo nuovo capitolo del CCNL: le parti a livello nazionale, infatti, hanno esplicitamente voluto inaugurare una sorta di percorso educativo per sindacati e aziende che in tre anni potesse guidare la contrattazione di secondo livello dai buoni acquisto alla costruzione di veri e propri piani di welfare aziendali, differenziati e costruiti attorno al bisogno dei dipendenti. Già la cifra prevista per il 2019 (200 euro) ha reso molto difficile il rispetto della soglia di 258,32 euro indicata nel comma 3 dell'art. 51 TUIR. Tuttavia, tale accompagnamento "pedagogico" sarebbe ancora più incisivo allorquando fosse approvata

nel prossimo rinnovo la richiesta presentata dai sindacati nella loro piattaforma di un valore attribuito per i *flexible benefits* di 250 euro all'anno, per il successivo triennio. Infatti, tale importo incrementerebbe le difficoltà di permanere negli angusti spazi del comma 3 del citato art. 51 del TUIR (ovvero dei 258,23 euro), determinando la necessità di utilizzare il credito in misure diverse di welfare. L'osservazione delle pratiche sul territorio, infatti, conferma che una quota di questo genere smetterebbe di essere gestibile con i buoni spesa e i buoni carburante, incentivando l'attivazione di più complessi (ma anche socialmente rilevanti) piani di welfare *ex* comma 2 dell'art. 51 del TUIR anche in rafforzamento del welfare contrattuale.

A bene vedere, sono già diverse le realtà che concedono ai dipendenti somme di welfare maggiori rispetto a quelle previste dal CCNL e che permettono una integrazione di questi importi fissi anche con percentuali variabili, risultanti dalla conversione di tutto o parte del premio di risultato. Inoltre, in molti casi, qualora il dipendente opti per la "welfarizzazione", l'azienda stessa si impegna ad offrire un ulteriore contributo aggiuntivo. Pertanto, l'ammontare massimo spendibile in welfare che entra nelle disponibilità del lavoratore, appare, in molti degli accordi analizzati, maggiore rispetto alle quote introdotte dalla contrattazione nazionale. Alla crescita dell'importo tende a corrispondere anche un ampliamento dell'offerta, la cui gestione viene pertanto sempre più affidata a provider esterni, che mettono a disposizione dei lavoratori le loro piattaforme virtuali (per un approfondimento su questa tendenza e sul conseguente orientamento dei dipendenti verso misure diverse dal buono acquisto al crescere del valore welfare ad essi riconosciuto, si rimanda alla parte II, sezione B, di questo Rapporto).

3. La contrattazione di secondo livello in materia di welfare

Anche nel 2019 si conferma, da parte della contrattazione aziendale, una spiccata attenzione al welfare: tematica che ricorre in oltre il 70% delle intese sottoscritte nel settore e raccolte nella banca dati *«fareContrattazione»* di ADAPT.

Al fine di questo Rapporto, sono stati analizzati 55 accordi aziendali che si riferiscono al CCNL della industria metalmeccanica e della installazione di impianti sottoscritto il 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; un accordo aziendale relativo alla piccola e media industria metalmeccanica e dell'installazione degli impianti sottoscritto il 22 luglio 2016 tra Confimi Impresa Meccanica e Fim-Cisl, Uim-Uil; e due accordi aziendali relativi alla piccola media industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti sottoscritti il 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil.

Già la composizione dell'insieme utilizzato, costruito a partire da quanto archiviato nella banca dati di ADAPT sulla contrattazione di secondo livello e non con la pretesa di identificare un campione rappresentativo della contrattazione integrativa nel settore metalmeccanico, permette di osservare la predominanza del sistema confindustriale rispetto a quelli che fanno riferimento a diversi contratti collettivi. Le ragioni di questa maggiore pervasività sono da ricercarsi nella dimensione di impresa (le aziende socie di Confindustria sono mediamente più strutturate rispetto a quelle associate alle sigle della piccola industria, dell'artigianato e della cooperazione) e nella assenza di una contrattazione territoriale nel sistema Federmeccanica, che tenderebbe a prediligere proprio la negoziazione aziendale come secondo livello.

Di conseguenza, le pagine successive saranno per la maggior parte dedicate alle connessioni tra i livelli contrattuali nell'ambito della grande industria metalmeccanica; minore spazio sarà dedicato alla lettura dei pochi contratti aziendali e territoriali censiti nell'ambito dell'artigianato e della piccola impresa Confapi e Confimi.

3.1. Contrattazione aziendale nella metalmeccanica industriale

Lasciando per un attimo da parte la questione dei *flexible benefits* e della conversione del premio di risultato in beni e servizi di

cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4, del TUIR, che insieme interessano il 53% degli accordi analizzati e che le stesse linee guida di Confindustria Bergamo (si veda parte II, sezione E) hanno peraltro interpretato come meramente strumentali al contenimento del costo del lavoro, la contrattazione aziendale in materia di welfare (si veda la tabella 9) è dedicata, per la gran parte dei casi, alle soluzioni per la conciliazione (52%).

Tabella 9 – Distribuzione delle misure di welfare negli accordi del 2019

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	52%
Flexible benefits e buoni acquisto	44%
Mensa e buono pasto	38%
Formazione continua	38%
Previdenza	15%
Assistenza sanitaria	13%
Educazione e istruzione	12%
Trasporto e mobilità	8%
Assicurazioni	3%
Attività ricreative	3%
Soluzioni per la famiglia (assistenza familiare e cura)	0%

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

Rispetto al 2018, quando la quota di soluzioni inerenti ai *flexible benefits* e la "welfarizzazione" del premio di risultato ammontava all'80%, nel 2019 sembra emergere un maggiore bilanciamento tra misure di carattere redistributivo e iniziative di flessibilità organizzativa più rispondenti tanto ad esigenze produttive aziendali quanto di conciliazione per i lavoratori.

In quest'ultimo ambito, sono ricomprese diverse misure in tema di flessibilità oraria, tra cui l'ampliamento delle fasce per l'ingresso e l'uscita dal lavoro, la sperimentazione del lavoro agile, la possibilità di conversione del rapporto di lavoro a tempo pieno in rapporto a tempo parziale e la previsione di congedi e permessi, anche da poter cedere a titolo solidale. Seguono, con uno stacco di 14 punti percentuali, le previsioni sulla mensa e il buono pasto (38%) e sulla formazione continua (38%). Decisamente meno ricorrenti sono i temi della previdenza e assistenza sanitaria integrativa (rispettivamente al 15% e 13%), dell'educazione e istruzione (12%) e dei trasporti (8%), sebbene emerga dagli accordi un crescente interesse verso soluzioni per la mobilità sostenibile. Quasi del tutto assenti sono, infine, le assicurazioni e le attività ricreative, mentre non si riscontrano intese disciplinanti misure afferenti all'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti.

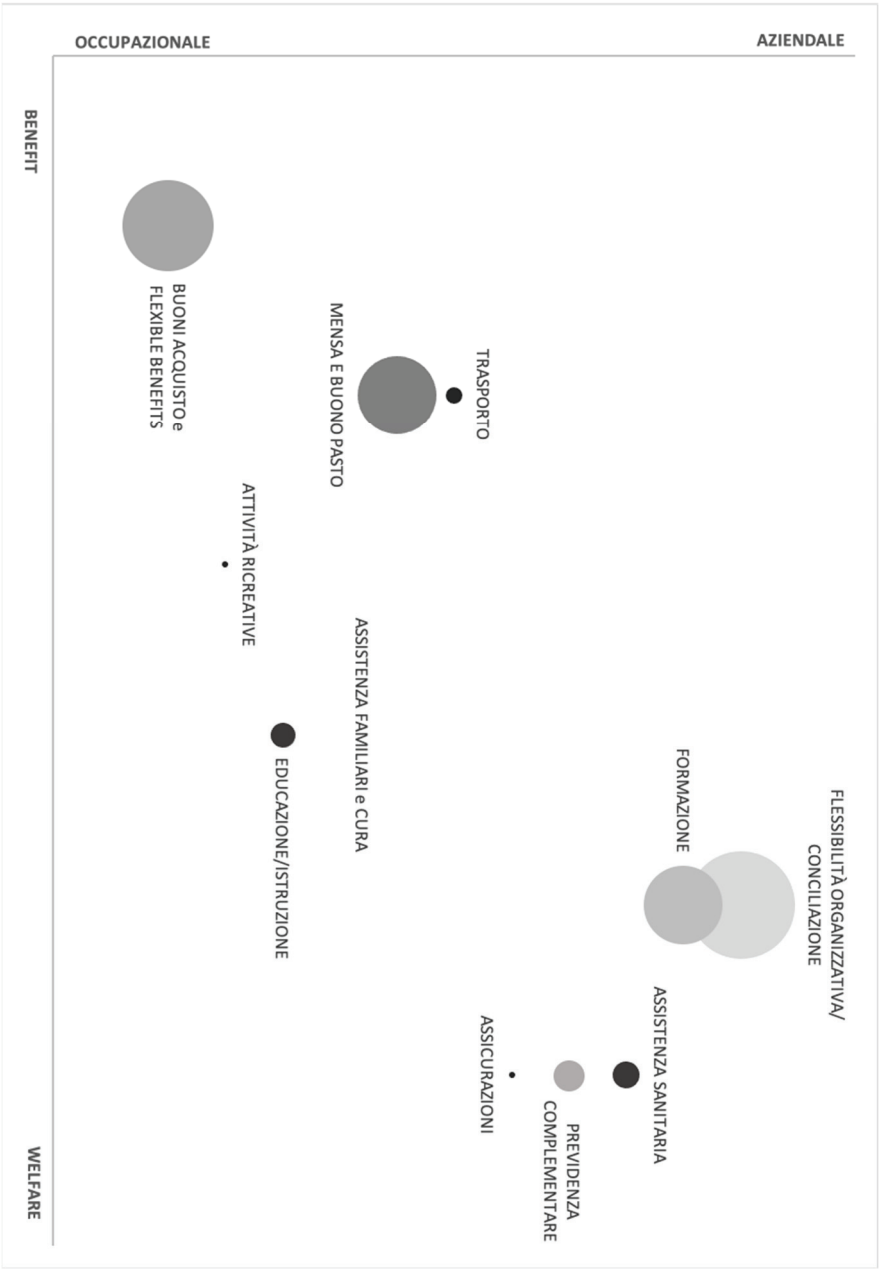
Rispetto ai dati dello scorso anno, oltre alla riduzione sopra menzionata dell'incidenza di *flexible benefits* e misure per la "welfarizzazione" del premio di risultato, non si riscontrano particolari discrepanze. Il cambiamento più evidente si era registrato già nel 2018 e aveva riguardato la sensibile riduzione, rispetto all'anno precedente, della contrattazione in tema di assistenza sanitaria. Del resto, all'indomani del rinnovo del CCNL nel novembre 2016, molte aziende avevano dovuto adattarsi alle nuove previsioni, disponendo l'iscrizione di tutti i lavoratori al fondo Mètasalute e l'aumento a 156 euro annui della contribuzione. Non stupisce, quindi, che rispetto al 2017, questo tipo di disposizioni abbia registrato, già a partire dal 2018, una battuta di arresto (si veda, il *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte I, capitolo 3).

Complessivamente, siamo di fronte a un welfare prevalentemente aziendale (come definito, *supra*, capitolo 2), grazie all'incidenza di soluzioni per la conciliazione e iniziative di formazione. A calmierare questa propensione interviene la frequenza delle erogazioni in *flexible benefits* maggiormente riconducibili a un welfare di tipo occupazionale. In questo ambito, la contrattazione aziendale non si limita a recepire gli obblighi derivanti

dal CCNL, ma spesso ne accresce l'entità, aggiungendo quote ulteriori rispetto a quelle previste a livello nazionale sia direttamente per la generalità dei lavoratori che su scelta volontaria individuale a fronte della conversione di tutto o parte del premio di risultato. Di interesse, data la capacità di trasformare erogazioni economiche in soluzioni per la conciliazione, sono altresì quelle (seppur ancora poche) sperimentazioni contrattuali relative alla conversione del denaro (come il premio di risultato o la tredicesima mensilità) in permessi.

Ad oggi, quindi, il welfare nella contrattazione aziendale della grande industria metalmeccanica pare assolvere da un lato a funzioni redistributive/concessive (attraverso *flexible benefits* e buoni acquisto) e dall'altro lato a funzioni produttive (attraverso soluzioni per la conciliazione e di flessibilità organizzativa), finalizzate a un miglioramento dell'organizzazione aziendale. In questo scenario, pare invece più sacrificata la dimensione più strettamente "sociale" del welfare, secondo la definizione funzionale data nel presente Rapporto (si veda, *supra*, capitolo 2), che abbiamo individuato nell'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e al sostegno all'educazione e istruzione (grafico 5).

Grafico 5 – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2019



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

Come si evidenzia anche nel settore chimico-farmaceutico (si veda, *infra*, capitolo 4), la tendenziale assenza nei testi contrattuali delle misure relative all'educazione e istruzione dei figli e all'assistenza a familiari non deve però indurci a pensare che queste soluzioni di welfare non siano nelle disponibilità dei lavoratori del settore. Al contrario, stando ai piani di welfare talvolta allegati ai contratti collettivi, queste misure possono rientrare in quel complesso e variegato paniere di beni e servizi reso accessibile tramite piattaforme online, ma come tali sono sostanzialmente trattate in veste di *flexible benefits*: sintomo questo, della difficoltà per queste iniziative di ritagliarsi una specifica ragion d'essere nella contrattazione collettiva aziendale, nonostante gli incentivi offerti dalla normativa. Da questo punto di vista, è interessante il confronto con alcuni accordi integrativi del settore alimentare che già a partire dal 2018, come registrato dalla banca dati *«fareContrattazione»* di ADAPT, hanno scelto di erogare quote di welfare ai lavoratori, a condizione che venissero destinate ai soli ambiti previdenziali, assistenziali e dei servizi sociali. Una simile presa di posizione, supportata da argomentazioni di tipo culturale e valoriale, manca invece agli accordi della metalmeccanica industriale.

3.2. ADAPT-UBI Welfare Index nella contrattazione della metalmeccanica industriale

Come ulteriore approfondimento di analisi rispetto allo sviluppo del welfare nella contrattazione aziendale del settore metalmeccanico, si dà applicazione all'indice di welfare aziendale *ADAPT-UBI Welfare Index* (si veda *supra*, capitolo 2).

Escludendo dai 58 contratti mappati l'unica intesa che prevede esclusivamente la "welfarizzazione" del premio di risultato, poiché il welfare è solo potenziale e si traduce nel concreto soltanto a seguito dell'eventuale scelta del lavoratore di trasformare il premio di risultato in welfare, l'analisi si è concentrata su 57 accordi aziendali. Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, l'*ADAPT-UBI Welfare Index* della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale corrisponde al 76%.

Da questa misurazione a livello quantitativo, il welfare del settore risulta in sintesi un welfare tendenzialmente e prevalentemente aziendale, rispecchiando infatti l'ampia diffusione di misure di flessibilità organizzativa e a sostegno della conciliazione vita-lavoro (67 su 170 misure mappate).

3.3. Le ragioni della diffusione del welfare in azienda

In ogni caso non si può non constatare che la materia stia conoscendo una fortissima diffusione (si veda a questo riguardo parte II, sezione B), indubbiamente resa possibile anche dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni. Tali innovazioni, come evidenziato *supra*, capitolo 1, non hanno *generato* il moderno welfare aziendale, bensì hanno avuto il merito di non ostacolare, anzi *incoraggiare*, uno dei fenomeni (lo scambio di servizi all'interno del rapporto di dipendenza) maggiormente sintomatici nel cambiamento della natura del rapporto in atto nella quarta rivoluzione industriale.

È in questa rilevante trasformazione, sospinta dalle innovazioni tecnologiche, dai mutamenti demografici e dalla globalizzazione economica, che vanno ricercate le radici profonde del successo del secondo comma dell'art. 51 TUIR. Solo secondariamente rilevano il costante arretramento dello Stato nella erogazione dei servizi di welfare, materia che fin dal Dopoguerra è stata proprio appannaggio dell'attore pubblico, e l'esigenza di risparmio in tutte le tipologie di costi aziendali, quindi anche quelli del personale, determinata dalla portata e dalla perduranza della crisi economica iniziata nel 2008 (non a caso proprio negli anni di riscoperta del welfare aziendale).

3.4. Le definizioni di welfare nella contrattazione aziendale della metalmeccanica

Il complesso scenario delineato non pare essere ancora al centro dell'interesse delle parti sociali all'atto della negoziazione del welfare in azienda, argomento che viene tentativamente definito, o quanto meno giustificato nelle sue finalità, sono nel 13% degli accordi analizzati. In particolare, però, rispetto alle tante

trasformazioni del mondo del lavoro che potrebbero spingere le imprese verso l'introduzione di misure di welfare, emerge nettamente negli accordi del metalmeccanico del 2019 la sensibilità verso la sfida della sostenibilità ambientale: effetto forse del crescente spazio mediatico conquistato proprio sul finire di questo decennio dalle manifestazioni di giovani e progressivamente anche di lavoratori, contro il cambiamento climatico in tutta Europa e nel mondo.

Come si evince dalla tabella 10, i pochi accordi aziendali che provano a fornire ai lavoratori solide giustificazioni delle crescenti disposizioni in tema di welfare, offrono definizioni piuttosto articolate che possono ricomprendere anche più ambiti tra quelli sopra elencati.

Tabella 10 – Le definizioni di welfare nei contratti aziendali dell'industria metalmeccanica del 2019

Contratti nei quali è definito o giustificato il welfare	13%
tra questi	
conciliazione e armonizzazione fra i tempi di vita professionale e di vita personale	7%
leva per la fidelizzazione del personale e per la produttività aziendale	5%
risposta a trasformazioni economiche, sociali, demografiche e ambientali	5%
soluzione che risponde ai bisogni del lavoratore e della sua famiglia	4%
strumento per rafforzare il potere di acquisto	4%
Altro	0%

Fonte: database ADAPT *www.farecontrattazione.it*

Sicuramente, il welfare è inteso come una soluzione in risposta ai bisogni specifici del lavoratore e della sua famiglia, ma altresì come uno strumento di conciliazione e una leva per la competitività aziendale. Vale la pena specificare che spesso, a diverse soluzioni di welfare corrispondono diverse finalità: a titolo esemplificativo, infatti, misure di flessibilità oraria come il

telelavoro o lo *smart working*, sono attuate con l'obiettivo di migliorare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti nonché di ridurre l'impatto ambientale delle attività lavorative (es. accordi Capgemini e Hitachi). Diversamente, la volontà di promuovere la motivazione e il coinvolgimento del personale giustifica l'introduzione della possibilità di conversione in welfare del premio di risultato (es. accordo Acciaierie Venete); e ancora, il rafforzamento del potere d'acquisto dei lavoratori è uno dei motivi alla base dell'erogazione di buoni acquisto o *flexible benefits* (es. accordi Flos e Acciaierie Bergomi).

Nella maggioranza degli accordi analizzati, però, non viene fornita alcuna definizione del welfare e sotto ai capitoli che ne prendono il nome, si trovano generalmente disposizioni relative alla possibilità di conversione del premio di risultato in beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4, del TUIR e all'erogazione di "crediti welfare" e *flexible benefits*. Non compaiono, invece, all'interno di queste sezioni, le previsioni in tema di formazione continua, conciliazione e flessibilità organizzativa: segno lampante della difficoltà del welfare aziendale del settore di smarcarsi dai limiti tracciati dalla normativa fiscale e le relative agevolazioni.

4. La dimensione "individuale" del welfare in azienda

Merita qualche riflessione la frequenza di definizioni e più in generale, di disposizioni, incentrate attorno al bisogno specifico del lavoratore. La dimensione personalistica di questa visione, comprovata anche dal ricorso ai *flexible benefits*, potrebbe infatti essere una delle ragioni per cui le parti sociali (ancora) non riflettono con lucidità sulle numerose possibili definizioni dell'espressione "welfare aziendale", neanche su quelle derivanti dalla Costituzione e dal Codice civile che sono state proposte in questo Rapporto. La coerenza delle soluzioni adottate con un welfare di matrice redistributiva oppure la vicinanza a una connotazione economicistica, infatti, nelle intenzioni delle sigle e delle aziende sottoscriventi i contratti è superata dalla centralità assunta nell'architettura dei benefici sociali dal bisogno della persona, da questa stessa identificato e comunicato

alla azienda, che, nei limiti della norma e delle disponibilità economiche, lo soddisfa quando vi è coincidenza tra la "persona" e il "dipendente/lavoratore".

La dimensione individualistica (la libera e cosciente scelta del beneficiario), quindi, sembra prevalere sulla dimensione sociale (ovvero la selezione dei beni e servizi da offrire operata secondo classificazioni di natura qualitativa, se non etica). Ne sono prova le intenzioni espresse dalle parti firmatarie in alcuni accordi aziendali; nell'integrativo ABB del 2019, per esempio, si evidenza la volontà di garantire ai lavoratori un accesso personalizzato ai tanti strumenti di welfare promossi dalla normativa.

In questo senso il welfare aziendale che emerge dalla contrattazione d'impresa, in particolare da quella nel settore metalmeccanico, contraddistinto da una misura nazionale di carattere non necessariamente sociale (i *flexible benefits*, spesso intesi come "buono acquisto") appare un fenomeno da inserirsi nei complessi processi di individualizzazione del rapporto di lavoro diffusi in tutta Europa e ispirati alla prassi anglosassone, più che una occasione di riscoperta dei valori comunitari e collettivi della prestazione di lavoro, tipicamente mediterranei e continentali.

Da questo punto di vista, come già accennato, pare calzante il confronto con gli altri settori e in particolare con quello chimico-farmaceutico e alimentare. Nel primo, il contratto collettivo nazionale prova a delineare il perimetro del welfare aziendale riconducendolo all'ambito più ampio della responsabilità sociale d'impresa, dove trovano spazio l'assistenza sanitaria e previdenziale integrativa, l'educazione e istruzione di lavoratori e figli, ma anche la formazione continua e la conciliazione vita-lavoro. Nel secondo, invece, sono gli accordi aziendali, in ragione di considerazioni che riguardano i bisogni collettivi delle generazioni presenti e future, ad optare sempre più per un condizionamento della scelta individuale verso soluzioni di carattere sanitario, previdenziale e sociale anche nell'ambito dei *flexible benefits*.

Alla luce dei rinnovi dei CCNL previsti nei prossimi mesi, sarà possibile monitorare ulteriormente questo andamento del welfare aziendale ancora troppo poco analizzato, solo parzialmente orientabile con disposizioni legislative, bensì molto di più condizionato dalle scelte culturali (e, quindi, conseguentemente, tecniche) che saranno compiute da aziende, lavoratori e parti sociali.

5. La competenza tecnica di aziende e sindacati in materia di welfare

Il profilo della competenza tecnica su questa materia è uno dei fattori di ostacolo a una ordinata diffusione del welfare aziendale. Non è raro leggere nei contratti aziendali disposizioni incoerenti con la normativa vigente oppure previsioni ripetute negli anni senza tenere in conto gli spazi aperti dalla nuova formulazione del TUIR. È lo stesso equivoco intercorso al contratto nazionale della meccanica e della manutenzione di impianti (Federmeccanica), che nell'allegato all'art. 17 contenente *Strumenti di welfare – Esemplificazioni (normativa vigente al 27 febbraio 2017)* si è dimenticato di citare i servizi, solitamente di natura assicurativa, per il rischio di non autosufficienza e gravi patologie inseriti nel comma 2, lett. f-*quater*) dell'art. 51 TUIR dalla legge di stabilità 2017 in vigore al momento della estensione dell'articolo del contratto collettivo.

È comunque del tutto comprensibile l'impreparazione dei delegati aziendali nel maneggiare una materia che prima del 1° gennaio 2016 non solo era loro sconosciuta, ma per la quale addirittura era fissato per legge un divieto di contrattazione. La ristrettezza dei tempi e la portata delle novità giustifica il bisogno di un periodo di assestamento utile ad esplorare tanto i profili giuridici, quanto, soprattutto, quelli pratici del welfare in azienda.

Tentativi di sostenere soprattutto le piccole e medie imprese nell'approccio a contenuti così innovativi, potrebbero essere messi a punto a livello locale, come fatto ad esempio a Cremona, con la sottoscrizione, l'11 gennaio 2018, del contratto

territoriale tra Apindustria Confimi Cremona e le segreterie di Fim-Cisl e Uilm-Uil, nell'ambito del quale è stata prevista la realizzazione, da parte di una commissione paritetica, di una piattaforma per il welfare. Parallelamente, sono diverse anche le strutture territoriali di Confindustria che hanno messo a disposizione delle associate le proprie piattaforme. E del resto, anche le stesse richieste formulate nel 2019 dalle organizzazioni sindacali per il rinnovo del CCNL dell'industria metalmeccanica privata (Federmeccanica e Assistal) hanno riguardato l'introduzione di una piattaforma unica nazionale, dove comunque poter integrare anche servizi territoriali rispondenti ai bisogni di lavoratori. Queste soluzioni, così come la predisposizione di linee guida a livello di contrattazione nazionale, potrebbero meglio orientare e accompagnare gli attori locali nella selezione delle tante opzioni di welfare agevolate dalla normativa in vigore.

Tuttavia, sarebbero ancor più apprezzabili al fine di elevare la riflessione e la prassi sul tema, sforzi congiunti di analisi e approfondimento, che possano coinvolgere non soltanto aziende, lavoratori e rappresentanti ma anche consulenti del lavoro e provider esterni. In questa direzione, si rileva con sempre maggiore frequenza lo sviluppo di reti di impresa per l'offerta condivisa di beni e servizi, nonché di network che vedono il coinvolgimento di associazioni di rappresentanza datoriale, partner tecnici (provider), realtà del terzo settore e talvolta, istituzioni pubbliche (si vedano, *infra*, parte II, sezioni F e G).

6. Contrattazione politica e contrattazione nel merito

Da una analisi della contrattazione aziendale nel metalmeccanico, si possono leggere pattuizioni politiche che rimandano l'implementazione dei piani di welfare a successivi regolamenti (non necessariamente condivisi tra azienda e sindacato) e agli accordi commerciali che saranno sottoscritti con il fornitore del servizio di welfare.

La lettura del contratto collettivo, quindi, non sempre è utile per classificare la tipologia di piano di welfare attiva in azienda,

né per dedurne la vicinanza o meno a una idea costituzionalmente fondata del welfare.

La prassi appena descritta, piuttosto diffusa tra tutte le sigle sindacali e in particolar modo tra quelle sigle o in quei contesti nei quali il welfare aziendale viene meno apprezzato, contempla diversi profili di criticità, tra cui, sicuramente, una persistente difficoltà, se non in alcuni casi, un vero e proprio disinteresse di parte del sindacato a entrare nel merito del welfare aziendale, oltre la semplice stabilizzazione degli importi economici. Si tratta di un uso problematico poiché il credito welfare, anche in termini di reale utilità alle persone, a differenza di un generico aumento contrattuale, non è automaticamente determinato per il solo fatto di essere previsto.

Sono diverse le aziende che hanno implementato costosi piani di welfare dimostratisi poco utili tanto sotto il profilo sociale, che sotto quello motivazionale e produttivistico; al contrario, sono noti i casi di piccole realtà che hanno saputo declinare il proprio piano perché fosse utile non solo alla popolazione aziendale, ma all'intero territorio attorno all'azienda. La realtà dimostra, quindi, che alla previsione del welfare nel testo del contratto (anche nel caso degli accordi di produttività) deve seguire un impegnativo lavoro di costruzione nel dettaglio del paniere di beni e servizi offerti ai dipendenti, che deve essere il più possibile rispondente ai loro bisogni perché all'articolato normativo seguano effetti pratici concreti e misurabili. Da questo punto di vista, si deve comunque notare negli accordi aziendali del settore metalmeccanico il progressivo potenziamento del ruolo della rappresentanza sindacale nel raccogliere i fabbisogni dei lavoratori. Tuttavia, ciò che ancora non pare chiaro è se a questa funzione di recepimento delle necessità faccia seguito anche una reale partecipazione della rappresentanza dei lavoratori alla strutturazione dei piani di welfare. L'impressione è che, se il sindacato riesce ad esercitare una certa influenza nella definizione delle misure di conciliazione vita-lavoro e di assistenza sanitaria e previdenziale, questo non riesca (forse soprattutto per disinteresse) a contribuire alla selezione della vasta gamma dei servizi di welfare disponibili sui portali dedicati: aspetto che appare, infatti, prevalentemente lasciato ad aziende

e provider e che invece potrebbe essere discusso anche nell'ambito di organismi paritetici appositamente dedicati.

7. La coerenza tra i diversi livelli contrattuali

Un ulteriore profilo di criticità emerso dalla lettura dei contratti aziendali nel settore metalmeccanico è quello della coerenza tra i diversi livelli di contrattazione.

In particolare, l'introduzione di *flexible benefits* per il tramite della contrattazione nazionale ha imposto una necessaria integrazione e armonizzazione all'interno di quelle aziende che già erogavano misure di welfare. La soluzione più semplice, in molti casi, soprattutto in assenza di piattaforme, è sembrata quella di erogare la quota introdotta dal CCNL come un buono acquisto *ex* art. 51, comma 3, del TUIR; ma l'opzione ha incontrato difficoltà, ad esempio, nei casi in cui veniva già fornita l'auto aziendale. Progressivamente, anche grazie al crescente utilizzo di piattaforme, le iniziali difficoltà sembrano essersi appianate e oggi è riscontrabile una migliore integrazione tra misure nazionali e aziendali, con quote crescenti versate nei "crediti welfare".

Con riferimento, invece, all'assistenza sanitaria integrativa, il contratto collettivo nazionale ha imposto diverse novità (come la totale contribuzione a carico dell'azienda e l'iscrizione di tutti i lavoratori al fondo di categoria), che hanno spinto alcune realtà ad abbandonare il precedente fondo aziendale o ad allinearne la contribuzione agli importi previsti per Mètasalute (si veda *infra*, parte II, sezione D, e, più estesamente, il *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press 2019, parte I, capitolo 3). Su questo tema, però, le sovrapposizioni più accentuate investono il rapporto tra i fondi contrattuali e i piani di welfare aziendali che prevedono, ad esempio, l'organizzazione di visite mediche e check-up o il rimborso delle spese sanitarie per il tramite di casse di assistenza sanitaria aziendali o interaziendali. Una dettagliata ricostruzione delle interferenze tra le due sarebbe possibile solo confrontando nel dettaglio i diversi nomenclatori dei gestori di

queste forme di assistenza. In generale, però, risultano effettivamente delle sovrapposizioni tra le prestazioni individuate che hanno la logica conseguenza di indebolire i piani aziendali, che così disperdono risorse nel riconoscere ai dipendenti servizi che già sarebbero loro pagati dal fondo contrattuale.

Problemi analoghi potrebbero sorgere anche nell'ambito della piccola e media industria metalmeccanica (Unionmeccanica-Confapi) dove l'Ente Bilaterale Metalmeccanici offre sussidi per l'assistenza a familiari non autosufficienti, nei casi di infortunio e per il sostegno all'educazione e istruzione dei figli. Una differenza di non poco conto, però, tra le misure erogate dall'azienda e quelle offerte dagli enti bilaterali, sembrerebbe quella posta in evidenza dall'Agenzia delle Entrate, nella Risposta n. 24/2018, in base alla quale le somme erogate dalla bilateralità per l'iscrizione al nido/materna e alla scuola secondaria di primo grado sono assimilate ai redditi da lavoro dipendente (art. 50, comma c, del TUIR).

Come sappiamo, le stesse misure offerte dalle aziende ai loro dipendenti non costituiscono reddito da lavoro, ai sensi del secondo comma dell'art. 51 del TUIR. A questo si aggiunge il fatto che tutte le somme versate dall'azienda all'ente bilaterale, non obbligatorie per legge, concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente e sono dunque soggette a tassazione e contribuzione piena. Non rileva, dunque, se tali versamenti siano finalizzati alla successiva erogazione da parte dell'ente verso il dipendente di prestazioni riconducibili al welfare.

Su questo punto è da lungo tempo aperto un confronto tra le sigle datoriali, in particolare quelle artigiane, e l'Agenzia delle Entrate, che nella risposta ad interpello n. 24 del 4 ottobre 2018 ha confermato il trattamento fiscale e contributivo (sbilanciato) sopra tracciato: la prestazione dell'ente bilaterale è da considerarsi "reddito da lavoro" sia al momento del versamento dall'azienda all'ente bilaterale, sia al momento dell'erogazione della prestazione al dipendente, salvo i casi in cui le prestazioni non siano riconducibili nelle categorie reddituali previste dall'art. 6 del TUIR. Non vi è alcun riconoscimento in merito alla equiparabilità, dal punto di vista fiscale e contributivo, tra

welfare bilaterale e welfare aziendale, anche allorquando questi prevedano le stesse prestazioni.

Non essendo obbligatoria l'iscrizione delle aziende agli enti bilaterali, la diversa disciplina fiscale potrebbe generare una inedita situazione di debolezza per la bilateralità poiché un datore di lavoro, tanto più se strutturato e con molti dipendenti, potrebbe scegliere, opportunisticamente, di non iscriversi all'ente per assolvere l'obbligo contrattuale, bensì di utilizzare un piano di welfare aziendale unilaterale per riconoscere le stesse prestazioni, ma a costi contributivi decisamente più contenuti.

Appare quindi auspicabile un intervento interpretativo che disinneschi l'effetto concorrenziale tra welfare bilaterale e aziendale.

Da ultimo, è importante sottolineare come il welfare aziendale nel settore metalmeccanico sia caratterizzato da una marcata eterogeneità tra le diverse imprese che lo applicano: accanto al recepimento generalizzato dell'obbligo contrattuale nazionale di erogazione di quote in *flexible benefits* ed eventuali integrazioni anche in virtù delle possibilità di "welfarizzazione", si riscontra un panorama molto variegato di soluzioni, prevalentemente determinato dalle situazioni e dalle disponibilità specifiche delle singole aziende. Ciò contribuisce ad alimentare quella percezione, più volte osservata da operatori e studiosi, di un welfare aziendale come fattore di disparità delle condizioni dei lavoratori sul mercato. Elemento questo, che certamente non può essere eliminato e che anzi è connaturato al carattere di prossimità del welfare aziendale, ma che potrebbe essere quanto meno meglio gestito e appianato da una contrattazione nazionale e/o territoriale che orientasse l'azione delle parti sul versante del welfare, in ragione di considerazioni riguardanti le tendenze socioeconomiche, demografiche e ambientali del settore.

8. La coerenza tra welfare in azienda e welfare del territorio

Da ultimo, sempre a riguardo del mancato dialogo tra le soluzioni "interne" all'azienda e quelle diffuse all'"esterno", non è quasi mai operato dalla azienda stessa o dalle controparti sindacali un approfondimento sulla offerta di welfare presente sul territorio. L'esito di questa mancanza è, ancora una volta, la costosa attivazione per via aziendale di prestazioni che il lavoratore potrebbe ricevere dalle strutture del territorio, senza dovere a questo destinare il proprio budget welfare e, anzi, alimentando un servizio che altrimenti potrebbe essere ritenuto poco utile e, quindi chiuso.

Una buona pratica in questo senso, risalente nel tempo, è quella di alcune aziende del territorio della Val Brembana (BG) che permettono ai propri dipendenti, in caso di chiamata per soccorso, di intervenire come volontari in servizio sulle ambulanze anche durante l'orario di lavoro senza alcuna decurtazione di stipendio. Questa concessione, indubbiamente di natura sociale e non legata ad alcuna problematica di carattere fiscale, permette una continua copertura del servizio di ambulanza in valle, senza gravare sulle casse dei comuni che, se lasciati soli, sarebbero obbligati a sospendere il servizio, con un evidente aggravio di rischi non solo per i lavoratori delle aziende coinvolte nel piano, ma per tutta l'intera popolazione della valle. Si tratta di un raro, ma significativo esempio, di riuscita triangolazione tra esigenze dei dipendenti, welfare aziendale e bisogni del territorio. Seppur meno rispondenti a bisogni così specifici, sono comunque aumentate nel 2018 le clausole relative all'elargizione di permessi retribuiti ai dipendenti per attività di volontariato, da svolgersi anche a livello territoriale. Interessante è anche la previsione contenuta nell'accordo CB Trafilati del 2019, relativa alla destinazione degli importi delle multe derivanti da provvedimenti disciplinari a un'associazione Onlus del territorio di Bassano del Grappa.

Un'altra importante esperienza di integrazione tra welfare aziendale e territoriale è quella realizzata nel 2016 da Feralpi, che collocandosi nel perimetro di riferimento dell'Alleanza

Locale di Conciliazione degli Ambiti Bassa Bresciana Orientale, Centrale e Occidentale, ha potuto assegnare ai propri dipendenti voucher spendibili per il rimborso di servizi per la famiglia. In altri contesti, al fine di promuovere una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata, sono state stipulate convenzioni con asili nido vicini alle sedi aziendali; e ancora, partnership con enti di cura e ospedali limitrofi sono state realizzate per ampliare l'offerta di servizi sanitari. Alla stessa filosofia si ispira, inoltre, la piattaforma UBI Welfare che vuole mettere in rete le aziende e i servizi in uno stesso territorio (si vedano a questo riguardo parte II, sezioni F e G).

Infine, anche nel quadro di una crescente attenzione alla responsabilità sociale d'impresa, non è inusuale rilevare nei contratti collettivi riferimenti alla partecipazione dell'azienda ad iniziative di welfare organizzate a livello comunale o territoriale. Beretta, ad esempio, ha promosso il network locale "Valtrompia Sportiva", nell'ambito del quale tre società sportive si sono alleate per promuovere il benessere fisico e psicologico, attraverso l'educazione alla pratica sportiva e all'inclusione e al *team building* nell'ambito dei giochi di squadra. ABB, invece, promuove la formazione in diversi suoi stabilimenti di gruppi di volontari AVIS tra i lavoratori.

Un ruolo importante nell'integrare servizi sociali del territorio con le iniziative di welfare delle imprese può essere giocato direttamente dalle realtà pubbliche o private attive in ambito sociosanitario a livello locale. Un esempio è costituito dalla rete nazionale delle Agenzie per il Lavoro "Mestieri", che fa parte del Gruppo cooperative CGM e costituisce altresì un consorzio di cooperative sociali. La rete è presente in diverse regioni italiane e offre assistenza alle imprese nei processi di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, nonché consulenza nei progetti di formazione continua e valorizzazione professionale e servizi di welfare aziendale e conciliazione.

8.1. La contrattazione territoriale nella metalmeccanica

Ad esito delle modifiche legislative introdotte a partire dal 2015, la contrattazione aziendale nel settore industriale si è sempre di più occupata di welfare.

A risentire di questa tendenza è la contrattazione territoriale. All'interno del sistema Confimi Impresa Meccanica, non risultano accordi nel 2019, mentre nel 2018 sono stati sottoscritti due accordi: uno a Cremona e l'altro a Modena. A questi, si deve aggiungere anche l'accordo territoriale siglato a Bergamo il 18 dicembre 2017. Seppur con qualche differenza, le previsioni di questi contratti sembrano muoversi lungo le medesime direttrici già evidenziate in merito dalla contrattazione aziendale dell'industria metalmeccanica. Accanto alle disposizioni sulla "welfarizzazione" del premio di risultato territoriale e sulla concessione di *flexible benefits*, che come abbiamo visto, risponderebbero prevalentemente a una funzione redistributiva/concessiva, troviamo, infatti, interventi nell'ambito della flessibilità organizzativa, della conciliazione e soprattutto della formazione continua.

Con riferimento proprio alla formazione, occorre, però, rilevare che rispetto agli accordi aziendali del sistema Federmeccanica, dove il tema è perlopiù affrontato in una prospettiva di stabilità occupazionale, negli accordi territoriali di Confimi, è posta maggiore enfasi sulla necessità di gestire, anche con interventi di sviluppo professionale e mobilità interaziendale, eventuali situazioni di crisi, ristrutturazioni e transizioni.

Molto più compassato, invece, appare l'incedere di questa materia nella contrattazione territoriale artigiana e, segnatamente, nel contratto collettivo "Metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane" sottoscritto il 24 aprile 2018 da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Claai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil.

Si tratta di una contrattazione sociale rispetto a quella diffusa nel contratto collettivo della industria metalmeccanica e della installazione di impianti (Federmeccanica e Assistal) dove le

soluzioni più innovative non sono da ricercarsi a livello aziendale, bensì nella contrattazione regionale e, nello specifico, nei compiti assegnati agli enti bilaterali che erogano servizi di welfare. È opportuno citare almeno due buone pratiche in questo senso, relative proprio ai temi più tradizionali del welfare integrativo: la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria.

Fondo Solidarietà Veneto è il fondo di previdenza complementare intercategoriale accessibile alle imprese e ai dipendenti operanti in Veneto. Si tratta di una gestione che ha oltre venticinque anni di storia e che resta un *unicum* nel contesto nazionale sia per l'anomala, ma virtuosa (essendo l'investimento previdenziale materia molto condizionata dai grandi numeri) natura intercategoriale, quanto per l'inevitabile alternatività tra questo fondo e quelli istituti nei contratti collettivi.

WILA, fondo di Welfare Integrativo Lombardo dell'Artigianato è la risposta del comparto artigiano alla richiesta di rendere accessibile il welfare aziendale, in particolare quello relativo alle esigenze di natura socio/sanitaria, ai lavoratori dipendenti di aziende che applichino i contratti collettivi regionali dell'artigianato. La storia di WILA è molto più recente rispetto a quella di Fondo Solidarietà Veneto; ciononostante, stando a quanto affermato dalle sigle costituenti, il gradimento dei dipendenti del settore è molto elevato e il fondo non pare per ora sovrapporsi con i propri corrispettivi nazionali (San.Arti su tutti). È quindi una sorta di fondo integrativo delle prestazioni di un fondo anch'esso integrativo rispetto a quanto erogato dallo Stato.

4.
IL WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE CHIMICO-FARMACEUTICO

Insieme al settore metalmeccanico, è il settore chimico-farmaceutico l'ambito industriale che registra una particolare diffusione del welfare aziendale (si veda *infra*, parte II, sezione B). Proprio per tale ragione, in questo terzo Rapporto, all'analisi del welfare aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico (*supra*, capitolo 3), si è deciso di affiancare, con il presente capitolo, lo studio del welfare aziendale in tale settore.

1. Premessa metodologica

L'obiettivo di questo capitolo è, pertanto, una analisi qualitativa del welfare aziendale nel settore chimico-farmaceutico (per i profili quantitativi, si veda, *infra*, parte II, sezione B). In questa prospettiva, si è scelto di concentrare l'attenzione esclusivamente sul contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto da Federchimica e Farmindustria con Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, in quanto, stando ai dati forniti dall'archivio congiunto Cnel-Inps, è questo il sistema di relazioni industriali di settore comparativamente più rappresentativo rispetto ai numerosi altri pure presenti nel settore (il Cnel certifica la presenza di ben 35 CCNL vigenti alla data del 21 gennaio 2020 per il chimico-farmaceutico).

Oltre a ripercorrere i principali pilastri tematici del CCNL che forniscono la cornice normativa e istituzionale entro la quale il welfare può essere declinato nelle singole realtà produttive del settore, sono stati analizzati un insieme di 170 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2019, che è stato possibile recuperare

grazie alla preziosa collaborazione fornita dalla Uiltec-Uil. L'analisi dei contratti aziendali ha riguardato la valutazione del grado/tipo di coordinamento delle previsioni negoziate in situazioni di prossimità con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale, nonché la misurazione, attraverso i criteri e i parametri contenuti nell'*ADAPT-UBI Welfare Index* (*supra*, capitolo 2), la maggiore o minore vicinanza delle strategie adottate a livello d'impresa rispetto al concetto di welfare aziendale elaborato nel presente rapporto.

2. Il contratto collettivo nazionale dell'industria chimica farmaceutica: le previsioni in materia di welfare

Il CCNL del settore chimico-farmaceutico sottoscritto da Federchimica, Farmindustria e da Filctem-Cgil, Femca-Cisl e Uiltec-Uil coinvolge oltre 176.000 lavoratori, occupati in più di 2.700 imprese. L'ultimo rinnovo è datato 19 giugno 2018 con entrata in vigore dal 1° gennaio 2019 e scadenza fissata al 30 giugno 2022. Questo accordo copre, nello specifico, gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL.

In linea con le previsioni degli accordi interconfederali, la contrattazione di secondo livello del settore è promossa e in gran parte indirizzata dal CCNL, che all'art. 47 individua sia temi su cui il contratto aziendale ha «necessità» di intervenire, sia gli ambiti su cui questo ha «opportunità di prevedere». Nel primo caso, si annoverano la costituzione di Osservatori aziendali, la realizzazione di accordi per la sicurezza dei lavoratori, la definizione di schemi retributivi variabili (il c.d. "premio di partecipazione") e di alcune ipotesi di flessibilità oraria e organizzativa. Nel secondo caso, si elencano la costituzione di comitati congiunti sullo scenario economico aziendale, la realizzazione di iniziative di responsabilità sociale d'impresa, la predisposizione di strumenti di sostegno al reddito e all'occupazione e l'individuazione di modalità di utilizzo del conto ore e di ulteriori ipotesi di attività stagionali. Di fianco alla possibilità di realizzare intese modificative del CCNL, allo scopo di migliorare la competitività dell'impresa e la sua occupazione in

situazioni di congiuntura particolari, è altresì contemplata la possibilità che la contrattazione aziendale valorizzi e incentivi l'esperienza, la polivalenza e la polifunzionalità del personale.

Dal CCNL, inoltre, si dipana il sistema della bilateralità di settore, che contribuisce a perfezionare le coordinate di riferimento per le politiche di welfare nelle aziende chimico-farmaceutiche. Il fondo pensione Fonchim e il fondo di assistenza sanitaria Faschim sono i pilastri del sistema di welfare settoriale denominato Welfarchim (capitolo XIII CCNL), assieme all'organismo bilaterale chimico per la formazione (OBCF) e al sistema istituzionale in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell'ambiente. Accanto a Welfarchim, in data 14 febbraio 2018 le parti sociali del settore hanno sottoscritto l'accordo per la costituzione del c.d. fondo TRIS – tutele, riqualificazione, innovazione, sostegno (*ex* art. 26, comma 10, d.lgs. n. 148/2015), dando seguito al percorso previsto dal *Patto per innovazione, produttività, occupabilità e responsabilità sociale* firmato il 17 ottobre 2017 ed in coerenza con quanto previsto dal CCNL in tema di welfare contrattuale, bilanciamento delle esigenze lavorative/professionali, formazione, sostegno al reddito. Il progetto riguarda l'istituzione di un fondo bilaterale di solidarietà, attivato su scelta volontaria dei lavoratori e delle imprese del settore, gestito dall'Inps a seguito della pubblicazione del decreto istitutivo da parte dei Ministeri del lavoro e dell'economia. Il fondo prevede prestazioni cumulabili tra loro e riguardanti tutti i lavoratori, compresi i dirigenti, al fine di erogare un assegno straordinario per il sostegno al reddito ai lavoratori che raggiungano i requisiti previsti per il pensionamento di vecchiaia o anticipato nei successivi 5 anni; assicurare ai lavoratori prestazioni ulteriori, rispetto a quelle previste dalla legge, in caso di cessazione volontaria del rapporto di lavoro; contribuire al finanziamento di programmi formativi di riconversione o riqualificazione professionale.

Il settore chimico-farmaceutico è, inoltre, tra quelli che, storicamente, vanta una tradizione di valorizzazione della formazione dei lavoratori, che aziende e parti sociali hanno sempre cercato di declinare in un'ottica di relazioni industriali orientata alla partecipazione. Le parti firmatarie del CCNL considerano

strategico l'impegno delle imprese e dei lavoratori in materia di formazione finalizzata a valorizzare le risorse umane, a migliorare la loro occupabilità ed il loro arricchimento professionale, anche in relazione alle innovazioni tecnologiche e organizzative, agli obiettivi di qualità, di salute, sicurezza e ambiente, alle esigenze di sviluppo di una cultura di impresa nella quale cresca la partecipazione ed il coinvolgimento dei lavoratori. A tal fine, l'art. 63 del CCNL prevede che nelle imprese con oltre 50 lavoratori, la RSU identifichi, nel proprio ambito o tra i lavoratori dell'impresa, il delegato alla formazione, che dovrà essere in possesso di adeguate competenze per seguire la tematica della formazione continua e la definizione dei piani condivisi di formazione. Sebbene nel settore non si preveda un diritto soggettivo alla formazione analogo a quello disciplinato dal rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici, il CCNL riconosce la possibilità di utilizzare 1,5 giornate di riposi per la partecipazione a progetti formativi collettivi, concordati a livello aziendale e/o territoriale, o individuali, nell'ambito di un patto formativo nel quale prevedere: (a) l'impegno dell'impresa a far partecipare il lavoratore ad iniziative di formazione continua; (b) l'impegno del lavoratore a partecipare alle iniziative anche attraverso eventuali modifiche dell'orario di lavoro e la messa a disposizione di permessi spettanti ai sensi del CCNL; (c) il rilascio di apposita certificazione predisposta dall'organismo bilaterale per la formazione, attestante l'attività formativa alla quale il lavoratore ha partecipato.

Nel complesso, i contenuti riconducibili al welfare (come definiti *supra*, capitolo 2) trattati nel CCNL e sviluppati poi nella contrattazione aziendale afferiscono alle seguenti aree: assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, educazione e istruzione, formazione continua, conciliazione vita-lavoro. Sono rilevabili alcune disposizioni anche in materia di mensa e buoni pasto e di trasporto collettivo. Poco o nulla, invece, a riguardo delle assicurazioni, della assistenza ai familiari, delle attività ricreative e, pur con le eccezioni precedentemente menzionate, dei buoni acquisto.

3. La contrattazione aziendale sul welfare nel settore chimico-farmaceutico

Venendo alle misure di welfare negoziate in sede di contrattazione aziendale, occorre sottolineare come in molti casi esse si integrino a politiche di gestione delle risorse umane che, tradizionalmente, nel settore chimico-farmaceutico sono state particolarmente inclini alla promozione del benessere dei lavoratori. Sebbene la contrattazione aziendale non sia la fonte esclusiva né prevalente di disciplina del sistema di welfare nel settore chimico, essa costituisce in ogni caso una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle aziende.

Al fine dell'analisi della contrattazione aziendale sono stati raccolti 170 accordi sottoscritti tra il 2016 e il 2019, concentrati prevalentemente negli ultimi due anni. La distribuzione geografica dell'insieme è piuttosto eterogenea su tutto il territorio nazionale, con una leggera prevalenza delle regioni settentrionali (sono 83 gli accordi raggiunti in queste aree) e picchi riscontrabili nelle province di Milano e Roma. Il 13% dei contratti riguarda invece realtà multi-localizzate e per questo sottoscritte anche dalle organizzazioni sindacali nazionali di settore.

Emerge che la materia del welfare aziendale è altamente sviluppata nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico, soprattutto nelle realtà di maggiore dimensione. Ad incidere su questo sviluppo è sicuramente l'attenzione data al tema dallo stesso CCNL, che colloca il welfare aziendale nel più vasto ambito della "responsabilità sociale d'impresa" e ne enfatizza il contributo al soddisfacimento delle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari, alla crescita e al successo dell'impresa, nonché alla migliore integrazione tra l'attività dell'impresa e le comunità e istituzioni locali. Ma più in generale la presenza di politiche di gestione delle risorse umane particolarmente attente alla qualità del lavoro e al benessere dei lavoratori, assieme al clima di collaborazione che caratterizza le relazioni di lavoro

nel settore, sono senza dubbio ulteriori fattori abilitanti per la contrattazione aziendale del welfare.

Tra le misure di welfare riconducibili agli obiettivi di promozione del benessere della persona, spiccano in termini quantitativi quelle riguardanti l'assistenza sanitaria (fondo Faschim) e la previdenza complementare (fondo Fonchim). Sia la contrattazione aziendale che le politiche unilaterali di gestione delle risorse umane si sviluppano, nelle aziende del settore, nel solco dei servizi e delle prestazioni offerte dai due fondi contrattuali, declinandone le modalità di fruizione, ampliando la gamma dei servizi offerti oppure, nella maggior parte dei casi, integrando la contribuzione aziendale ai fondi stessi. Nell'ambito delle scelte di rafforzamento e ampliamento delle politiche di welfare promosse dal CCNL, la contrattazione aziendale nel settore interviene (accanto alla possibilità di anticipazione del TFR a diversi fini) sulle aree più tradizionali di presidio aziendale della materia, quali il sostegno alla formazione e all'istruzione per lavoratori e figli, la mobilità e i trasporti, i buoni acquisto e le convenzioni, i buoni pasto e i servizi mensa, le polizze e i prestiti in favore dei dipendenti, nonché la previsione di c.d. *flexible benefits*.

3.1. Previdenza complementare

Come anticipato, nell'ambito della contrattazione aziendale è molto frequente trovare disciplinate forme di previdenza complementare e assistenza sanitaria soprattutto grazie alla presenza e operatività dei fondi contrattuali bilaterali, Faschim e Fonchim.

In merito alla previdenza complementare, ad esempio, diversi accordi aziendali fanno riferimento a un aumento dei contributi, a carico dell'azienda, al fondo Fonchim, rispetto a quanto previsto dal CCNL (Balchem, Mapei). Di rilievo è il caso della FIS, che, oltre ad aver introdotto un aumento della quota aziendale al 2,8%, prevede la possibilità di ulteriori incrementi in relazione all'andamento del MOL (margine operativo lordo) per addetto. Nella maggior parte dei casi, gli accordi indicano il

versamento al fondo come una delle destinazioni del credito welfare, sia che esso sia direttamente erogato dall'azienda o che sia il risultato della conversione volontaria del premio di partecipazione (Olon, Haupt Pharma, Key Safety System, Bilcare Research, Ecolab, Novartis). In molte intese, tra l'altro, il fondo Fonchim è indicato come il destinatario degli eventuali residui delle quote di welfare al termine dell'anno di assegnazione (Novartis, Gilead, Roche, Rivoira, Procter & Gamble, Alcantara). In qualche accordo, sono introdotte misure di informazione e sensibilizzazione tra i dipendenti sui vantaggi del fondo (Oikos, Sasol Italy).

3.2. Assistenza sanitaria integrativa

Con riferimento all'assistenza sanitaria integrativa, nella maggior parte degli accordi, l'azienda si impegna a versare un contributo aggiuntivo a favore del lavoratore e della sua famiglia (Alfasigma, PPG Industries, IVM Chemicals, Menarini, Vinavil, Sanofi). Analogamente al Fonchim, anche il fondo Faschim è indicato come possibile destinazione del credito welfare, anche nei casi in cui questo risulti dalla conversione del premio di partecipazione (Novartis, Prochimica, Ravenna Servizi).

In alcuni accordi, si riscontrano ulteriori misure a sostegno della salute dei lavoratori, come la messa a disposizione di esami, check-up medici e visite sanitarie specifiche, anche attraverso convenzioni con enti terzi (Huvepharma, Procter & Gamble, Bayer, LyodellBasell, Roche, Grunenthal, Delpharm), o il rimborso per le spese odontoiatriche (Italmatch Chemicals). Di particolare interesse è l'iniziativa *informa@AbbVie* che, frutto di una collaborazione tra AbbVie e un'equipe medica specializzata, ha portato all'attivazione del progetto *Prevenzione. Salute. Sport*. Nell'ambito di questo percorso, non solo i lavoratori di AbbVie vengono sottoposti a uno *screening* per l'approfondimento dei parametri ematici e a una visita medica generale, ma possono altresì scegliere un programma di prevenzione personalizzato per età, sesso e livello di attività fisica.

3.3. Educazione e istruzione

Tra le iniziative a sostegno della formazione e istruzione per i lavoratori si rilevano il rimborso delle tasse scolastiche (Sanofi) e i contributi per l'acquisto di libri di testo o per l'iscrizione a specifici corsi (Fater, Procter & Gamble). Diversi accordi disciplinano, inoltre, l'assegnazione di premi e borse di studio per i figli dei dipendenti (Basf, Euticals, Italmatch, Sanofi), anche sotto forma di contributo per le spese scolastiche, incluse le rette degli asili nido, delle scuole dell'infanzia e i servizi di *baby-sitting* (BMS, Roche, Adare Pharmaceuticals).

3.4. Mobilità e trasporti

Negli accordi analizzati, comincia ad emergere il tema della mobilità, che si traduce nell'offerta da parte del datore di lavoro non solo delle tradizionali autovetture aziendali (Sanofi, Alfasigma), ma anche di servizi di trasporto collettivo dalle principali stazioni ferroviarie o metropolitane al luogo di lavoro (Alfasigma, Delpharma) o di contributi per l'acquisto di abbonamenti ai trasporti pubblici locali (Sanofi), anche in ottica di ridurre l'impatto ambientale dei percorsi casa-lavoro. Non mancano, infatti, accordi (Procter & Gamble, LyondellBasell) che, in conformità con il d.i. 27 marzo 1998, introducono la figura del c.d. *mobility manager*, cioè di un responsabile della mobilità del personale con il compito di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti per ridurre l'uso dell'auto privata e incentivare soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale. Nell'accordo LyondellBasell, il *mobility manager* avrà anche il compito di migliorare la mobilità interna al luogo di lavoro, organizzando un incontro annuale per discutere dell'efficacia del trasporto collettivo all'interno del sito, della possibile riduzione del numero di auto autorizzate ad entrare e circolare nel polo chimico e dell'incentivazione dell'impiego di biciclette.

3.5. Flexible benefits

L'erogazione di *flexible benefits*, cioè di un budget di spesa liberamente destinabile dal lavoratore a un'ampia gamma di beni e servizi, ricorre in numerosi accordi aziendali. Generalmente, la gestione dei *flexible benefits* avviene attraverso piattaforme online, messe a disposizione dall'azienda attraverso provider esterni, o per mezzo di titoli di legittimazione o voucher. In alcuni casi, si stabilisce che il dipendente beneficiario debba essere assunto a tempo indeterminato o a tempo determinato ma con una certa anzianità di servizio (Rivoira, Recordati); in altri casi ancora, l'ammontare del credito di spesa è variabile in base al livello di inquadramento del dipendente (Menarini). Talvolta, l'intero credito welfare o una parte di questo è subordinato al raggiungimento di un determinato risultato economico dell'azienda (Roche, Acs Dopfar).

A seguito dell'abolizione del premio presenza ad opera del CCNL, numerosi accordi prevedono di destinarne le relative risorse, quando non ricomprese all'interno del premio di partecipazione, al potenziamento del welfare aziendale e, in particolare, della quota di *flexible benefits* (Vinavil, Mapei, Akzo Nobel Chemicals, Balchem). In diversi casi, è possibile accedere ai *flexible benefits* non solo grazie a una erogazione diretta da parte aziendale (Alfasigma, Akzo Nobel Chemicals, BMS, Bracco, AbbVie), ma anche attraverso la conversione, su scelta individuale, di tutto o parte del premio di partecipazione in welfare (Alcantara, Avio, CSI, Gilead, Isagro). Generalmente tale opzione è incentivata attraverso un incremento aziendale della quota di premio convertita (Dipharma, Carl Zeiss, Pfizer Italia, Procter & Gamble).

3.6. Buoni acquisto e convenzioni

Rientrando in larga parte tra le possibili destinazioni dei crediti welfare, i voucher spesa sono generalmente introdotti dalla contrattazione aziendale nella forma di buoni carburante (Saras Sarlux, FIS) o buoni acquisto spendibili presso supermercati o piattaforme di *e-commerce* (Marbo Italia, Novartis). Tra le aziende

con il maggior numero di convenzioni attive o in programmazione, spicca invece Procter & Gamble, che valuta di garantire ai propri dipendenti condizioni di miglior favore per l'apertura di conti corrente con alcune strutture bancarie; conferma la convenzione con una compagnia di assicurazione per le polizze R.C. auto/incendio e furto, vita e integrativa; e si adopera per offrire una percentuale di sconto ai propri dipendenti che intendano iscriversi a corsi promossi da strutture sportive del territorio.

3.7. Buoni pasto e servizi di mensa

In diversi accordi si trovano riferimenti ai buoni pasto (Acs Dopfar, Riva Mariani). Il valore del buono pasto varia da 6 a 7,5 euro ed è maturabile con una prestazione lavorativa giornaliera di almeno 4 ore. Per quanto riguarda il servizio mensa, questo è garantito dall'azienda, generalmente anche grazie a un contributo economico da parte dei lavoratori (Balchem, Sanofi). Alcune problematiche emergono nel caso dei lavoratori turnisti al di fuori dell'orario di attività del servizio mensa. A questi lavoratori, ad esempio, l'accordo Balchem concede la possibilità di utilizzare un distributore automatico di pasti. In base all'accordo LyondellBasell, invece, spetta alla c.d. commissione mensa il compito di mappare i gestori che possono effettuare la somministrazione dei pasti per il primo e il secondo turno, individuare soluzioni organizzative che permettano la consegna dei pasti nei punti di ristoro già esistenti e trovare soluzioni di gestione per il personale turnista impiegato in specifici periodi (ad esempio, durante le fermate programmate). In questo contesto, laddove la commissione mensa non riuscisse ad individuare soluzioni idonee, viene confermata per i lavoratori la possibilità di scegliere tra il buono pasto e il servizio mensa per il primo e il secondo turno. In Adare Pharmaceuticals viene erogata un'indennità sostitutiva nei casi di prestazione lavorativa svolta in giornate od orari in cui non è disponibile il servizio mensa.

3.8. Assicurazioni e polizze

Seppur con una frequenza limitata, sono riscontrabili intese con cui si riconoscono ai dipendenti polizze assicurative contro il rischio di infortuni professionali ed extra professionali e polizze vita (Huvepharma, Akzo Nobel Chemicals). Nel caso di Sanofi, vengono altresì previste una polizza che copre gli eventi (anche originati da cause naturali) che determinano il decesso o l'invalidità permanente e totale dei lavoratori e, per i dipendenti forniti di auto aziendale, una polizza assicurativa che copre i danni subiti dal conducente (Sanofi).

3.9. Conciliazione vita-lavoro

Anche in materia di conciliazione vita-lavoro il welfare nel settore chimico beneficia dell'intreccio normativo tra previsioni del CCNL e interventi adattivi e integrativi in sede di contrattazione aziendale e, più in generale, di politiche di gestione delle risorse umane. In questo caso le leve contrattuali agiscono sulla disciplina dei congedi e dei permessi, nonché sulle forme di flessibilità oraria destinate ad incidere sul migliore equilibrio tra vita lavorativa e personale, con particolare riferimento a specifiche situazioni ed esigenze di conciliazione. Va del resto messo in evidenza come già il contratto collettivo nazionale di lavoro offra una efficace regolazione degli istituti per la gestione della flessibilità oraria, con schemi normativi direttamente esigibili in sede aziendale, oppure modulabili attraverso il contratto collettivo decentrato a cui è riconosciuto ampio spazio di manovra in materia.

3.9.1. Congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche

In materia di conciliazione vita-lavoro vengono spesso previsti congedi e permessi (di solito retribuiti), con una disciplina tendenzialmente migliorativa delle disposizioni di legge e del CCNL. La forma di permesso più comune è erogata ai lavoratori per sottoporsi a visite mediche specialistiche (IVM, Rivoira),

per l'accompagnamento dei parenti di primo grado alle stesse (Bracco, Bayer) o in caso di malattie e ricoveri ospedalieri (Huvepharma, FIS). In molti casi, si trovano indicazioni più specifiche riguardo a permessi per l'assistenza di parenti non autosufficienti, se non coperti dalla l. n. 104/1992 (Sanofi). Ulteriori permessi, rispetto a quelli previsti dal CCNL, sono poi garantiti ai lavoratori studenti per motivi di studio, tra cui la partecipazione a lezioni o esami (Delpharm, SBM Life Sciences). In alcuni casi, la fruizione di questi permessi è condizionata dal superamento dell'anno scolastico o di un determinato numero di esami (Adare Pharmaceuticals). Permessi sono, infine, concessi in caso di lutto di parenti di primo e secondo grado e, in conformità alle disposizioni del CCNL, per donazioni di sangue o midollo osseo (Sanofi). Interessante, in Adare Pharmaceuticals, è il riconoscimento di un permesso retribuito della durata massima di 8 ore a quei dipendenti che, a causa di eventi atmosferici straordinari, non riescano a raggiungere l'azienda.

Come misure di sostegno alla genitorialità, in molti accordi si concedono più giorni di congedo di paternità di quanti ne preveda la legge (Akzo Nobel, AbbVie). Di particolare interesse risultano quelle disposizioni che mirano ad adattare il congedo parentale alle esigenze del personale: in alcuni casi, la fruizione può infatti avvenire in frazioni di un'ora (Sifi); in altri, l'azienda, a richiesta del lavoratore che abbia usufruito dell'astensione facoltativa, si impegna a riconoscere lo stesso trattamento economico anche per i successivi 6 mesi (Basf). Meno frequenti, invece, sono gli accordi che prevedono percorsi di reinserimento a seguito di periodi di congedo (Adare Pharmaceuticals, Gilead Sciences). In Gilead Sciences, ad esempio, vengono organizzati corsi interni di aggiornamento, al termine del periodo di fruizione del congedo parentale, in relazione a procedure e sistemi informativi e, su richiesta dei dipendenti stessi, viene dato l'accesso al servizio interno di *coaching@work* con coach professionisti. Inoltre, permessi retribuiti vengono garantiti ai lavoratori per l'assistenza ai figli malati fino ai 6 anni di età (Adare Pharmaceuticals), talvolta estendibili fino ai 12 anni (Sanofi) e, in un caso, con sperimentazione fino ai 18 anni (FIS).

Infine, in molti accordi sono inseriti congedi matrimoniali (Sanofi). Meno frequenti sono, invece, forme di aspettativa (retribuita e non) per patologie degenerative e invalidanti del lavoratore o dei familiari (Oikos, Protec).

3.9.2. Banca delle ore solidale

In base a quanto stabilito dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015 e all'art. 60 del CCNL, in alcuni accordi è prevista l'istituzione di una c.d. banca delle ore solidale o etica, che consiste in una forma di mutuo aiuto tra i dipendenti, i quali possono cedere volontariamente ore di ROL, permessi, ore accumulate nel conto ore e ferie non usufruite, a quei lavoratori che si trovano in una situazione di difficoltà. Di norma, la contrattazione aziendale fissa una quota minima di ore cedibili, contestualmente a una quota massima di ore ricevibili da un lavoratore (Mapei). In alcuni casi, l'azienda si impegna ad integrare la banca delle ore solidale, generalmente entro un limite massimo stabilito in rapporto al totale di ore versate dai dipendenti (Merck Serono, Oikos). Alcuni accordi, in linea con quanto previsto dalla legge, permettono di servirsi di questa misura per assistere figli minori che necessitano di cure costanti. In particolare, l'accordo Mapei identifica come beneficiari della banca ore etica, i lavoratori che devono accudire figli minori durante periodi di ricovero ospedaliero non inferiori a 3 settimane o che si trovino in un grave stato di salute o in condizioni di particolare bisogno, derivanti da gravissimi motivi familiari (Mapei). In altri accordi, invece, tale misura è volta altresì a sostenere i lavoratori, affetti da malattie gravi, che abbiano già usufruito di tutte le ferie e delle ore di ROL (Johnson & Johnson Medical) oppure a permettere ai dipendenti di assistere i loro parenti entro il primo grado e i conviventi che necessitino di cure costanti (Merck Serono). In alcuni casi, le ore cedute vengono gestiste attraverso una piattaforma online (Mapei); in molte intese, viene costituita una commissione paritetica deputata al vaglio delle richieste e a garantire la privacy dei lavoratori cedenti e beneficiari (Johnson & Johnson Medical, Mapei, Merck Serono).

3.9.3. Fasce di flessibilità oraria

Là dove si delineano regimi di orario flessibili, sicuramente la forma più diffusa è costituita dall'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro (Gilead Sciences, Italmatch Chemicals). Generalmente, in questi casi, si prevedono range di orario all'interno dei quali i lavoratori possono iniziare la giornata lavorativa, recuperando le ore prestate in più o in meno rispetto all'orario standard, alla fine della giornata (Alfasigma), della settimana (Basf) o del mese di riferimento (Adare Pharmaceuticals), fermo restando un orario medio settimanale fissato contrattualmente. Di riflesso, la giustificazione dei ritardi o assenze può subire modifiche: stando all'accordo Roche, infatti, i lavoratori devono dare spiegazioni di eventuali ritardi o uscite anticipate solo se superiori alle 4 ore (2 nel caso di dipendenti part-time). In alcune intese, la flessibilità di ingresso e/o di uscita può variare, nelle modalità, a seconda delle diverse sedi di lavoro e tipologie contrattuali (Bayer); in altri casi, può essere riservata solo ad alcune categorie legali o contrattuali (FIS, Grunenthal Italia, Balchem). Per quadri e impiegati con funzioni di coordinamento, può essere previsto, come nell'accordo Alfasigma, l'obbligo di una sola timbratura all'entrata in servizio.

3.9.4. Lavoro agile

Tra le misure introdotte con finalità di conciliazione vita-lavoro, è disciplinato, in alcuni accordi, l'istituto del lavoro agile, sebbene orientato anche al perseguimento di risultati di performance aziendale, responsabilizzazione dei lavoratori e riduzione dell'impatto ambientale.

Nella gran parte degli accordi, sono esclusi i luoghi pubblici e aperti al pubblico e si privilegiano quelli che consentono un adeguato e continuativo accesso ad internet e il rispetto della normativa in materia di salute, sicurezza e riservatezza dei dati (AbbVie).

È possibile che tale misura sia rivolta a specifiche tipologie contrattuali (Sanofi), a chi possegga una certa anzianità lavorativa

(Alfasigma) o a chi sia impiegato in determinate aree aziendali (Avio); più in generale, sono destinatari tutti i dipendenti a condizione che si dimostri la compatibilità della posizione lavorativa con la particolare modalità organizzativa, senza ripercussioni sulla performance individuale.

Fermo restando quanto previsto dalla legge di bilancio 2019, nel caso di una pluralità di richieste, sono diversi gli accordi che definiscono alcune condizioni di priorità di accesso allo *smart working*, come il rientro dal congedo di maternità, la necessità di assistere i figli, la presenza di difficoltà motorie (Alfasigma e Sanofi) o di una distanza significativa tra casa e lavoro (Sanofi). In altri accordi, invece, si individuano come unici destinatari dello *smart working* alcune categorie di lavoratori, come i neogenitori (compresi i genitori adottivi o affidatari) di figli fino a 3 anni, i lavoratori con figli in condizioni di disabilità, i lavoratori affetti da patologie riconosciute ai sensi della l. n. 68/1999 e, in ultimo, i lavoratori in servizio in specifiche aree aziendali (Eni).

Solitamente, la procedura di accesso all'istituto prevede la presentazione della richiesta da parte del singolo lavoratore al proprio responsabile che, insieme al dipartimento risorse umane, ne valuta la fattibilità sul piano organizzativo (Roche).

Diverse intese stabiliscono che lo *smart working* non modifica la durata né la collocazione temporale dell'orario di lavoro giornaliero, comprese le pause (BMS); maggiore flessibilità è invece riscontrabile in quegli accordi che pur confermando la durata standard della prestazione lavorativa, ammettono una diversa distribuzione oraria nell'arco della giornata (AbbVie, Johnson & Johnson Medical). In tutti i casi, non sono previste né autorizzate ore di lavoro straordinario, festivo e notturno in regime di *smart working*. Talvolta, sono previste clausole che sanciscono il diritto alla disconnessione, generalmente costituito dalla possibilità per il lavoratore di spegnere i dispositivi tecnologici al di fuori di una particolare fascia oraria.

È generalmente prevista la possibilità di revoca, da parte sia del lavoratore sia dell'azienda, dall'accordo individuale sullo *smart*

working (BMS). Infine, sono diverse le intese che affidano ad organi paritetici il monitoraggio dello stato di applicazione e avanzamento dell'istituto (Johnson & Johnson Medical, FIS).

3.9.5. Part-time

Nell'ambito delle disposizioni riguardanti la conciliazione vita-lavoro, è possibile trovare, in alcuni accordi, l'opportunità di convertire il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale. Questa misura è riconosciuta solo in determinate situazioni di necessità come nel caso in cui si debbano assistere familiari affetti da malattia oppure i figli fino ai 12 anni di età, nonché nelle ipotesi in cui sia lo stesso lavoratore a soffrire di gravi problemi di salute. Di particolare interesse, risulta l'accordo FIS, che riconosce la possibilità di conversione del rapporto di lavoro, anche al fine di agevolare la partecipazione dei lavoratori ad attività di istruzione e formazione. Molti anche i casi di accordi aziendali che concedono il tempo parziale alle lavoratrici madri nei primi mesi di vita del bambino. In particolare, in Adare Pharmaceuticals, il tempo parziale con regime orario di 20 ore settimanali è garantito alle lavoratrici madri fino al ventesimo mese di vita del bambino con possibile proroga fino al compimento dei 3 anni; alle stesse lavoratrici è in qualche caso permesso di concentrare l'orario di lavoro su un solo turno o nelle ore centrali della giornata. Normalmente, l'unico limite posto alla concessione di questa misura è costituito dalle esigenze organizzative aziendali. Non a caso, per soddisfare la richiesta del dipendente, può essere necessario predisporne il trasferimento temporaneo presso altro reparto o azienda consociata, fissare un limite minimo di ore lavorative al giorno e garantire la reversibilità della misura (Procter & Gamble, Fater).

3.9.6. Gestione della disabilità e tutela delle persone affette da malattie croniche

Sulla scorta di alcune previsioni del contratto di categoria, non poche aziende del settore hanno concordato con le

organizzazioni sindacali specifiche previsioni per favorire l'inclusione dei lavoratori diversamente abili o non autosufficienti. Pur non essendo molto diffusi, i temi della gestione della disabilità e della tutela delle persone affette da malattie croniche occupano un ruolo centrale in alcuni contratti. A titolo esemplificativo, l'accordo Protec prevede la possibilità per il lavoratore soggetto ad una malattia invalidante all'80%, una volta esauriti il periodo di comporto e le ferie maturate, di richiedere un'aspettativa di 12 mesi con una retribuzione del 50% nel primo semestre e del 30% nel secondo. In altri contratti, è concessa la possibilità di passare al part-time per il lavoratore con gravi problemi di salute (FIS) o la priorità di accesso allo *smart working* ai lavoratori con difficoltà motorie (Alfasigma) o affetti da patologie riconosciute ai sensi della l. n. 68/1999 (Eni). Di particolare interesse sono i casi nei quali si considerano, tra i motivi di utilizzo della banca delle ore solidale, la malattia invalidante del lavoratore che abbia esaurito il periodo di comporto (Johnson & Johnson Medical) e la necessità di assistere familiari affetti da patologie che richiedono un'assistenza domiciliare costante (Mapei). Per i c.d. *caregivers*, alcune intese prevedono altresì la possibilità di fruizione di un periodo di aspettativa non retribuita di massimo un anno (Oikos), la precedenza nelle richieste di passaggio allo *smart working* (Eni) e l'esenzione dallo svolgimento della prestazione lavorativa in regime di orario a turni (Adare Pharmaceuticals).

Particolare sensibilità alla gestione e valorizzazione del personale affetto da disabilità è riscontrabile negli accordi Merck Serono e Johnson & Johnson Medical, dove sono stati costituiti Osservatori bilaterali sul tema ed è stata introdotta la figura del cosiddetto *disability manager*. Come chiarito nell'intesa Johnson & Johnson Medical, il *disability manager* ha il compito di rispondere a tutte le esigenze del lavoratore disabile (accesso al lavoro, svolgimento della prestazione, adeguamento delle postazioni di lavoro e degli strumenti di lavoro, costruzione di opportunità di valorizzazione professionale), mentre l'Osservatorio aziendale per l'inclusione lavorativa si occupa, sulla base delle indicazioni ricevute dal *disability manager*, di risolvere particolari problematiche all'interno dell'azienda, coinvolgendo le figure adatte alla salute e alla prevenzione di infortuni e promuovendo

una rete di servizi sul territorio volta a favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Proprio con l'obiettivo di realizzare un sistema a rete per la diffusione sul territorio di Roma di progetti di inclusione lavorativa e iniziative virtuose, Merck Serono ha sottoscritto nel 2019 un accordo di partenariato territoriale con le organizzazioni sindacali, AISM (Associazione italiana sclerosi multipla) e la fondazione ASPHI Onlus. Infine, di rilievo è la disposizione *ex* art. 8 della l. n. 148/2011, inserita nell'accordo Johnson & Johnson Medical, secondo la quale, nei casi di assunzione di lavoratori rientranti nelle prerogative della l. n. 68/1999, possono essere stipulati contratti di lavoro a tempo determinato di durata massima di 40 mesi, rinnovabili e/o prorogabili liberamente entro tale limite, senza l'applicazione della causale. Tali inserimenti saranno accompagnati da adeguati percorsi formativi.

3.10. Formazione

In linea con gli indirizzi del CCNL, la formazione costituisce un elemento centrale all'interno di un numero considerevole di accordi. I percorsi formativi rispondono principalmente all'esigenza dell'azienda di aumentare la propria competitività attraverso lo sviluppo della professionalità dei propri lavoratori (Olon, Menarini, Huvepharma), ma la formazione stessa diviene una leva di welfare per i lavoratori in quanto canale di inclusione e promozione della felicità al lavoro.

L'importanza della tematica è evidenziata dal fatto che alcuni accordi, in continuità con le previsioni del CCNL, affidano al confronto con le RSU la definizione delle esigenze formative, l'implementazione dei percorsi formativi e la verifica del raggiungimento degli obiettivi (FIS, Grunenthal, Protec, Recordati, Oikos, Ivas). Spesso, i contratti aziendali danno attuazione all'art. 63, comma 3, del CCNL, individuando all'interno della RSU un delegato alla formazione incaricato di definire, insieme all'azienda, come strutturare i percorsi formativi e allocare le risorse disponibili (LyondellBasell, Alfasigma, Bracco, Fater). In altri casi, accanto alla figura del delegato alla formazione, si

prevede l'istituzione di un Osservatorio aziendale *ad hoc* (Unilever, Sanofi).

Con riferimento agli obiettivi e al contenuto della formazione, si riscontra un quadro abbastanza variegato. In alcuni accordi, la formazione ha l'obiettivo piuttosto generico di valorizzare l'esperienza, la polivalenza e la polifunzionalità dei lavoratori (Sasol Italy), mentre in altri risponde alla necessità specifica di facilitare il reinserimento del personale assente da tempo o la riqualificazione dei lavoratori soggetti a cambiamenti di mansioni (Basf, Vinavil, Air Liquide). Di rilievo, è il percorso di sviluppo del capitale umano definito in Unilever, che si propone non soltanto di permettere ai lavoratori di coprire nuove posizioni organizzative all'interno del gruppo, ma anche di garantirgli una occupabilità sul mercato.

Sebbene i contenuti dell'attività formativa siano generalmente definiti in piani distinti, alcuni accordi fanno accenno a progetti per l'apprendimento dell'uso di nuovi strumenti di lavoro o del funzionamento delle nuove modalità organizzative (Celanese) oppure ancora alla conoscenza dell'ampia tematica della digitalizzazione e dei *big data* (Novo Nordisk). In altri casi, viene dato rilievo alle competenze trasversali dei lavoratori, con l'organizzazione, ad esempio, di corsi di comunicazione, di perfezionamento della conoscenza della lingua inglese e di leadership (Takeda, Procter & Gamble). Di particolare interesse è l'accordo Sapio, che prevede tre percorsi formativi: il primo, rivolto a tutti i lavoratori, con oggetto competenze relazionali; il secondo, denominato *Sapio-to be*, suddiviso in quattro moduli rappresentativi di quattro fasi della vita lavorativa (*Induction* per le figure junior, *Talent* per lo sviluppo di giovani risorse ad alto potenziale, *Executive* per chi è già manager e *Senior* per valorizzare il *know-how* dei lavoratori anziani); il terzo, rivolto alle figure manageriali avente ad oggetto l'insegnamento di metodi di valutazione dell'azione propria e dei propri dipendenti. Inoltre, l'accordo in questione prevede che l'azienda certifichi l'attività formativa attraverso uno strumento di attestazione, definito all'interno del CCNL di settore. In linea di massima, nuovi ingressi e lavoratori interessati da cambiamenti organizzativi sono spesso i destinatari principali dei corsi di formazione (Balchem).

Per quanto riguarda la modalità di formazione, in alcuni casi sono organizzati sia percorsi individuali, attraverso la stipula del patto formativo, come previsto dallo stesso CCNL, che collettivi, per lo sviluppo di competenze nei team di lavoro (Procter & Gamble). Tra le principali sedi e modalità di erogazione della formazione, si menzionano locali interni ed esterni all'azienda, la partecipazione a seminari e a corsi online (Takeda) e l'addestramento *on the job* (Balchem).

La maggior parte degli accordi specifica che l'organizzazione di tali percorsi formativi avverrà grazie alle risorse derivanti da finanziamenti pubblici o dai fondi interprofessionali per la formazione continua. Generalmente, la formazione è erogata durante il normale orario di lavoro e coerentemente retribuita. In alcuni accordi, in ottica migliorativa rispetto a quanto previsto dal CCNL, l'azienda si fa carico interamente dei costi della formazione, rinunciando a richiedere un contributo da parte dei lavoratori attraverso il proprio conto ore, ad eccezione dei casi in cui la formazione si svolga in parte anche al di fuori dell'orario lavorativo (Italmatch Chemicals). In altri accordi, invece, si ribadisce che le ore di formazione fuori dall'orario lavorativo settimanale non saranno retribuite come ore di lavoro straordinario o supplementare (Basf).

In alcuni casi le misure di formazione diventano strumenti per rafforzare la tutela di genere realizzata attraverso l'attuazione di progetti finalizzati a valorizzare la professionalità femminile e a rimuovere gli elementi che ostacolano la carriera soprattutto delle lavoratrici madri (Protec).

Specifico ambito è poi quello della formazione sulla salute e sicurezza. Tra le principali iniziative volte a massimizzare i livelli di salute e sicurezza, si registrano i programmi di formazione per i lavoratori. Accanto a riferimenti generici alla attivazione di percorsi formativi (Menarini), le intese aziendali possono dettagliare specifici programmi, ad esempio, attraverso la metodica *Tap Root*, che segue tutte le fasi dell'apprendimento fino all'implementazione delle azioni correttive, l'iniziativa *Eni in safety* per il consolidamento della leadership sulla sicurezza (Eni), nonché azioni di *safety driving* e campagne sull'utilizzo

corretto dei cellulari, per sensibilizzare sull'importanza della sicurezza dentro e fuori i locali aziendali (AbbVie). Inoltre, sempre Eni organizza il *Safety and Environment Day* per la circolazione e premiazione delle buone pratiche aziendali e i *Safety Road Show*, durante i quali il management centrale discute di sicurezza sul lavoro con i dipendenti e le società contrattiste. Nuove modalità di formazione vengono sviluppate in Celanese, il cui accordo fa riferimento alla c.d. "formazione in pillole" e all'impiego di *tool box*.

Formazione specifica è generalmente rivolta ai lavoratori in *smart working* (AbbVie, BMS, Johnson & Johnson Medical, Duracell) con percorsi orientati all'uso corretto delle apparecchiature tecnologiche in dotazione, alla corretta postazione di lavoro e ai rischi relativi a questa particolare modalità di lavoro.

3.11. Prestiti

Pur registrando una limitata incidenza nella contrattazione aziendale del settore, prestiti possono essere concessi ai lavoratori, soprattutto in caso di comprovate necessità che influiscano sul bilancio familiare (Fater, Procter & Gamble, Sanofi), nonché per l'acquisto della prima casa (FIS). L'accordo Procter & Gamble prevede inoltre un prestito speciale, che dovrà essere successivamente rimborsato dal lavoratore, per agevolare l'acquisto di prodotti informatici e/o testi scolastici, nonché di autovetture in comune tra i dipendenti, nell'ottica di incentivare il *car pooling*.

4. ADAPT-UBI Welfare Index nella contrattazione del settore industria chimico-farmaceutica

Dall'analisi condotta sugli accordi aziendali è stato possibile rilevare quali sono le misure di welfare su cui si è concentrata maggiormente l'attenzione della contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico.

Escludendo dai contratti mappati, quelli che prevedono solo la "welfarizzazione" del premio di risultato, poiché il welfare è solo potenziale e si traduce nel concreto soltanto a seguito dell'eventuale scelta del lavoratore di trasformare il premio di risultato in welfare, l'analisi si è concentrata su 117 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2019 (corrispondenti al 69% del totale dei contratti analizzati).

Come mostrato dalla tabella 11, emerge che la materia della flessibilità organizzativa e della conciliazione vita-lavoro rappresenta il 71% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale. È pur vero che in questo ambito, come descritto (si veda *supra*, § 3.9), vi rientra un ampio ventaglio di misure quali, per citare le principali, i congedi e i permessi di varia natura, la banca delle ore solidale, la flessibilità oraria, il lavoro agile e le misure di flessibilità organizzativa per la gestione della disabilità e della tutela delle persone affette da malattie croniche. Per contro risultano molto diffuse anche le previsioni sui buoni acquisto e sui *flexible benefits* (53%). La scelta fatta a livello nazionale di non prevedere misure di questo tipo non si riflette a livello aziendale dove invece, frequentemente, vengono previsti importi generici da destinare a *flexible benefits* o talvolta più precisamente ai soli buoni acquisto (si veda *supra*, § 3.6). O forse è proprio questo il motivo per cui le sigle nazionali non hanno inserito nulla a questo riguardo nel CCNL, essendo la fattispecie già assai diffusa. Segue, con una percentuale significativa, la previdenza complementare (35%). L'attenzione a questo tema dunque non si esaurisce solo con le previsioni del CCNL, ma anzi la contrattazione aziendale sembra provare a recepirne l'indirizzo. Altrettanto importante, in termini di diffusione, appare essere l'ambito della formazione (33%). Rilevanti sono anche le disposizioni in materia di assistenza sanitaria integrativa (27%). Anche qui, come per la previdenza, la contrattazione aziendale mostra di volersi spingere oltre rispetto alle già ampie prestazioni del fondo contrattuale nazionale. Misure meno diffuse nella contrattazione aziendale sono, nell'ordine, quelle dei servizi di mensa e buoni pasto (15%), le misure per l'educazione e l'istruzione (12%), le assicurazioni (7%), e le misure di trasporto e mobilità (4%) e servizi ricreativi (3%). Non sono invece presenti soluzioni per la famiglia (assistenza familiare e cura).

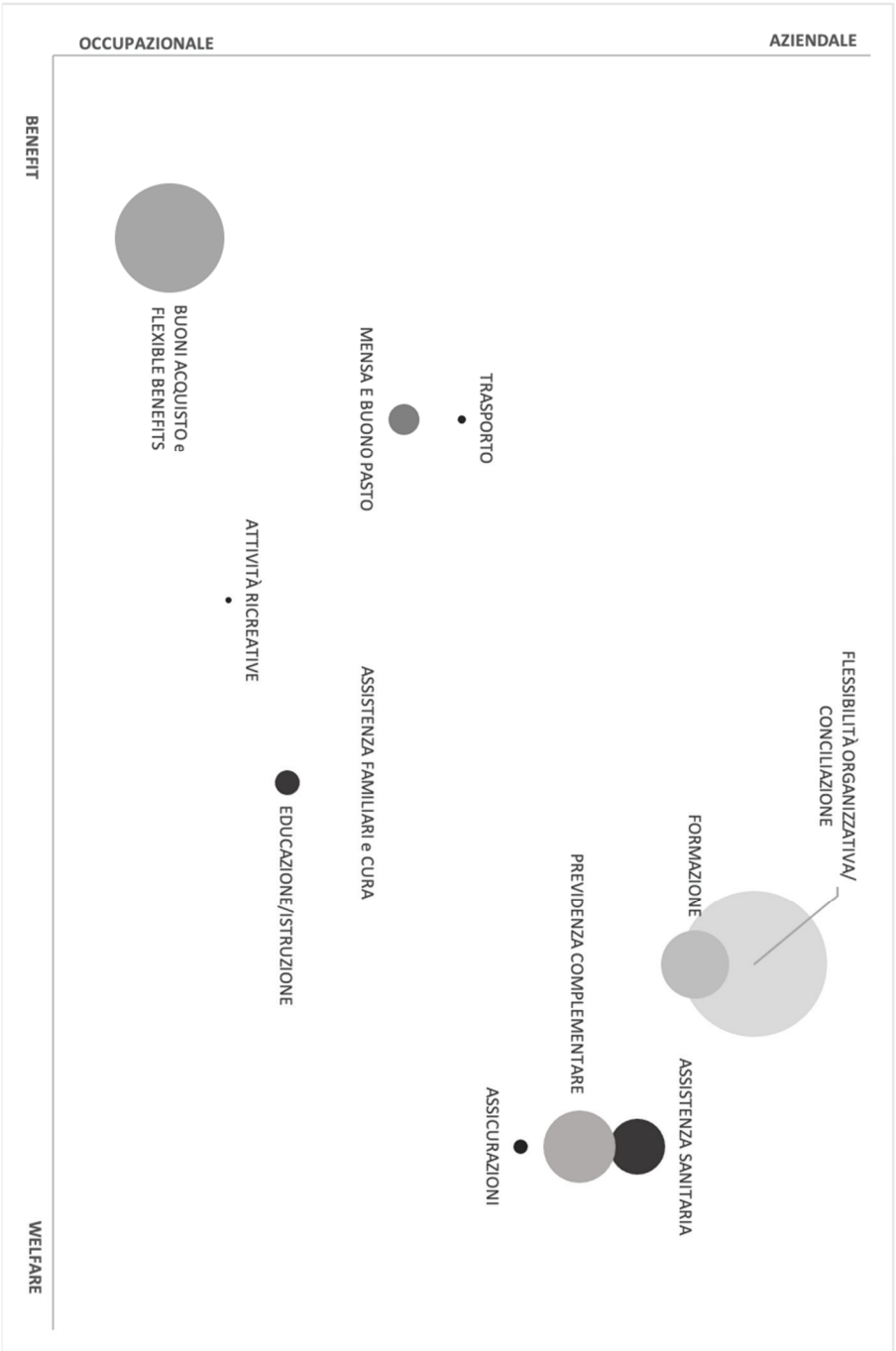
Sul punto si sottolinea come la tendenziale assenza, nei testi contrattuali, delle misure relative all'assistenza e cura dei familiari non deve far pensare che queste soluzioni di welfare non siano, in assoluto, nelle disponibilità dei lavoratori del settore. Dove sono presenti le previsioni sui *flexible benefits*, di fatto, molti contratti aziendali danno ampia scelta individuale al lavoratore circa le misure di welfare a cui far ricorso. La stessa cosa accade generalmente quando il contratto prevede la welfarizzazione del premio di risultato. La dimensione delle aziende del settore permette alle stesse di sostenere le spese della intermediazione per il welfare aziendale senza particolari aggravi a bilancio: di conseguenza, laddove è possibile la scelta della forma di welfare, il menù offerto al dipendente è piuttosto ampio.

Tabella 11 – Distribuzione delle misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi del settore sul tema (2016-2019)

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	71%
Buoni acquisto/*Flexible benefits*	53%
Previdenza complementare	35%
Formazione continua	33%
Assistenza sanitaria	27%
Mensa e buono pasto	15%
Educazione e istruzione	12%
Assicurazioni	7%
Trasporto e mobilità	4%
Servizi ricreativi	3%
Soluzioni per la famiglia (assistenza familiare e cura)	0%

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

Grafico 6 – Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



In sintesi, la contrattazione nelle aziende del settore appare per lo più divisa: da un lato, forme di welfare beneficiarie degli sgravi derivanti dalla legge di stabilità, ma tendenzialmente riconducibili a una logica redistributiva e lasciate a una selezione del tutto individuale; dall'altro, soluzioni non oggetto di incentivi fiscali e contributivi ma più rispondenti, oltre che a bisogni individuali dei lavoratori, anche a specifiche esigenze organizzative (tabella 11).

Nonostante la polarizzazione, prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa e misure riconducibili al welfare in senso stretto (si veda *supra*, capitolo 2), questo infatti si riflette sull'*ADAPT-UBI Welfare Index*. Applicando alle misure di welfare degli accordi collettivi analizzati il calcolo dell'indice, il valore dell'*ADAPT-UBI Welfare Index* per la contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico corrisponde al 75%. Da questa misurazione quantitativa, il welfare aziendale del settore nel suo complesso (per quanto emerge dai contratti analizzati) risulta in sintesi un welfare tendenzialmente e prevalentemente aziendale, rispecchiando l'ampia diffusione di misure organizzative flessibili e a sostegno della conciliazione vita-lavoro.

5. Le ragioni della diffusione del welfare in azienda nel settore chimico

Alla luce dell'analisi sopra svolta, emerge con chiarezza il ruolo giocato dal CCNL chimico-farmaceutico nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione, ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. Questo approccio è tanto più evidente nell'ambito del welfare aziendale.

La gestione della materia non è lasciata alla discrezionalità dei datori di lavoro e alla loro interpretazione dei vantaggi offerti dalla legge di bilancio, ma è affrontata dalle parti sociali a livello nazionale, che riconducono il welfare alla tematica della responsabilità sociale così definita: «l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad

integrare i temi sociali, etici ed ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri». Nel sollecitare gli attori negoziali a livello aziendale a sottoscrivere un vero e proprio "patto di responsabilità sociale" che formalizzi gli impegni presi, il CCNL individua tra le finalità non solo la promozione di comportamenti etici e una maggiore sensibilità al tema, ma anche lo sviluppo tra i lavoratori di un senso di partecipazione e appartenenza all'impresa, la instaurazione di rapporti tra l'impresa e la comunità locale e le istituzioni del territorio e la promozione di una maggiore visibilità e certezza degli oneri assunti. La responsabilità sociale, peraltro in linea con il Manifesto diffuso da Confindustria nel gennaio 2018, diviene quindi il contenitore di iniziative che, tendendo alla sostenibilità sociale, economica e ambientale dell'impresa, si espandono anche al di là delle prestazioni enunciate agli artt. 51 e 100 del TUIR e chiamano in causa anche soggetti esterni all'impresa (le autorità locali, gli attori della società civile, ecc.).

Ulteriore punto di riferimento per indirizzare le parti nella giungla del welfare aziendale, è l'enfasi posta dall'art. 58 del CCNL ai bisogni della collettività: le iniziative di welfare non devono semplicemente dare risposta alle esigenze dei lavoratori e dei loro familiari, ma essere riconducibili a questioni di rilevanza sociale e collettiva. Anche questo spiega il richiamo, all'interno delle linee guida per la contrattazione di secondo livello, ai temi della conciliazione vita-lavoro, dell'inclusione e gestione delle diversità al lavoro, dei rapporti intergenerazionali, dell'occupabilità delle persone e della loro permanenza nel mercato del lavoro, delle pari opportunità, della migliore integrazione tra welfare pubblico e privato e dello sviluppo sostenibile delle imprese. È solo ed esclusivamente nel perimetro di questi obiettivi e direttrici che acquisiscono significato e opportunità di concretizzazione le tante misure sociali e organizzative che sono nella disponibilità della contrattazione aziendale e che non si esauriscono nelle prestazioni oggetto di benefici fiscali e contributivi ai sensi del TUIR, ma ricomprendono soluzioni di flessibilità oraria, interventi formativi e organizzativi, politiche occupazionali e percorsi di mobilità interna ed esterna, procedure di informazione e analisi congiunta.

6. La dimensione "individuale" del welfare in azienda

Rispetto ai sistemi di relazioni industriali del settore della metalmeccanica, dove prevale una dimensione "individualistica" del welfare, identificata in particolare nella previsione nella contrattazione nazionale dei *flexible benefits* (*supra*, capitolo 3), nel settore chimico-farmaceutico sembra invece predominare una dimensione "collettiva", dove è il CCNL che individua gli ambiti di welfare. Tale contratto, infatti, inserisce il welfare aziendale nell'ambito più ampio della responsabilità sociale d'impresa e regolamenta l'assistenza sanitaria e la previdenza integrativa (attraverso i relativi fondi contrattuali), l'educazione e istruzione di lavoratori e figli, ma anche la formazione continua e la conciliazione vita-lavoro, fornendo anche delle linee guida per l'attuazione nella contrattazione aziendale di iniziative di responsabilità sociale (comprese, quindi, quelle riconducibili al welfare aziendale) coerenti con le impostazioni del CCNL.

Nonostante questo, nella contrattazione aziendale (almeno per i contratti analizzati al fine del presente Rapporto), misure relative all'educazione e istruzione dei figli, alla formazione, all'assistenza sanitaria e alla previdenza complementare risultano meno diffuse rispetto ai *flexible benefits* (si veda, *supra*, tabella 11).

Si potrebbe pensare che tale tendenza possa dipendere dalla welfarizzazione del "premio di partecipazione", che porta il lavoratore a disporre di fatto di un credito welfare da utilizzare scegliendo tra le diverse misure disponibili. Infatti, sono molti gli accordi che offrono ai lavoratori la possibilità di convertire tutto o parte del premio in beni e servizi di welfare, ricompresi all'art. 51, commi 2, 3 e 4, del TUIR. In questi casi, si possono prevedere diverse quote di conversione (Avio), che vengono proporzionalmente incrementate da parte aziendale per compensare, a beneficio dei lavoratori, il risparmio contributivo derivante dalla c.d. welfarizzazione (CSI, Dipharma, Pfizer Italia). Generalmente ciò si traduce in un valore da destinare a *flexible benefits*, lasciando ampia scelta sul punto al lavoratore. Tuttavia, l'ampia diffusione (nella nostra mappatura) dei *flexible benefits*

nella contrattazione aziendale del settore è un fenomeno indipendente dalla welfarizzazione, poiché, come specificato (*supra*, § 4), nella rilevazione delle misure di welfare regolate dagli accordi aziendali, sono esclusi quelli che disciplinano soltanto il premio di risultato.

7. La partecipazione in materia di welfare e responsabilità sociale

Il metodo partecipativo costituisce l'ultimo tassello della definizione del welfare nel CCNL chimico-farmaceutico, che infatti affida all'Osservatorio paritetico aziendale, da costituirsi nelle realtà con almeno 50 dipendenti, anche il confronto sulle esigenze di flessibilità organizzativa, conciliazione vita-lavoro, produttività e valorizzazione della professionalità dei lavoratori. Se il welfare e la responsabilità sociale devono impegnare tutti i soggetti coinvolti nell'impresa nei loro rapporti interni ed esterni, è allora importante che siano gli attori e organismi delle relazioni industriali ad occuparsene.

Come preannunciato dallo stesso CCNL, inoltre, il ruolo delle relazioni industriali nel welfare aziendale del settore non si conclude con la sottoscrizione di accordi collettivi, ma prosegue nel tempo e fuoriesce dall'ambito della regolazione normativa per accrescere le occasioni di incontro non negoziali tra le parti, grazie alle tante procedure di analisi congiunta e ai vari organismi bilaterali, generati proprio dalla contrattazione collettiva per affrontare periodicamente e lontano dalle logiche di scambio tematiche di comune interesse per azienda e lavoratori. Il riferimento è, ad esempio, ai diritti di informazione e consultazione attribuiti al delegato alla formazione continua, ma anche agli Osservatori paritetici per l'integrazione lavorativa delle persone svantaggiate o per l'approfondimento di soluzioni di mobilità sostenibile.

7.1. Invecchiamento della popolazione aziendale e solidarietà inter-generazionale

In un'ottica di gestione dell'invecchiamento della popolazione attiva, già con il rinnovo del CCNL 2012, le parti avevano predisposto l'infrastruttura istituzionale per la sottoscrizione, a livello aziendale, di un patto di solidarietà generazionale denominato *Progetto Ponte*, funzionale a garantire l'assunzione di giovani lavoratori in cambio della disponibilità di lavoratori anziani in forza a trasformare, in vista della pensione, il proprio contratto da full-time a part-time. Il c.d. fondo TRIS è deputato a svolgere, tra le altre cose, la funzione di sostenere la staffetta nelle aziende della chimica e della farmaceutica, assicurando gli assegni integrativi al reddito a chi sceglierà di andare in pensionamento anticipatamente, ovvero contribuendo al finanziamento di programmi formativi di riconversione o riqualificazione professionale.

Da qui la diffusione di intese che, in linea con quanto demandato alla contrattazione aziendale da parte del CCNL (art. 47), mirano a valorizzare la compresenza di diverse generazioni nei luoghi di lavoro. Alcuni accordi fanno esplicito riferimento al *Progetto Ponte* (Oikos). Con l'obiettivo di favorire un "ponte" tra le diverse generazioni, aumentare l'occupazione giovanile e rendere sostenibile il lavoro delle persone più anziane, alcune intese istituiscono altresì appositi gruppi di lavoro (Celanese) o delegano specifiche funzioni ad Osservatori paritetici (FIS, LyondellBasell). In FIS, ad esempio, è stato affidato all'Osservatorio aziendale di sito il compito di studiare forme organizzative, come il riposizionamento mansionale, per accompagnare i lavoratori anziani verso l'uscita per pensionamento, nonché di proporre modalità per il trasferimento generazionale di esperienze e conoscenze, attraverso il coinvolgimento dei lavoratori più anziani in attività di affiancamento, addestramento e formazione. In Protec, invece, l'attenzione è posta soprattutto ai lavoratori soggetti ad attività usuranti, per i quali si prevede l'assistenza dell'azienda nella predisposizione della documentazione e delle pratiche da presentare agli uffici competenti per l'accesso alla pensione.

Suscita particolare interesse l'accordo LyodellBasell, che non solo riconosce l'importanza di affrontare la problematica dell'invecchiamento della popolazione lavorativa ma prevede altresì l'individuazione di percorsi e strumenti utili per rendere sostenibile la vita lavorativa dei lavoratori più anziani. Tra le misure annunciate, anche la mobilità interna del personale eventualmente inidoneo allo svolgimento delle attuali mansioni ma idoneo a coprire possibili posti vacanti. Per favorire il ricambio generazionale, è invece attiva l'*Operators Academy*, volta a formare un bacino di risorse abilitate a svolgere un'ampia gamma di attività all'interno dello stabilimento produttivo, e sono avviati percorsi di alternanza scuola-lavoro con gli studenti di due istituti tecnici del territorio.

7.2. Sostenibilità ambientale

Sul più ampio tema della responsabilità sociale delle imprese in materia di sostenibilità ambientale, rileva sottolineare come, a livello di contrattazione nazionale, le parti (art. 43, cap. VIII) riconoscano il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, salute e ambiente (RLSA) quale figura centrale per una strategia aziendale basata sulla sostenibilità, da declinare attraverso un confronto ispirato a criteri di partecipazione, condivisione degli obiettivi e cooperazione per il raggiungimento degli stessi. A tal fine, il RLSA è informato attraverso specifici incontri sugli obiettivi di miglioramento e sul livello e la natura degli investimenti; sulle iniziative di bonifica dei siti; su quelle di risparmio energetico e di miglioramento delle prestazioni ambientali; sui sistemi di monitoraggio aziendali richiesti dalle autorità competenti, di iniziative di integrazione tra i sistemi di monitoraggio e di certificazione del sistema di gestione, nonché sulle iniziative di valutazione e gestione degli aspetti di salute, sicurezza e ambiente lungo tutto il ciclo di vita del prodotto (c.d. *product stewardship*). Il CCNL prevede che il RLSA debba essere adeguatamente supportato attraverso la necessaria attività formativa, che, nell'ultimo rinnovo contrattuale, è stata potenziata al fine di: proseguire e migliorare le iniziative territoriali già attivate in alcune aree a maggiore vocazione chimica relativamente ai corsi introduttivi al ruolo di RLSA aggiornando, di intesa con il

livello territoriale interessato, le modalità organizzative e i contenuti dei corsi stessi; realizzare moduli formativi annuali aggiuntivi della durata di 8 ore con l'obiettivo di sviluppare nel RLSA una adeguata consapevolezza del proprio ruolo, migliorarne le capacità di gestione del processo comunicativo oltre che di fornirlo degli opportuni elementi conoscitivi per affrontare in un modello partecipativo le diverse situazioni nelle quali lo stesso viene a operare.

Sono diversi gli accordi che indicano tra le priorità dell'azienda quella della tutela ambientale, ma solo in qualche caso l'interesse verso la tematica si traduce in specifici programmi aziendali, oggetto di contrattazione. Esemplificativa è la politica *Circular for 0* di Novo Nordisk, tesa a minimizzare l'impatto delle attività produttive e commerciali attraverso iniziative definite congiuntamente dalle parti, coerentemente con quanto previsto dal CCNL e compatibilmente con le disponibilità economiche. Tra queste, si annoverano l'adozione dello *smart working* e di moderne tecnologie a più basso impatto energetico (Novo Nordisk), l'incentivazione alla mobilità sostenibile sia interna sia nei percorsi casa-lavoro dei dipendenti (Bayer, LyondellBasell), l'introduzione di obiettivi di riduzione dei consumi energetici in relazione al premio di partecipazione (Roche), l'ottimizzazione dei processi di gestione dei rifiuti e l'avvio di percorsi di de-carbonizzazione (Eni).

In conclusione, si rammenta che dal 1962 le parti sociali nazionali del settore, e in particolare Federchimica che lo ha attivato, promuovono il programma *Responsible Care*, iniziativa mondiale dell'industria chimica per lo sviluppo sostenibile, cui le imprese italiane possono aderire volontariamente.

8. La coerenza tra i diversi livelli contrattuali nel settore chimico

Dall'impianto definito dal CCNL discende una contrattazione aziendale che prova a recepire le tante sollecitazioni delle parti nazionali, ma che non sempre riesce ad esplicitare quella dimensione collettiva e sociale sopra richiamata. La centralità del

CCNL è un dato caratteristico di questo settore, nel quale gli attori delle relazioni industriali hanno spesso preferito spostare a livello centrale il confronto sui nodi più divisivi, per poi lasciare le imprese libere di muoversi sul livello aziendale senza eccessive tensioni, ognuna per le proprie disponibilità. Essendo imprese di dimensione mediamente maggiore rispetto a quella di altri settori dell'industria, il rimando del CCNL alla contrattazione di secondo livello non spiazza gli uffici di gestione del personale, abituati a negoziare con il sindacato (sebbene, solitamente, in modalità concessiva).

Sono moltissime le intese che offrono opportunità di individualizzazione del welfare aziendale, non solo nella scelta degli importi da destinare (in virtù delle clausole relative alla "welfarizzazione" volontaria del premio di partecipazione), ma anche nella selezione delle prestazioni da utilizzare, all'interno della vasta gamma offerta dalle piattaforme disponibili. Senza voler escludere una valenza relazionale e collettiva pur nell'ambito di una modalità personalizzata di fruizione del welfare (si veda l'opportunità, nell'accordo Carl Zeiss Vision Italia, di destinare una percentuale del premio di partecipazione al finanziamento di iniziative di carattere sociale), l'impressione è che l'offerta di somme e crediti in *flexible benefits* tenda ad allontanare la contrattazione aziendale del settore dal concetto di welfare che abbiamo descritto in questo Rapporto soprattutto dal punto di vista funzionale, rispondendo, nella maggior parte dei casi, a una logica redistributiva più che sociale od organizzativa (si veda, *supra*, capitolo 2).

A fare da contraltare a questa situazione, intervengono però le numerose disposizioni che riguardano l'adesione ai fondi mutualistici di sanità e previdenza complementare di settore, lo sviluppo di iniziative di formazione continua e le disposizioni relative alla conciliazione vita-lavoro. Si tratta di misure che, come osservato nel capitolo 2 di questo Rapporto, più si avvicinano al concetto di welfare aziendale secondo le variabili tipologica e funzionale che ci siamo dati: le prime costituendo forme di assistenza specificatamente destinate ai lavoratori in quanto tali (nei casi più virtuosi, integrate da ulteriori servizi e prestazioni erogati direttamente dall'azienda); le altre

rappresentando strumenti per soddisfare specifiche esigenze organizzative e allo stesso tempo tutelare i bisogni dei lavoratori impiegati nell'unità produttiva. In altre parole, diversamente dalla predisposizione di buoni acquisto e crediti di spesa, le iniziative di formazione e qualificazione professionale e le soluzioni di flessibilità e conciliazione vita-lavoro costituiscono forme di welfare non meramente concessive e a discrezione individuale, ma, al contrario, frutto di un calibrato bilanciamento con le esigenze organizzative e produttive aziendali e quindi con evidenti ripercussioni dal punto di vista collettivo. Effetti ancor più evidenti si riscontrano nel caso di istituti come la banca ore solidale, che chiama in causa non solo i lavoratori destinatari, ma anche l'intero personale in forza, che può devolvere per i propri colleghi ferie e permessi non utilizzati. Ma la valenza collettiva di queste disposizioni di welfare può estendersi anche alle relazioni esterne all'impresa, come peraltro auspicato dallo stesso CCNL. Ne costituisce un chiaro esempio l'accordo Unilever che introduce un percorso di sviluppo del capitale umano, volto a gestire le trasformazioni organizzative, non soltanto al fine di una ricollocazione interna dei lavoratori, ma anche per agevolare la loro occupabilità, previa raccolta dei fabbisogni delle competenze sul mercato. Altro spunto sul tema proviene dall'accordo di partenariato territoriale firmato da Merck Serono con l'Associazione italiana sclerosi multipla (AISM) e la fondazione ASPHI Onlus per la promozione di politiche di inclusione e gestione delle disabilità al lavoro.

5.
LA CONTRATTAZIONE SOCIALE TERRITORIALE

Le riflessioni che abbiamo sviluppato nei precedenti rapporti sulle trasformazioni del lavoro e della impresa, che portano la nostra attenzione a quanto ora avviene "fuori dalla fabbrica" e dentro le dinamiche di costruzione dei nuovi ecosistemi territoriali del lavoro e del valore (*supra*, capitolo 1, spec. § 4), sollecitano l'approfondimento di un fenomeno apparentemente lontano dai temi del welfare aziendale. Tuttavia, all'esito della nostra analisi, può rappresentare un importante tassello dei mercati transizionali del lavoro indotti dai cambiamenti tecnologici, demografici e ambientali in precedenza analizzati (*supra*, capitolo 1, §§ 1 e 2).

Del resto, è proprio guardando al lavoro come a una relazione sociale che è possibile leggere i riflessi più profondi per i sistemi di welfare connessi alle trasformazioni dei processi produttivi e alla stessa evoluzione della idea di lavoro (si pensi al rapporto "luogo-lavoro", "tempo-lavoro", "azione-lavoro"). Si tracciano così le coordinate entro cui costruire «una infrastruttura finalizzata a gestire i rischi sociali direttamente o indirettamente legati al (mercato del) lavoro» (Tiraboschi, 2019, p. 126). Un'infrastruttura che non solo sposti l'attenzione «dal posto di lavoro alla persona» (Tiraboschi, 2019, p. 126) ma che tenga in considerazione, rispetto alle dinamiche presentate, la rilevanza proprio della «dimensione territoriale dei mercati del lavoro» (Casano, 2017, p. 675).

Occorre dunque prendere qui come riferimento una definizione di territorio (vedi *infra*) volta a superare un'accezione strettamente spaziale o amministrativa per considerarlo, piuttosto, come un luogo nonché l'insieme delle infrastrutture (non solo

fisiche ma *in primis* istituzionali, relazionali e culturali) in grado di determinare, o meno, la sua attrattività e competitività nonché ad orientarne le dinamiche di sviluppo in un'ottica di sostenibilità (c.d. sistemi di lavoro sostenibile si veda Tomassetti, 2018, p. 54) per il tramite delle relazioni industriali (Tiraboschi, 2019, p. 70).

Dall'altro il territorio, per come presidiato dalla contrattazione sociale, diventa una dimensione entro cui dare ordine alle frammentate esperienze di welfare nonché una categoria interpretativa del fenomeno.

1. La contrattazione sociale nella prospettiva degli ecosistemi territoriali del lavoro

Nella nostra analisi lo sviluppo di nuove infrastrutture di welfare territoriale è affrontato e studiato attraverso la prospettiva degli *ecosistemi territoriali del lavoro.*

Questa espressione riprende, in parte, il concetto particolarmente studiato dalla letteratura anglosassone degli *skill ecosystems* (Finegold, 1999) intesi come sistemi territoriali in grado di ricomporre il disallineamento di competenze attraverso progetti che sostengano gli *stakeholders* locali nella comprensione dei fabbisogni professionali ovvero nello sviluppo di strumenti di formazione volti a rafforzare la presenza di capitale umano sul territorio. A beneficiarne sarebbero le strategie competitive delle imprese, la progettazione del lavoro e le opportunità legate alle carriere professionali (Buchan, Anderson Power, 2017, p. 444).

Sfide, quelle degli *skill ecosystem*, particolarmente connesse anche alla diffusione di modelli di impresa 4.0. Da qui l'esigenza di creare "ecosistemi 4.0" (Iadevaia, Resce, Tagliaferro, 2018, p. 7) quali contesti in grado di creare le condizioni di sviluppo di questi nuovi modelli di impresa, produzione e lavoro. Ma perché ciò risulti possibile, occorre guardare oltre alla dimensione di «sistema produttivo locale» (Becattini, Rullani, 1993) e considerare, nella loro interezza, reciprocità e coesione con il territorio, le c.d. «filiere istruzione – formazione – lavoro» (si

veda ancora Iadevaia, Resce, Tagliaferro, 2018, p. 20) con l'obiettivo di realizzare politiche e azione sistemiche.

A partire da questi elementi, la prospettiva degli *ecosistemi territoriali del lavoro* aggiunge un ulteriore tassello rispetto ai concetti di *skill ecosystem* ed *ecosistemi 4.0* per arricchirli di una dimensione legata al sistema di protezione sociale ovvero a una dimensione di bisogni personali dei lavoratori e dei cittadini intendendo il territorio, non solo come bacino di competenze, quanto come luogo di vita.

In quest'ottica gli *ecosistemi territoriali del lavoro* si configurano dunque come un complesso reticolo di infrastrutture territoriali che, se tra loro interconnesse e effettivamente integrate, possono creare, a livello locale, le condizioni per lo sviluppo di un sistema competitivo (dal punto di vista economico e produttivo), attrattivo e sostenibile (da un punto di vista personale, sociale e lavorativo). È infatti insito nell'espressione "ecosistema" l'aspetto della "complementarietà" (Esping-Andersen, 1990, pp. 21-33) tra gli strumenti di protezione sociale e le dinamiche del mercato del lavoro (Tiraboschi, 2019, p. 142), di cui è stata a più riprese richiamata la centralità nel panorama nazionale (Renga, 1996, p. 260) ma che, per quanto descritto, si ritiene possa assumere oggi particolare rilevanza anche nei contesti territoriali.

Come accennato, con il termine territorio non si fa riferimento necessariamente ad unità amministrativa definita a priori; piuttosto si intende uno spazio d'interazione a geometria variabile in cui la dimensione amministrativa diventa rilevante prevalentemente in relazione alla sua capacità di fornire o limitare questi spazi di interazione. Quello entro cui si muove la contrattazione sociale territoriale dipende dagli attori che possono intervenire nel processo concertativo (Regalia, 2015a, p. 9). Alla variabile degli attori in gioco spetta quindi il ruolo di definire limiti e confini delle azioni di contrattazione sociale restituendo altresì uno spaccato di come le relazioni di lavoro si stiano muovendo a livello locale per adattare gli strumenti di welfare alla grande trasformazione del lavoro in atto nonché a una domanda di protezione sociale per certi versi nuova. In questa accezione il

«territorio» non si limita ad individuare solo uno spazio fisico, ma acquista una dimensione relazionale che mette in connessione bisogni di lavoratori, cittadini, imprese e ambiente circostante (Lodigiani, Colombi, 2019, p. 76).

A partire da questi elementi, la dimensione locale e di prossimità si configura come l'ambito di intervento privilegiato entro cui osservare (e ripensare) una *nuova infrastruttura di welfare territoriale*, quale strumento sinergico all'accompagnamento dei processi descritti, che tenga conto delle esperienze generate dai sistemi di relazioni presenti sul territorio.

Tra questi, il sistema delle relazioni industriali ha segnalato negli ultimi anni un potenziale innovativo nella cornice territoriale, sia per quanto riguarda la contrattazione di misure di welfare aziendale sia per quanto riguarda il fenomeno della contrattazione sociale territoriale, che resta dunque in questi termini ancora un ambito per lo più inesplorato (vedi *infra*). Sono queste due materie molto diverse di azione sindacale ma che possono «gettare le basi per l'integrazione tra le diverse tipologie di contrattazione, in cui il sindacato si fa non solo vicino, ma prossimo nella conoscenza dei bisogni, nella rappresentanza degli interessi, nella tessitura di legami» (Lodigiani, Colombi, 2019, p. 76).

La rilevanza della contrattazione sociale territoriale cresce in particolare a partire dagli anni Novanta, periodo in cui proprio le trasformazioni descritte in precedenza si esplicitano più compiutamente, e si ritaglia gradualmente uno spazio distintivo tra le esperienze c.d. "concertazione locale" (Regalia, 2006, p. 139-40). È in questo periodo dunque che si registra lo sviluppo di azioni, prevalentemente sindacali, volte a ricercare una negoziazione con l'attore pubblico in materia sociale (Lodigiani, Riva, 2019, p. 10).

In un'epoca di continua trasformazione, resa ancor più evidente dal processo di digitalizzazione che negli ultimi anni ha impattato trasversalmente il mondo del lavoro, le esperienze di contrattazione sociale territoriale si configurano come il tentativo delle relazioni industriali di offrire risposte nuove alle esigenze

di una società post-fordista (Prosperetti, 2008, p. 933). Proprio rispetto a queste, le misure di welfare contrattuale non sono risultate sino a oggi pienamente sufficienti e in grado di rispondere alle esigenze degli specifici contesti territoriali. Difficoltà che si sono riscontrate tanto a livello nazionale, dove le misure contrattate risultano poco adattabili alle specificità locali anche perché impostate su logiche settoriali, quanto a livello aziendale rispetto cui emergono esperienze che, se pur talvolta estremamente interessanti e innovative, si caratterizzano per un'eccessiva parcellizzazione, quantitativa e qualitativa, in termini di diffusione complessiva. È da questi elementi che le esperienze di contrattazione sociale si muovono alla ricerca di una sinergia con l'attore pubblico per la promozione di misure che possono incidere, almeno in potenziale, in modo sistemico sul territorio.

Secondo questa prospettiva dunque la contrattazione sociale si configurerebbe come una piattaforma finalizzata ad intercettare i pilastri del nuovo paradigma economico e sociale del post-fordismo ritenendo altresì condivisibile riconoscere che «l'azione concertata sul territorio costituisca oggi più che mai un punto di osservazione privilegiato per cogliere possibili dinamiche future di relazioni di lavoro più adeguate alle caratteristiche di un'economia post-fordista in un'economia globalizzata» (Regalia, 2015b, p. 99). Ecco che, sia da un punto di vista di contenuti quanto rispetto alle modalità e agli esiti sviluppati, questo tipo di azione «merita di essere contestualizzata e non invece separata dal territorio, interpretata e non solo descritta entro una cornice multidimensionale» (Riva, 2018, p. 54). La contrattazione sociale territoriale diventa quindi uno strumento di analisi e osservazione di dinamiche e mutamenti, non solo delle relazioni di lavoro in senso stretto, ma più in generale del territorio stesso, inteso come infrastruttura di relazioni, con specifico riferimento all'ambito della protezione sociale dei lavoratori e/o della persona a un livello di prossimità.

Per questo si ritiene che la diffusione delle esperienze di contrattazione sociale non sia inquadrabile come una mera azione correttiva delle parti sociali al problema della disintermediazione degli interessi, del cambiamento della domanda di rappresentanza e delle relative strategie che sposterebbero l'interesse

sindacale verso un diverso tipo di rappresentanza più universale (Regalia, 2008, pp. 114-117).

Tanto meno, le cause della diffusione di tale fenomeno sarebbero da rintracciarsi primariamente nelle dinamiche di *rentrechement* e ricalibratura del welfare pubblico ovvero nel cambiamento delle prerogative degli enti locali in materia di welfare (Ascoli, Pavolini, 2010, p. 99-100; Kazepov, Barberis, 2008, p. 58). Da questo punto di vista si ritiene infatti che le esperienze di contrattazione sociale non rappresentino né un mero effetto collaterale del processo di c.d. *territorializzazione del welfare* ovvero di un *rescaling* delle politiche sociali a livello territoriale (Lodigiani, Riva, 2019, p. 12; Kazepov, 2009, p. 14) né, più in generale, di mutamento del welfare state verso un modello di welfare mix (Ferrera, 2006; Lodigiani, Riva, 2019, p. 12).

Piuttosto rileva sottolineare il contrario, ovvero come la moderna infrastruttura del mercato del lavoro e del welfare trovi il suo baricentro nel territorio quale insieme di infrastrutture e ambito di prossimità in grado di rispondere alle trasformazioni del lavoro. Nel quadro dunque di una nuova economia circolare, lo snodo per la creazione di nuovi modelli di welfare territoriale funzionali alla creazione di *ecosistemi territoriali del lavoro* è rappresentato dallo sviluppo nel contesto locale di sistemi di relazioni (tra cui le relazioni industriali) in cui le risorse materiali/immateriali, pubbliche/private possano integrarsi e dar vita a nuove risposte.

2. La definizione del fenomeno per un'analisi di relazioni industriali

Nel quadro di un fenomeno che appare caratterizzato da una forte eterogeneità occorre adesso specificare brevemente a cosa facciamo riferimento con il termine "contrattazione sociale territoriale".

La contrattazione sociale, specie nella sua fase iniziale e nella sua accezione tradizionale, si configura, come una pratica di concertazione locale la cui specificità è data dal fatto che le

parti sociali cercano un confronto negoziale diretto con gli enti locali per influenzare l'allocazione delle risorse in materia di welfare (Regalia, 2008, p. 113). Alla base degli accordi vi sono obiettivi e questioni sociali, in senso lato: le materie trattate non si limitano al solo welfare ma sono eterogenee e possono riguardare ad esempio politiche energetiche, dei rifiuti, imposte e tributi, solo per fare alcuni esempi (si veda ADAPT, 2018).

Nell'ambito di questo rapporto restringeremo l'attenzione, e la definizione del fenomeno, a esperienze di contrattazione sociale territoriale che abbiano a oggetto accordi su organizzazione, misure e servizi relativi alle materie di welfare per come definite in questo contesto (si veda capitolo 2, spec. § 3). In tal senso, il perimetro degli accordi che prenderemo in considerazione viene ristretto a quelli che abbiano a oggetto materie che possiamo fare rientrare in una definizione di "welfare territoriale" dove per la definizione del concetto di "welfare" si rimanda ai ragionamenti condotti nel capitolo 2 di questo Rapporto, mentre con il termine "territoriale" ci riferiamo a un concetto di "territorio" inteso come una infrastruttura di relazioni presenti a livello locale (si veda, *supra*, § 1).

Inoltre, occorre considerare che le più recenti esperienze di contrattazione sociale hanno evidenziato nuove forme di partnership sociale (Regalia, 2015b, p. 98), che si sviluppano non solo entro gli spazi istituzionalizzati dell'amministrazione pubblica. È in particolare a livello locale che lo sviluppo di azioni di concertazione potrebbe rappresentare già di per sé l'obiettivo stesso di tale attività, non essendo necessariamente finalizzate alla conclusione di un accordo ma piuttosto al raggiungimento di una legittimazione all'interno del sistema di relazioni del territorio o alla possibilità di intervenire, anche indirettamente, nei processi decisionali.

Accogliendo dunque una definizione più estesa di contrattazione sociale (non come detto in termini di materie oggetto degli accordi ma in termini di tipologia degli accordi e di iniziative sviluppate) potremmo allargare lo sguardo a quelle esperienze in cui la relazione tra soggetto pubblico, parti sociali, imprese, terzo settore e alti attori locali, pur non avendo come obiettivo

la definizione dell'allocazione di risorse pubbliche in bilancio, si porrebbero invece l'obiettivo di integrare e mettere a sistema misure pubbliche e private attraverso una, più o meno ampia collaborazione.

La dimensione degli attori coinvolti e delle loro modalità d'interazione (Regalia, 2015, p. 9) è peraltro una variabile di analisi rilevante nello studio di queste esperienze. Tuttavia, non meno importanti risultano essere le questioni, più strettamente giuridiche, circa la legittimità, l'efficacia e l'esigibilità degli accordi, su cui si sono segnalate alcune criticità (si veda *infra*), a maggior ragione riconoscendo la contrattazione sociale come uno spazio di compenetrazione tra contrattazione collettiva e attività amministrativa degli enti pubblici (Piglialarmi, 2019, pp. 714 e 725).

La scrittura degli accordi di contrattazione sociale può essere frutto di accordi autonomi a livello locale oppure esito di una delega dei livelli superiori di governo. Guardando al campo di applicazione degli accordi di contrattazione sociale questi possono riguardare alcune categorie di lavoratori oppure la cittadinanza di una particolare area geografica o territorio. Frequentemente non si tratta di accordi che prevedono una durata temporale, e questo si ricollega alla loro principale criticità ovvero alla effettiva capacità di essere messi in pratica nonché di generare gli effetti previsti. Per questo talvolta si rintracciano clausole di applicazione e monitoraggio dell'accordo (ADAPT, 2018).

Guardando poi complessivamente al sistema di relazioni industriali, se non vi è dubbio che la contrattazione sociale territoriale si muova su logiche diverse rispetto a quanto avvenga nella contrattazione collettiva, è altrettanto significativo sottolineare come, rispetto alla dimensione territoriale, si possano rintracciare spazi di intersezione tra questi due ambiti.

È in tal senso che le parti sociali possono essere protagoniste del ripensamento e dell'innovazione tanto dei sistemi di welfare territoriale quanto di nuove forme di contrattazione proprio attraverso la contrattazione sociale (Sateriale, 2016a). Si

tratterebbe altresì di ripensare, contestualmente, a un nuovo modo di interpretare la rappresentanza in termini organizzativi e in termini di sistema contrattuale rispetto cui la contrattazione sociale territoriale rappresenti un «luogo di sintesi o di indirizzo del secondo livello aziendale di categoria» (Sateriale, 2016b) che possa limitare le disuguaglianze tra cittadini e lavoratori che invece tenderebbero a crescere come nel caso del welfare contrattuale e aziendale). È dunque attraverso una azione sindacale consapevole che la contrattazione sociale può rappresentare la cornice, quanto meno nel contesto territoriale di riferimento, entro cui anche queste ultime esperienze possono agire non più in maniera episodica ma secondo una logica di sistema e non dunque continuare a svilupparsi in modo per lo più frammentario e disarticolato.

Sullo sfondo, resta da capire se vi siano le condizioni affinché la rappresentanza possa assumersi sempre di più il ruolo di soggetto in grado di filtrare, trasmettere, rappresentare i bisogni sociali siano essi vecchi o nuovi, ruolo a cui peraltro la politica non sembra rispondere attualmente in modo così efficace (Sateriale, 2017a). Il punto è dunque comprendere chi siano gli attori in grado di interpretare queste istanze sociali latenti.

Ciò risulterebbe possibile per le parti sociali, in particolare, a condizione che l'azione dei sindacati e delle associazioni datoriali riuscisse ad andare oltre alla propria funzione tipica di rappresentanza agendo non tanto nell'interesse del lavoratore, ma più in generale alla cittadinanza ovvero rivolgendo l'attenzione alla promozione di misure di welfare della persona (Sacconi, Massagli, 2017), non necessariamente di tipo occupazionale o aziendale, ma comunque integrate con l'ecosistema territoriale del lavoro.

Proprio attraverso il rafforzamento della sinergia tra parti sociali, aziende e territorio si potrebbero superare alcune delle criticità legate al decentramento della contrattazione collettiva configurando «un percorso di sostenibilità che faccia perno sul territorio quale luogo per valorizzare una dimensione circolare della sussidiarietà ad oggi ancora inedita ma quanto mai

opportuna per rispondere alle sfide imposte dai cambiamenti in atto sul piano economico e sociale» (Dipinto, 2016).

Entro questo scenario relazionale risulta dunque interessante comprendere come le parti sociali e i sistemi di relazioni industriali si stiano muovendo sui territori attraverso accordi che, a livello locale, escano dal perimetro della tradizionale logica occupazionale tipica della contrattazione collettiva incentrata sul rapporto impresa-lavoratore per aprirsi a una logica di cittadinanza che guarderebbe alla triangolazione territorio-impresa-persona secondo una prospettiva di negoziazione dello sviluppo locale (Burroni, Ramella, 2015, pp. 50-51; Trigilia, 1999, p. 436), ma non solo.

Il collegamento tra contrattazione sociale e contrattazione collettiva di secondo livello sarebbe inoltre da rintracciarsi anche nell'esigenza delle imprese e dei sistemi di relazioni industriali presenti sul territorio di agire anche secondo parametri di c.d. competitività sociale intesa come «complesso di comportamenti che riguardano il rapporto con il territorio, i vincoli istituzionali, i vincoli di sostenibilità ambientale, immagine dell'azienda relativa al lavoro e all'ambiente circostante e i rapporti con tutti i suoi stakeholder» (Testoni, 2014, p. 4). Secondo una lettura di relazioni industriali è possibile vedere dunque nella contrattazione sociale sviluppata localmente uno strumento con cui le parti sociali costruiscono relazioni nella più ampia infrastruttura di relazioni territoriali.

La partita sembra giocarsi sull'effettiva capacità delle parti sociali di ripensare, attraverso la contrattazione, a diversi strumenti di tutela dei lavoratori/cittadini, difficilmente inquadrabili oggi omogeneamente in categorie tipologiche e omnicomprensive come invece era possibile fare nel modello socio-economico e produttivo collegato all'impresa fordista.

3. Una ricostruzione sulla diffusione della contrattazione sociale

Negli ultimi 10 anni i principali sindacati italiani hanno dato vita a dei Rapporti tematici e a banche dati volte a raccogliere tutti gli accordi di contrattazione sociale sottoscritti sui territori. Si segnala inoltre anche l'esistenza di alcuni rapporti e osservatori regionali sulla contrattazione sociale (si veda, ad esempio, i rapporti regionali di Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Toscana; l'Osservatorio regionale Piemonte Cgil/Ires) anche promossi dai sindacati dei pensionati di Cgil, Cisl e Uil (si veda l'Osservatorio accordi unitari sulla contrattazione dei pensionati nel Lazio).

Una prima fonte è rappresentata dall'Osservatorio nazionale sulla contrattazione sociale Cgil, Cgil-Spi e Fondazione Di Vittorio che dal 2010 raccoglie i documenti prodotti dalla negoziazione sociale sui territori (tramite il sito dell'Osservatorio Nazionale della Contrattazione Cgil è possibile accedere alla loro banca dati di accordi sottoscritti). Nei suoi ormai 10 anni di vita ha raccolto circa 8.400 documenti di accordi, verbali e piattaforme negoziali di cui 1.011 in riferimento all'anno 2018 come riporta il *Decimo Rapporto sulla contrattazione sociale territoriale* (di seguito Rapporto Cgil 2019).

Il territorio in cui si è fatta più contrattazione sociale nel 2018 è la Lombardia (n. 410 accordi), seguita dal Veneto (n. 176), dall'Emilia Romagna (n. 162) e dalla Toscana (n. 95). Considerando il periodo 2011-2018 per quanto l'area nord-ovest rimanga il territorio con più accordi sottoscritti la proporzione di questi accordi sul totale, scende al 45,9%, per il primo anno sotto la soglia della metà; cresce in particolar modo il numero di accordi sottoscritti nel nord-est mentre cresce, ma solo leggermente, la quota del centro e delle isole. Rispetto all'ambito territoriale di diffusione degli accordi si evidenzia come, nel 2018, l'87,9% delle intese coinvolga i livelli amministrativi comunali; il 10,3% coinvolga livelli sovracomunali quali le Unioni di Comuni, gli ambiti del welfare territoriale e della gestione associata dei servizi; soltanto l'1,7% degli accordi è frutto di intese a livello regionale (si veda tabella 12).

Tabella 12 – Distribuzione degli accordi per ambito territoriale

Ambito territoriale degli accordi	**Fonte**	
	Rapporto Cgil 2019 (dati 2018)	**Rapporto Cisl 2019 (dati 2018)**
Comunale	87,9%	82,5%
Intercomunale	-	9,3%
Sovracomunale	10,3%	-
Provinciale	-	2,5%
Interprovinciale	-	0,9%
Regionale	1,7%	4,9%

Fonte: nostra elaborazione su dati dei principali Osservatori

Dal 2011 anche la Cisl si è dotata di un Osservatorio sulla contrattazione sociale che, come riportato nel Rapporto 2019 (Lodigiani R., Riva E., Colombi M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro, 2019, di seguito c.d. Rapporto Cisl 2019), raccoglie quasi 5.600 intese con riferimento agli anni 2013-2018 di cui 5.154 sono gli accordi validi (726 per il 2013, 675 per il 2014, 840 per il 2015, 908 per il 2016, 990 per il 2017, 1.015 per il 2018) su cui viene condotta l'analisi. Anche secondo questa fonte il territorio in cui si è fatta più contrattazione sociale nel 2018 è la Lombardia (n. 500 accordi – 48,7%) seguita da Emilia-Romagna (n. 189 – 18,4%), Marche (n. 77 – 7,5%), Veneto (n. 72 – 7%) e Toscana (n. 65 – 6,3%). Considerando però complessivamente il periodo 2013-2018 vediamo che gli accordi si distribuiscono per il 47,4% in Lombardia, per il 15,5% in Emilia-Romagna, per il 7,6% in Piemonte, per il 5,7% nelle Marche, per il 5,6% in Toscana e per il 5,7% in Veneto. Segnale dunque che vi sono delle regioni in cui queste pratiche sono diffuse e continuano ad esserlo da anni (è il caso di Lombardia ed Emilia-Romagna con una costante crescita degli accordi sottoscritti anno per anno dal 2013

al 2018), alcune che hanno più recentemente rallentato su questo fronte (Piemonte), altre che specie negli ultimi 3 anni hanno fatto registrare un costante e importante aumento delle intese sottoscritte (Veneto e Marche) e infine alcune che mostrano un andamento più altalenante (Toscana).

Come si vedrà anche a seguire le differenze territoriali quando si parla di contrattazione sociale sono tutt'altro che secondarie e, anzi, è proprio sulla base delle stesse che si possono individuare alcune caratteristiche specifiche con sui vengono sviluppati gli accordi sui territori.

Rispetto all'ambito territoriale di riferimento degli accordi le intese hanno riguardato in particolare l'ambito comunale (82,5%) o intercomunale (9,3%) nel 2018. Residuali risultano essere gli altri ambiti di contrattazione ovvero: provinciale (2,5%), interprovinciale (0,9%) e regionale (4,9%) (si veda tabella 12).

Rileva inoltre sottolineare come la popolazione complessiva potenziale interessata è andata crescendo negli ultimi anni dai 16,13 milioni nel 2013 ai 20,7 milioni nel 2018.

Oltre alla variabile territoriale, altri elementi a cui sembra ricollegarsi la presenza di accordi di contrattazione sociale, come messo in evidenza dal Rapporto Cisl 2019, sono ad esempio la dimensione del Comune e la propensione dell'amministrazione comunale a investire nei servizi sociali (Rapporto Cisl 2019, p. 51).

3.1. Materie oggetto della contrattazione sociale

Per quanto ciascuna fonte operi una propria specifica classificazione delle materie oggetto degli accordi, occorre innanzi tutto comprendere quali siano le materie di cui si occupano gli accordi di contrattazione sociale.

Il Rapporto Cgil 2019 sottolinea come la densità e complessità degli accordi sia risultata crescente negli ultimi anni in termini

di numero di materie trattate, senza però che ciò corrisponda a una maggior capacità per questi di essere efficaci ed esigibili (vedi *infra*, § 4). Tuttavia, si può rintracciare in questo aspetto una volontà delle parti sociali di coprire un numero di tematiche sempre maggiore in corrispondenza di un'articolazione crescente delle politiche sociali. La classificazione delle materie oggetto degli accordi di contrattazione sociale presenti nel rapporto individua undici aree tematiche. Di particolare interesse (si veda tabella 13) per la nostra analisi risultano *in primis* le due aree delle "politiche socio-sanitarie ed assistenziali" (oggetto del 88,6% degli accordi) e dell'"infanzia, giovani, educazione e istruzione" (oggetto del 57,2% degli accordi).

L'area delle "politiche socio-sanitarie ed assistenziali" mostra complessivamente una crescita, lieve ma costante, nel triennio 2016-2018. Come sottolineato nel Rapporto Cgil 2019 la composizione per sotto-tipologie di azioni interne a questa categoria (di per sé molto ampia) si è modificata nel corso del decennio di osservazione delle dinamiche di contrattazione sociale territoriale. Con riferimento agli ultimi dati disponibili al centro di questi tipi di accordi restano le prestazioni e i servizi (ad esempio di tipo residenziale, semi-residenziale, domiciliare, territoriale, accoglienza ed emergenza, prevenzione sociosanitaria e promozione della salute e del benessere) presenti nel 73% degli accordi e in crescita negli ultimi anni. L'area della programmazione servizi e prestazioni è oggetto del 30,6% degli accordi, la non autosufficienza è oggetto del 25,6%, quella del welfare integrativo/ mutualità territoriale del 13,8%. Completano il quadro l'area della contrattazione sui modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi, presente nel 63% degli accordi, e gli interventi di contrasto alla povertà (52,4%). Infine, la previsione di azioni di monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori è presente solo nel 6,9%.

Anche sul fronte dell'"infanzia, giovani, educazione e istruzione" si è registrato un incremento particolare nell'ultimo anno: la diffusione della materia negli accordi è passata dal 51,5% del 2017 al 57,2% del 2018.

Tabella 13 – Diffusione delle materie negli accordi di contrattazione sociale del 2018 – Osservatorio Cgil

Principali ambiti oggetto di contrattazione di interesse per il welfare territoriale sul totale degli accordi 2018 – Rapporto Cgil 2019	
Politiche socio-sanitarie ed assistenziali	88,6%
• prestazioni e i servizi	73%
• programmazione servizi e prestazioni	30,6%
• non autosufficienza	25,6%
• welfare integrativo / mutualità territoriale	13,8%
• modelli organizzativi e dell'offerta dei servizi	63%
• contrasto alla povertà	52,4%
• azioni di monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	6,9%
Infanzia, giovani, educazione e istruzione	57,2%
• asili nido	30,7%
• scuole d'infanzia	23,8%
• scuola primaria e medie inferiori	15,2%
• università, scuole superiori, centri di formazione professionale	7,4%
• diritto allo studio	46,4%
o pre e post-scuola	20%,
o mense e trasporti, convenzioni	27,1%
o integrazione	17,5%
o agevolazioni per gli studenti	5%
o contrasto della dispersione scolastica	4,2%
• apprendimento permanente e università popolari	5,1%

• monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori	1,2%
Compartecipazione ai costi del welfare	45%
• Rette servizi pubblici	29,9%
• Ticket sanitari	10,4%
Trasporto pubblico	5%
Politiche del lavoro e dello sviluppo	56,1%
• formazione continua/professionale	8,7%
• azioni per la conciliazione	8,8%
Politiche culturali, di socializzazione e sicurezza	55,3%
• la promozione delle attività culturali e interculturali	17,7%
• promozione centri di aggregazione	33,7%
• promozione dello sport di base	9%
Contrasto alle discriminazioni e pari opportunità	35,5%
• azioni per la conciliazione vita-lavoro	10%

Fonte: nostra elaborazione su dati dell'Osservatorio Cgil

Sulla tipologia di misure qui ricomprese troviamo misure davvero eterogenee tra cui: asili nido 30,7%; scuole d'infanzia 23,8%; scuola primaria e medie inferiori 15,2%; università, scuole superiori, centri di formazione professionale 7,4%; diritto allo studio 46,4% (tra cui pre- e post-scuola 20%, mense e trasporti 27,1%, integrazione 17,5%, convenzioni e agevolazioni per gli studenti 5%, contrasto della dispersione scolastica 4,2%); apprendimento permanente e università popolari 5,1%; monitoraggio, ricerca, raccolta dati, osservatori 1,2%. Ma è anche guardando ad altre aree più generali che si rintracciano accordi di potenziale interesse per la definizione di prestazioni di welfare territoriale.

Per esempio, rispetto all'eterogeno ed esteso ambito di materie classificate nelle categorie "fiscalità locale e compartecipazione ai costi del welfare", circa il 45% degli accordi ha oggetto proprio la materia di compartecipazione ai costi del welfare (in particolare le "rette servizi pubblici" - 29,9% - e i "ticket sanitari" - 10,4%), mentre circa il 5% degli accordi tratta la materia del trasporto pubblico. Nell'area delle "politiche del lavoro e dello sviluppo", materia diffusa nel 56,1% degli accordi, troviamo ad esempio che l'8,7% riguardano la formazione continua/professionale mentre per l'8,8% trattano di azioni per la conciliazione. Per l'ambito "politiche culturali, di socializzazione e sicurezza" presente nel 55,3%, la promozione delle attività culturali e interculturali è diffusa nel 17,7%, la promozione centri di aggregazione nel 33,7%, la promozione dello sport di base nel 9%. Infine da considerare anche l'area "contrasto alle discriminazioni e pari opportunità" (in circa il 35,5% degli accordi con un andamento altalenante nel triennio) per circa il 10% questi accordi riguardano azioni per la conciliazione vita-lavoro.

Si sottolinea, inoltre, come è possibile riscontrare differenze territoriali nella diffusione delle materie, con l'ambito del sociale-sanitario particolarmente contrattato nell'area Nord-Ovest (presente nel 90% degli accordi).

I dati, sempre in riferimento all'anno 2018, dell'Osservatorio Cisl (Rapporto Cisl 2019), restituiscono il quadro di una contrattazione sociale complessivamente orientata verso le politiche socio-familiari materia diffusa nel 77,3% dei Comuni in cui si rintracciano accordi e nel 76% degli accordi. A seguire troviamo: le politiche per il fisco presenti nel 34,5% dei comuni e nel 66,8% degli accordi; le politiche per il territorio presenti nel 32,5% dei comuni e nel 46,8% degli accordi; l'ambito della sanità che riguarda 28,1% dei comuni e il 35,3% degli accordi; gli interventi per il mercato del lavoro presenti nel 17,7% e nel 29,1% degli accordi).

Nell'area delle politiche socio-familiari (si veda tabella 14) particolare attenzione nel 2018 è stata rivolta dalla contrattazione sociale a interventi riguardanti l'offerta servizi socio assistenziali diffusi nel 36,1% degli accordi, all'assistenza domiciliare

(35,4%), assistenza residenziale e semi residenziale (28,2%) e servizi socio-educativi (29,7%). Tutte queste previsioni mostrano un trend di crescita ovvero sono state, in percentuale, oggetto di un maggior numero di accordi nel 2018 rispetto a quanto avvenuto complessivamente nel periodo 2013-2018. Si conferma e si rafforza poi una predisposizione ad occuparsi della materia "contrasto alla povertà", materia quanto più universalistica, se pur meno rilevante per l'oggetto di questa ricerca. Residuali gli interventi su conciliazione vita lavoro e pari opportunità.

Ragionando poi per dimensioni comunali, ancor più sensibilità verso l'area delle politiche socio-familiari (80%) si riscontrerebbe nei comuni con meno di 10mila abitanti, mentre diminuisce significativamente al crescere delle dimensioni comunale. Correlazione inversa invece per quanto riguarda le politiche per il territorio, mentre le misure in materia sanitaria e sociosanitaria sono particolarmente presenti in comuni tra il 20mila e i 60mila abitanti (36,6%) e in quelli tra i 2mila e 5mila abitanti (30,3%) e lo sono meno in comuni tra i 10 mila e i 20mila abitanti (21,7%). Segnale dunque che la tipologia di territorio, stavolta anche relativamente alla sua dimensione amministrativa, incide sull'attenzione che viene posta nel contrattare un certo tipo di materia piuttosto che altre.

L'ambito delle politiche per il fisco è di assoluto rilievo in termini di diffusione negli accordi, ma qui, avendo come oggetto il welfare territoriale, è sicuramente maggiormente interessante concentrare l'attenzione sulla sfera di interventi di politica sanitaria e sociosanitaria. Sul punto emerge come l'assistenza territoriale, ambulatoriale e domiciliare diventa una materia di sempre maggior rilievo. Segnale che anche su questo fronte il livello di prossimità stia acquisendo importanza.

Guardando all'ambito degli interventi per il mercato del lavoro limitatissime sono le previsioni su formazione, conciliazione e welfare contrattuale a favore di misure che riguardano occupabilità e tutela del posto di lavoro (tabella 14).

Tabella 14 – Diffusione delle materie negli accordi di contrattazione sociale – Osservatorio Cisl

Principali ambiti oggetto di contrattazione di interesse per il welfare territoriale sul totale degli accordi nel 2018 e nel periodo 2013-2018 – Rapporto Cisl 2019		
Ambiti	2018	2013-2018
Politiche socio-familiari	76%	-
• offerta servizi socio-assistenziali	36,1%	30,8%
• assistenza domiciliare	35,4%	31,8%
• assistenza residenziale e semi residenziale	28,2%	23,2%
• azioni di sistema (area socio familiare: formazione, consulenza, coordinamento)	29,6%	28,9%
• contrasto alla povertà	42,2%	37,7%
• servizi socio-educativi	29,7%	26,1%
• inclusione sociale	26,5%	17,6%
• non-autosufficienza	3,1 %	7,3%
• istruzione	3,3%	5,4%
• pari opportunità	2,5%	2,2%
• tempi di vita e tempi di lavoro	1,3%	2,4%
Politiche per il fisco	66,8%	-
• prezzi e tariffe	13,1%	13,3%
Politica sanitaria e sociosanitaria	35,3%	-
• assistenza territoriale, ambulatoriale e domiciliare	21,8%	13,8%
• offerta dei servizi	4,7%	7%
• assistenza sanitaria collettiva	7,8%	4,6%

• assistenza territoriale residenziale e semi residenziale	2,1%	2,6%
• assistenza ospedaliera	1,9%	1,8%
• telesoccorso	0%	4,3%
Interventi per il mercato del lavoro	29,1%	-
• occupabilità	22,4%	22,9%
• conciliazione famiglia e lavoro	1,7%	2,9%
• tutela del posto di lavoro	1,8%	4,2%
• sicurezza	3,6%	3,0%
• formazione	1,6%	1,6%
• welfare contrattuale	0,2%	0,4%
Politiche per il territorio	46,8%	-
• trasporti	7,3%	7%

Fonte: nostra elaborazione su dati dell'Osservatorio Cisl

Per quanto si evidenzi come starebbe nella complementarietà tra contrattazione collettiva e contrattazione sociale la possibilità di costruire "filiere contrattuali/negoziali" per lo sviluppo di un «welfare associativo sindacale» (Rapporto Cisl 2019, p. 74) attualmente si riscontra una certa separazione tra i due ambiti, almeno da quanto si può evincere osservando la diffusione delle materie oggetto di contrattazione sociale. In questo senso, rispetto alle tipologie di materie trattate, ad oggi siamo ancora di fronte a una contrattazione sociale di tipo tradizionale, se pur non mancano esperienze innovative in alcuni territori (si veda *infra*, §§ 5, 5.1, 5.2, 5.3) per cui si segnala un rafforzamento di ambiti già consolidati lasciando in secondo piano ambiti potenzialmente di maggiore interconnessione quali, solo per citarne alcuni, quelli del welfare contrattuale, della conciliazione vita lavoro, delle pari opportunità, della formazione e dei sistemi formativi.

3.2. Destinatari

Guardando alla tipologia di destinatari (tabella 15) oggetto degli accordi l'ultimo Rapporto Cgil 2019 riporta che oltre il 95% degli stessi, ovvero la quasi totalità, prevede come destinatari di almeno una misura ivi prevista la generalità dei "cittadini e le famiglie" (ad esempio su tributi, regolazione e offerta dei servizi sanitari territoriali, interventi sul territorio e servizi pubblici locali, cultura e socializzazione). Seguono misure rivolte alla "povertà" (intorno all'80%) e agli "anziani" (circa il 75%). "Disabili" e "non-autosufficienti" sono entrambi oggetto di circa il 65% degli accordi mentre la categoria "minori e infanzia" è destinataria del 60% degli accordi (questo perché uno stesso accordo può riguardare più materie o destinatari). In particolare, gli interventi rivolti a queste ultime categorie si ricollegano ad ambiti socio-sanitari.

Tutte queste categorie di destinatari appena elencate hanno visto crescere la percentuale di accordi che prevedessero almeno una misura in loro favore nel triennio 2016-2018. Questi dati sono sostanzialmente in linea con quelli degli anni precedenti. Restano invece poco frequenti accordi a che abbiano come beneficiari "donne", "inoccupati", "immigrati" (circa il 25%) così come, se pur leggermente più diffusi, quelli rivolti a "giovani", "disoccupati" e "lavoratori" (intorno al 30%). Infine le "imprese" sono destinatarie di circa il 38% degli accordi mentre più elevato è il numero di intese rivolte al "terzo settore" (45%).

Tabella 15 – I beneficiari degli accordi (anno 2018)

Osservatorio Cgil (%~)	**Osservatorio Cisl** (% ~)
Cittadini e famiglie 95%	Cittadinanza 89%
Povertà 80%	Famiglie 48%
Anziani 75%	Anziani generici 36%
	Anziani auto-sufficienti 28%

Non autosufficienti 65%	
	Anziani non autosufficienti 38%
Disabili 65%	Disabili 33%
Minori e infanzia 60%	Minori 20%
Terzo settore 45%	
Imprese 35%	Imprese 6%
Giovani 30%	Giovani 14%
Disoccupati 30%	Disoccupati 16%
Lavoratori 30%	Lavoratori 7%
Immigrati 25%	Stranieri 18%
Donne 25%	
Inoccupati 25%	
	Adulti in difficoltà 24%
	Affittuari 11%
	Proprietari di immobili 2%

Fonte: nostra elaborazione su dati dei principali Osservatori

Sempre in riferimento all'anno 2018, il Rapporto Cisl 2019 rilevava che mediamente ciascun accordo si rivolgeva a 4,3 categorie sociali beneficiarie, addirittura il 5,8 in Lombardia dove negli anni gli accordi di contrattazione sociale sembrano essersi orientati verso una maggiore articolazione in termini di categorie di beneficiari previste. Dato, quello lombardo, che incide notevolmente sul dato dell'intera distribuzione visto che la maggior parte degli accordi sottoscritti si colloca proprio in questa regione. Quasi tutti gli accordi validi (89,3%) erano rivolti alla cittadinanza nel suo complesso (tabella 15) mentre se guardiamo a target più specifici il principale risulta essere quello delle le

famiglie 47,8% (in particolare negli accordi della Lombardia e della Toscana) seguito dagli anziani non autosufficienti 38,1% (specie in Sicilia) oppure anziani generici 35,6% (Lombardia, Piemonte, Lazio, Emilia-Romagna), dai disabili 32,6% (Lombardia, Marche e Toscana), dagli anziani autosufficienti (27,9%), dagli adulti in difficoltà 24,4% (Marche, Lombardia, Piemonte), dai minori 20,4% (Marche, Lombardia, Veneto), dagli stranieri 17,9% (Lombardia e Emilia-Romagna), dai disoccupati (15,5%), dai giovani (13,5%), dagli affittuari (11,0%).

Se invece non guardiamo al solo 2018 ma prendiamo come riferimento l'intero periodo 2013-2018 i destinatari della contrattazione sociale risultano essere in prevalenza i cittadini (82,9%), le famiglie (49,7%) e i non autosufficienti (35,5%). Tuttavia, nel rapporto si sottolinea come i trend degli ultimi anni stiano rafforzando l'attenzione della contrattazione sociale verso alcune categorie particolari (disabili, gli adulti in difficoltà, gli stranieri, i giovani).

Particolare attenzione viene poi riservata da questo rapporto proprio al tema della non-autosufficienza, a testimonianza della rilevanza del tema. Guardando alle specifiche previsioni della contrattazione sociale sull'ambito, il 39,6% degli accordi contenevano previsioni per l'insieme dei soggetti non autosufficienti (dato in crescita negli ultimi due anni se pur il valore massimo si registrava nel 2013). Tra le regioni in cui si è contrattato di più il tema della non auto-sufficienza nel 2018 troviamo la Lombardia (66,5%), la Sicilia (33,3%), la Toscana (16,7%) e il Lazio (12,9%). Rispetto alla tipologia di misure (2018) si tratta per l'88,5% di interventi dell'area socio-familiare (in particolare per assistenza domiciliare e assistenza residenziale e semi-residenziale), per il 6,9% dell'area sanità, per il 4,4% dell'area fisco mentre pressoché assenti sono quelle riguardanti territorio e mercato del lavoro. Da rilevare come gli interventi dell'area familiare abbiano registrato un notevole aumento (si consideri che nel 2013 erano oggetto del 68,4% degli accordi che trattavano la materia della non auto-sufficienza) mentre un trend inverso si è registrato per l'area della sanità.

Sul fronte disabilità nel 2018 sono stati il 32,6% degli accordi a occuparsi di interventi per soggetti disabili (in forte crescita considerando che nel 2013 erano circa il 20%) in particolare in Lombardia (49,9%), nelle Marche (32,0%) e in Toscana (23,3%). Anche qua la prima voce è rappresentata da interventi di politica socio-familiare, mentre le altre aree risultano residuali, e tra questi troviamo in particolare l'offerta di servizi socio-assistenziali (19,6%), i servizi socio-educativi (19,4%), l'offerta di servizi di assistenza residenziale e semiresidenziale (16,2%), l'assistenza domiciliare (15,6%) e le misure per l'inclusione sociale (6,0%).

Come si può comprendere è difficile anche qui fare una comparazione tra i dati delle due ricerche poiché le stesse categorie in cui sono classificate i destinatari sono diverse. Al di là dei numeri, se ragioniamo su tendenze generali è evidente che questi accordi siano tendenzialmente votati a una dimensione di cittadinanza con particolare attenzione a sviluppare materie d'interesse per anziani, non autosufficienti, disabili e famiglie, se pur negli ultimi anni il perimetro dei beneficiari si stia via via allargando ad altre categorie.

3.3. Parti firmatarie, processo negoziale e periodo di validità degli accordi

La fotografia che emerge dal Rapporto Cgil 2019 ci restituisce uno scenario di mutamento rispetto a quella che è l'attività negoziale delle parti sugli accordi di contrattazione sociale. Infatti, questi negli anni hanno mutato la loro configurazione passando da uno scenario (2011-2014) in cui prevalevano accordi bi-partiti tra amministrazione pubblica e una controparte sindacale a un approccio (2016-2018) in cui, generalmente, sono sempre più di due i firmatari dell'accordo, almeno per il 60% degli accordi (solo nel 10% si tratta di accordi con quattro o più sottoscrittori). Complessivamente in questo ultimo periodo però crescono entrambe le tipologie di accordo (bipartite/multi-partite) segnale che le parti sociali stanno tornando a presidiare l'ambito della contrattazione sociale con maggiore intensità, in particolare in alcuni territori. Tuttavia, occorre rilevare che con

riferimento al 2018 gli accordi in cui erano coinvolte solo due parti erano poco più di 250, quelli con tre parti coinvolte circa 450, quello con oltre 4 parti coinvolte circa 50.

Da questo punto di vista i dati dell'Osservatorio Cisl si discostano da quelli, appena citati, dell'Osservatorio Cgil evidenziando un numero di firmatari medi degli accordi pari a 5 e riscontrando, anche su questo punto, differenze regionali significative. Per esempio, ci sono territori in cui i recenti accordi sono, per gran parte, il risultato di intese molto ampie con almeno sei soggetti firmatari (come nel caso di Abruzzo, Marche e Umbria). Ma le differenze con i dati Cgil si riscontra anche sulla serie storica infatti, considerando qui il periodo 2013-2018, si registra un valore medio di 5,2 soggetti firmatari per accordo (con valori più elevati in Molise e Abruzzo e più contenuti in Calabria e Liguria). Un numero di firmatari più elevato si riscontra, come logico, nelle intese a livello regionale diminuendo progressivamente sulla dimensione provinciale e comunale in cui mediamente sono firmatari 4,9 soggetti.

Oltre al numero dei soggetti firmatari degli accordi non si può non considerare la tipologia degli stessi. Da questo punto di vista, si veda Rapporto Cgil 2019, da sempre gli attori protagonisti della contrattazione sociale sono stati, e sono, i sindacati dei pensionati anche se, con riferimento all'ultimo periodo, si sta riscontrando un trend di crescita del coinvolgimento delle strutture confederali (Cgil, Cisl, Uil).

Guardando al 2018, anche il Rapporto Cisl 2019 riporta che il 77,1% degli accordi è stato sottoscritto da Fnp-Cisl.

Rispetto invece alle modalità di concertazione: il 60,2% degli accordi prevedono interventi di valutazione dell'impatto, il 43,2% azioni di regolazione del processo di concertazione sociale di prossimità, nel 26,1% sono dettagliate le modalità di diffusione dei contenuti dell'accordo. Rare sono le previsioni di coinvolgimento dei beneficiari. La differenza dei dati dell'ultimo anno è evidente nel confronto con quelli complessivi della serie storica 2013-2018, dove l'oggetto principale delle intese era la regolazione del processo concertativo (68,4%) mentre ben

più contenute erano la valutazione dell'impatto (41,8%), le previsioni sulla diffusione dei contenuti dell'accordo (19,2%) e continuavano ad essere pochi gli accordi che prevedevano il coinvolgimento dei beneficiari (9,2%)

Sempre nel 2018, l'analisi di Cgil rileva che il processo negoziale si sostanzia prevalentemente in tavoli di confronto riscontrabili nel 45% degli accordi, seguiti da verifiche periodiche previste nel 22% degli accordi (entrambi in diminuzione sul triennio) mentre per oltre il 20% degli accordi sono previste azioni di "informazione, consultazione e coinvolgimento dei cittadini/lavoratori". Solo in pochi accordi si riscontrano previsioni di monitoraggio e verifiche (nell'area delle politiche sociali e del lavoro). Nel rapporto si sottolinea come da questi dati non emerga ancora un sistema strutturato di relazione sindacale riscontrando una carenza di continuità, articolazione e integrazione multilivello (Rapporto Cgil 2019, p. 46) e sottolineando ancora una differenza sostanziale, dal punto di vista negoziale, tra azioni di implementazione previste dalla contrattazione di secondo livello e dalla contrattazione sociale.

Altro nodo quando si parla di accordi di contrattazione sociale è quello legato alla loro durata. Sul punto il Rapporto Cisl 2019 fornisce inoltre alcuni dati anche per quanto riguarda il periodo di validità di questi accordi nel 2018: 81,0% ha validità di 12 mesi; 7,7% ha una durata 7,7%; l'11,3% ha validità oltre i 24 mesi. Guardando invece all'intero periodo di raccolta contratti da parte dell'Osservatorio gli accordi di durata entro i 12 mesi è del 86,8%; il 6% ha una validità tra i 13 e i 24 mesi; quelli che si estendono oltre i 24 mesi sono 7,2%. In generale dunque nella serie storica considerata aumentano gli accordi con validità superiore ai 12 mesi e in particolare ai 24 mesi. Anche rispetto a questa dimensione si rintraccia una consistente differenziazione territoriale.

Il Rapporto Cgil 2019 infine pone l'attenzione sulla dimensione della continuità negoziale ovvero «la presenza negli accordi e nei verbali del 2018 di amministrazioni comunali che si ritrovano anche in uno o più anni precedenti, considerando il quinquennio 2014-2018» (p. 23). È interessante sottolineare come vi

sia una solida base di comuni in cui è possibile parlare di un rapporto negoziale strutturato e consolidato, la loro presenza ricorre infatti frequentemente in altri accordi siglati nel quinquennio precedente. Al contrario le intese sottoscritte in "nuovi" comuni sono solo 136. In altre parole, sembrerebbe che, sul versante dei soggetti pubblici, fare contrattazione sociale aiuterebbe sviluppare con continuità ulteriori accordi.

4. La natura giuridica degli accordi di contrattazione sociale territoriale

Dalla ricostruzione sin qui fatta emerge come il fenomeno della contrattazione sociale territoriale abbia visto una importante crescita sia in termini di numero di accordi sottoscritti sia in termini di attenzione che gli attori coinvolti, e in particolare il sindacato, hanno riservato a questo tipo di pratiche.

Tuttavia, una delle questioni al tempo stesso di maggior rilievo e criticità emersa in materia ha riguardato la reale efficacia degli accordi, i cui contenuti rimangono spesso niente più che una dichiarazione d'intenti. Di frequente, infatti, alla sottoscrizione non segue, nel concreto, la realizzazione di quanto previsto, nonostante questi accordi possano comunque avere una rilevanza in termini strategici e relazionali.

Dal punto di vista dell'efficacia soggettiva, gli accordi di contrattazione sociale possono applicarsi ai soggetti associati a un sistema di rappresentanza (che ad esempio applichino un certo CCNL) oppure possono avere un'applicazione generale alla cittadinanza o a particolari categorie di soggetti (si pensi ad esempio ai criteri di soglia reddituale). Da un punto di vista temporale sono limitate le clausole che definiscono la durata del contratto, mentre sono più frequenti quelle che disciplinano i loro monitoraggi.

È invece ricollegato proprio al problema di quale sia la natura di questo tipo di accordi, per certi versi "anomala" da un punto di vista di giustificazione costituzionale *ex* art. 39 (Carinci, 2000, pp. 58-59), il tema della loro esigibilità ovvero della loro

"vincolatività giuridica" (Scaccia, 2009, p. 35). Con particolare riferimento alle azioni di concertazione a livello nazionale, posto che il metodo della concertazione non può dirsi illegittimo, rileva sottolineare come non possa neppure essere ricondotto nel quadro dell'art. 39 Cost. (Scaccia, 2009, p. 37) «dal momento che le organizzazioni sindacali non sono in tal campo separate dagli organi statali di governo bensì cooperanti con essi» (Carinci, 2007, p. 41).

La questione assume un profilo ancora più specifico a livello territoriale provando a considerare la natura di questi accordi e ragionando su quelle che sono nello specifico le tipologie di materie trattate, in relazione a quelle che sono le prerogative degli enti locali (Pigliarmi, 2019, p. 721). Il nodo della questione diventerebbe dunque comprendere se è possibile, ed eventualmente a quali condizioni, inquadrare dal punto di vista giuridico gli accordi di contrazione sociale quali «contratti di diritto comune» (in particolare nei c.d. contratti atipici di cui all'art. 1322 c.c.) oppure come «accordi di carattere meramente politico» (Pigliarmi, 2019, p. 720). Nella prima fattispecie è logico pensare che da essi discenderebbero degli obblighi. Diversamente, nella seconda ipotesi, si continuerebbe a trattare di accordi da cui non è possibile far discendere degli obblighi legalmente esigibili. In tal caso le intese non avrebbero alcuna valenza sul piano dei rapporti di scambio tra privati né, tanto meno, risulterebbe possibile prevedere sanzioni in caso di loro inadempimento (Maresca, 2000, p. 199), trattandosi di accordi concertativi-programmatici (Ghera, 2000).

Sul punto occorre rilevare che le amministrazioni pubbliche avrebbero facoltà di stipulare contratti di natura privatistica (*ex* artt. 9 e 11, comma 1, della l. n. 241/1990), agendo dunque quali soggetti di diritto privato.

Tuttavia, molte delle materie oggetto di contrattazione sociale territoriale risultano di esclusiva competenza degli organi ad indirizzo politico e amministrativo degli enti locali (art. 42, comma 2, d.lgs. n. 267/2000) come nel caso, ad esempio, dell'ambito della finanza locale e dei tributi. In queste fattispecie gli accordi di contrattazione sociale avrebbero una mera

funzione concertativa volta, per lo più, alla ricerca di un ampio consenso tra gli attori politici su questioni potenzialmente delicate. Le intese qui fungerebbero come una strategia di prevenzione dei conflitti politici sul territorio in particolare relativi all'attuazione dei programmi previsti.

Diversamente, quando la contrattazione sociale si trovi a disciplinare istituti connessi a materie tipiche della contrattazione collettiva (si pensi ad esempio ad ammortizzatori sociali, welfare, politiche attive del lavoro) si può rintracciare una sorta di attrazione del ruolo assunto dall'attore pubblico in quello che è il campo d'azione privato degli attori sociali rispetto ai propri rappresentati. Una tendenza che risulterebbe coerente anche con le modifiche della legge sul procedimento amministrativo (l. n. 15/2005) con cui si è aperta la possibilità per l'ente pubblico di poter stipulare accordi, con autonomia e discrezionalità, e non più solo nei casi previsti dalla legge. Sono queste dunque le materie su cui gli accordi di contrattazione sociale possono risultare più efficaci in termini di "vincolatività giuridica".

Infatti, anche rispetto all'esigibilità, occorre poi considerare cosa potrebbe succedere in caso di controversie sull'applicazione di un accordo di contrattazione sociale. Qualora la controversia incidesse su ambiti che riguardano la formazione dell'atto amministrativo si ritiene che la sua contestazione da parte del sindacato (o dei destinatari dell'atto amministrativo) sia di competenza del TAR. Qui rileverebbe infatti l'interesse al rispetto della disciplina sulla formazione dell'atto amministrativo.

Qualora invece la contestazione riguardi materie tipiche della contrattazione collettiva è logico ritenere competente a decidere il giudice del lavoro sulla base di quelle che sono le disposizioni del Codice di procedura civile (per una più ampia trattazione e argomentazione della questione si veda Piglialarmi, 2019).

Da questa ricostruzione si comprende come dalla tipologia di materie trattate negli accordi di contrattazione sociale dipenderebbe dunque la possibilità che questi si possano avvicinare, o meno, ad accordi di natura privata affiancandosi da un punto di

vista della funzione giuridica, economica e organizzativa a quanto fatto dalla contrattazione collettiva e diventando una fonte integrativa ed espansiva dei diritti sociali e di cittadinanza.

In tal senso, accordi di contrattazione sociale che prevedono iniziative di welfare territoriale e integrativo possono essere dunque doppiamente interessanti tanto da un punto di vista strategico-politico quanto, soprattutto, per il loro potenziale in termini di efficacia ed esigibilità.

È in questi termini che possiamo intravedere nella contrattazione sociale un nuovo spazio contrattuale in cui stiamo assistendo a un mutamento della funzione di rappresentanza del sindacato (Piglialarmi, 2019, p. 725) collegata a una necessità di «rappresentanza dei bisogni del lavoro anche al di fuori dei luoghi di produzione» (Sateriale, 2017b, p. 720). L'oggetto degli accordi è costituito infatti da materie di interesse generale, per cui anche l'azione di rappresentanza sindacale non si limiterebbe all'interesse di un gruppo professionale. Tutto ciò anche considerando che, oggi, non esiste più quella netta differenziazione tra «lavoro con pienezza di diritti di cittadinanza» e «non lavoro senza alcuna tutela e diritto se non di assistenza» (Sateriale, 2017b, p. 720) tipica del novecento industriale.

Ribaltando questo ragionamento in un'ottica di welfare territoriale, si potrebbe concludere che non solo sono possibili le connessioni tra contrattazione sociale territoriale e contrattazione aziendale, bensì risulterebbe oltre modo necessario un maggior coordinamento tra le due (Sateriale, 2017b, pp. 723-724).

5. Contrattazione sociale territoriale e welfare aziendale: prove d'integrazione tra aziende e territorio

È dunque importante soffermarci su quelle esperienze che hanno provato a sviluppare iniziative di welfare territoriale in una logica di sistema (si veda, *infra*, §§ 1 e 2) intesa come la capacità di collegare la dimensione sociale a quella produttiva (si veda capitolo 1, spec. § 4). Sono questi alcuni tentativi, non

sempre pienamente compiuti, di integrare lo sviluppo di materie più tipiche della contrattazione collettiva (come per esempio il welfare aziendale) con quello che è il contesto locale e l'offerta di welfare territoriale.

Con riferimento alla materia welfare aziendale (per come definito nel Rapporto comprensivo anche delle soluzioni per conciliazione vita-lavoro, si veda *supra* la classificazione capitolo 2) si registrano sui territori interessanti esperienze che, potenzialmente, potrebbero essere in grado di incidere positivamente sia sul benessere dei lavoratori/cittadini sia sulla competitività delle imprese. Nella dimensione degli ecosistemi territoriali del lavoro il punto diventa comprendere come i sistemi di relazioni industriali contribuiscano, anche attraverso iniziative innovative e strumenti quali la contrattazione sociale, a generare uno scambio virtuoso più ampio, non solo tra aziende e lavoratori, ma tra sistema produttivo e territorio, secondo il concetto di complementarietà richiamato all'inizio di questo capitolo.

In questo quadro, quelli che sino a oggi sono risultati essere due poli per certi versi opposti, quali la contrattazione sociale e la contrattazione collettiva, sembrano invece avvicinarsi e mutare in parte la loro natura generando forme di contaminazione reciproca e nuovi spazi di raccordo, in particolare a livello locale e su alcuni specifici ambiti.

Da qui l'interesse ad analizzare le iniziative territoriali che abbiano promosso e sviluppato, se pur in modo differente, l'ambito del welfare aziendale (comprensivo della conciliazione vita-lavoro) per il tramite della contrattazione sociale e/o della contrattazione collettiva come esperienze che tentano di operare una riconnessione tra dimensione relazionale, sociale, produttiva ed economica, sempre più necessaria se si guarda all'impatto che le trasformazioni del lavoro stanno avendo sui territori.

5.1. La progettazione condivisa di azioni di conciliazione vita-lavoro e misure di welfare aziendale sui territori

In materia di conciliazione vita-lavoro occorre sottolineare che, frequentemente e in tempi non recenti, è stato possibile rintracciare accordi di contrattazione sociale utilizzati come strumento di implementazione di *policy* promosse a livello nazionale o regionale anche in funzione della partecipazione a bandi o dell'accesso a risorse.

È questo, ad esempio il caso del *Protocollo d'Intesa per la promozione di politiche integrate per la conciliazione vita/lavoro* (2009) tra Amministrazione Provinciale di Latina, Consigliera di parità, Confindustria, Confesercenti, Confartigianato, Cub, Coldiretti, Lega Coop, Confcooperative, Cgil, Cisl, Uil e Ugl volto proprio a creare una rete di supporto per l'accesso alle risorse del Fondo per l'occupazione (l. n. 53/2000) per azioni di flessibilità e organizzazione del lavoro. Nell'accordo si prevedeva che gli attori pubblici si sarebbero impegnati per: istituire un tavolo di lavoro e sviluppare azioni di informazione e formazione sulla conciliazione; verificare la praticabilità della realizzazione di nuovi servizi, in raccordo con le realtà aziendali, improntati a una maggiore flessibilità organizzativa e di orario in considerazione delle esigenze di cura; sostenere le azioni di formazione per le lavoratrici madri e i progetti per la corresponsabilizzazione degli uomini nei compiti di cura; costruire un Osservatorio per la conciliazione. Oltre che a supportare queste azioni, le parti sociali si sarebbero concentrate sulla formazione nei luoghi di lavoro rispetto ai contenuti della l. n. 53/2000 e sull'approfondimento di nuove iniziative in materia di conciliazione.

Anche diversi accordi che si rintracciano in Lombardia, in particolare a partire dal 2013, sono frutto dell'intenzione di favorire, o dare attuazione, ai programmi regionali di sostegno alla conciliazione vita lavoro (d.d.u.o. 13 dicembre 2012, n. 12138, *Sostegno del welfare aziendale ed interaziendale e della conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia*). Sono questi gli accordi sottoscritti, solamente da alcune parti sociali, a livello regionale (*Intesa quadro regionale in tema di welfare integrativo e conciliazione vita lavoro*) e

sui territori di Bergamo, Lodi, Cremona, Mantova e Monza Brianza (2013).

Infine, troviamo accordi più ampi volti a costituire le *Alleanze locali di conciliazione* di cui al d.R.G. Lombardia n. 1081/2013 (*Disposizioni in ordine alla valorizzazione delle politiche territoriali di conciliazione dei tempi lavoratori con le esigenze familiari e delle reti di imprese che offrono servizi di welfare*) quali, solo per citarne alcuni dei tanti, quello di Cremona (2014), dell'Alto Milanese (2016), Abbiategrasso (2019).

Se in Lombardia dunque la costruzione di alleanze locali per il tramite di accordi (si veda anche il caso Brescia, *infra*, parte II, sezione F, § 3) è frutto anche di politiche regionali che negli anni, e ben prima di altri territori, hanno spinto verso questo tipo di *partnership*, ci sono anche altre regioni che più recentemente, attraverso bandi regionali, hanno promosso forme di collaborazione tra imprese, associazioni di rappresentanza ed enti locali. Sono questi i casi del Piemonte attraverso la Strategia Regionale WECARE, da cui hanno preso vita anche l'iniziativa "*We Want Welfare*" sul territorio Cuneo (si veda, *infra*, parte II, sezione G, §§ 4 e 5), del Veneto (si veda, *infra*, § 5.3) e dell'Emilia-Romagna.

Proprio in Emilia-Romagna, già con il *Patto per il lavoro* firmato da 51 soggetti tra cui, Regione, Province parti sociali e Università 2015, si affermava che «È inoltre importante mantenere attenzione al ruolo del welfare e dell'offerta dei servizi alle famiglie rispetto alla priorità dell'occupazione femminile. [...] La sfida è offrire una gamma modulata e innovativa di servizi in grado di conservare nella prassi i valori fondanti dei nostri servizi, ma nello stesso tempo di rispondere in maniera versatile alle esigenze specifiche delle donne che lavorano. Infine, sarà compito della Regione facilitare, nel rispetto dell'autonomia delle parti sociali, processi di diffusione di esperienze anche innovative di contrattazione di welfare aziendale e territoriale integrativo» (pp. 21-22).

Più recentemente è stato dato il via al bando *Donne e Lavoro* per gli anni 2019-2020 volto anche a sostenere progetti di welfare

aziendale e welfare di comunità che possano incidere sull'organizzazione e sulla qualità del lavoro, nonché sull'occupazione femminile. La partecipazione al bando, rivolto agli enti locali, alle associazioni di promozione sociali, alle organizzazioni di volontariato e onlus, incentiva la presentazione di progetti territoriali che prevedano la collaborazione tra soggetti pubblici e privati. Un esempio in tal senso è il progetto *Senza chiedere permesso* del Comune di Modena (condiviso con le associazioni di categoria, Cpo, i sindacati e Università) che prevede il coinvolgimento di una rete di organismi rappresentativi delle realtà imprenditoriali e del lavoro locale. Le linee di intervento prevedono un sostegno alle imprese per l'attivazione di nuove soluzioni organizzative a favore dei propri dipendenti. Il sostegno per misure di questo tipo è rivolto anche a liberi professionisti, micro-imprese e organizzazioni che avviino servizi innovativi a favore della conciliazione.

5.2. Tra contrattazione sociale e contrattazione collettiva: i casi dell'Alto Milanese e dell'Ovest di Milano

Guardando oltre alle azioni di contrattazione sociale più tradizionali e accogliendo una definizione più ampia del fenomeno, (si veda, *supra*, § 1), è possibile rintracciare sui territori esperienze particolarmente interessanti per la loro capacità di spingere i sistemi di relazioni territoriali verso ambiti di confronto inediti con la prospettiva di una maggiore integrazione tra azioni pubbliche e private.

Da questo punto di vista particolarmente interessante risulta il territorio dell'Alto Milanese. Il 12 luglio 2016 viene sottoscritto sul territorio l'accordo territoriale per le micro, piccole, medie imprese e cooperative partner e le OO.SS., *Nuovo welfare aziendale per la conciliazione vita lavoro*, riguardante l'area di 11 Comuni tra cui Busto Garolfo, Canegrate, Cerro Maggiore Dairago, Legnano, Nerviano, Parabiago, Rescaldina, San Giorgio su Legnano, San Vittore Olona, Villa Cortese (accordo reperibile anche sulla banca dati dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale Cgil). Questo vede tra le parti firmatarie attori eterogenei quali il Piano di Zona Ambito Legnanese – Comune di Legnano,

Città metropolitana di Milano, AFOL Milanese, API, Associazione Irene, Cgil Ticino Olona, Cgil Milano, Cisl Milano Metropoli, Uil CST Milano-Lombardia, Confartigianato Imprese Alto Milanese, Confederazione Italiana Agricoltori, Confindustria Alto Milanese e Confcommercio.

L'intesa era volta a favorire sul territorio di Legnano l'implementazione dell'iniziativa *La conciliazione innova la piccola impresa: un modello da promuovere* promossa dal Comune di Legnano come capofila. L'iniziativa, che vedeva il coinvolgimento di una *partnership* molto ampia di attori locali, è stata finanziata dalla Regione nell'ambito delle reti di conciliazione (si veda d.R.G. Lombardia n. 1081/2013) per gli anni 2014-2017 e si proponeva di contribuire a sperimentare azioni innovative di conciliazione famiglia-lavoro e di welfare aziendale attraverso il coinvolgimento delle medie, piccole e micro imprese e dei loro dipendenti in particolare attraverso le seguenti tipologie di attività: *focus group*; sperimentazione di misure di conciliazione in relazione alle esigenze delle PMI; scambio di buone prassi; azioni pilota legate a flessibilità, genitorialità e altri carichi di cura ovvero servizi di welfare; supervisione delle iniziative e definizione di un modello di intervento per la conciliazione nelle MPMI; diffusione delle buone prassi sperimentate.

Con l'accordo territoriale del 2016, dunque, le parti davano attuazione a tale progetto prevedendo una sperimentazione di due anni a supporto dello sviluppo di piani di welfare aziendale e interaziendale in connessione con servizi offerti dagli enti locali e dalle cooperative del territorio. Quali finalità dell'accordo venivano individuate: l'accrescimento della cultura in materia e un cambiamento culturale e pratico delle PMI e delle cooperative sociali; la creazione di opportunità di benessere organizzativo; il supporto a una maggiore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti attraverso misure di welfare sostenibile; la promozione di uno scambio di informazioni sui temi della conciliazione vita lavoro; la condivisione di servizi e competenze nonché dei risultati e delle buone pratiche attivate. Tra le azioni possibili si prevedevano: lo sviluppo di azioni di welfare aziendale e interaziendale; la possibilità per le PMI prive di contrattazione di secondo livello di avvalersi dell'accordo per introdurre premi di

risultato con la possibilità di conversione in welfare attraverso l'accordo con le OO.SS. di categoria e territoriali di competenza; azioni che facilitassero l'adesione all'accordo delle PMI; lo scambio delle buone pratiche realizzate; azioni di monitoraggio, verifica e valutazione delle adesioni all'accordo attraverso un tavolo tecnico e le diffusione dei risultati sul territorio.

A partire da questo accordo sul territorio di Legnano si è registrato un certo attivismo e una certa intraprendenza delle parti sociali nella contrattazione sul tema. Il 13 marzo del 2018 è stata siglata un'ulteriore intesa *Welfare nel territorio* tra Confindustria Alto Milanese, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli e Uil CST Ovest Milano Lombardia con cui le parti si impegnavano a: diffondere la cultura del welfare integrativo anche attraverso iniziative di formazione; valorizzare eventuali finanziamenti pubblici a sostegno delle politiche di welfare e di formazione degli operatori; promuovere il welfare integrativo contrattuale e di conciliazione nell'ambito delle imprese prive di RSU anche sulla base di accordi territoriali; fornire un servizio di assistenza ai lavoratori per rendere più fruibili i servizi. Ma nell'accordo si spingeva ulteriormente verso il rafforzamento del sistema territoriale. A tal proposito veniva esplicitata la volontà, pur nella libera scelta delle prestazioni di welfare, di valorizzare quanto già offerto dalle aziende e dai piani di zona integrando queste due componenti in un più ampio contesto di welfare territoriale. Per questo si ribadiva l'impegno delle parti sociali firmatarie di condurre un'analisi dei bisogni congiunta del territorio per operare un collegamento con le aziende a partecipate dal pubblico dell'Alto Milanese anche attraverso l'istituzione di una commissione paritetica. Le parti si prendevano infine l'impegno di portare l'accordo a conoscenza della Consulta per l'Economia e il lavoro dell'Alto Milanese, organismo strutturato e permanente di confronto, indirizzo e monitoraggio congiunto pubblico/privato sull'andamento dell'economia e del mercato del lavoro locale. Si promuoveva inoltre nei Comuni aderenti alla stessa l'estensione dei contenuti dell'accordo anche ad altre associazioni datoriali ribadendo la volontà di aprirsi a un confronto più ampio per trovare ulteriori sinergie e collegamenti tra welfare integrativo contrattuale e nuovi piani di zona.

Di circa un anno dopo è invece il *Protocollo per l'utilizzo del welfare aziendale per l'acquisto dei servizi educativi comunali*, firmato l'11 marzo 2019 da Confindustria Alto Milanese, Confartigianato Imprese Alto Milanese, Comune di Legnano, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli e Uil CST Ovest Milano Lombardia (Ferrieri Caputi, 2019). Attraverso un coinvolgimento tripartito di enti pubblici, associazioni datoriali e sindacali si conferma il loro impegno nella costruzione condivisa di misure di welfare territoriale con specifica attenzione qui all'ambito dei servizi educativi comunali (quali ad esempio, pre-post scuola, asili nido e centri ricreativi diurni) verso cui incanalare le risorse del welfare aziendale ovvero le imprese potranno dunque indirizzare i propri lavoratori ad usufruire di tali misure attraverso l'offerta di welfare pubblico. Interessante sottolineare come nelle premesse si richiamino i precedenti accordi sul *Welfare nel territorio* da cui è emersa la necessità di migliorare il livello delle coperture sociali attraverso un'integrazione pubblico e contrattuale. Da qui il Comune di Legnano avrebbe individuato alcuni servizi educativi comunali a cui i lavoratori beneficiari del welfare aziendale avrebbero potuto accedere tramite le risorse messe a loro disposizione dalle aziende. A questo si aggiunge l'impegno a dare attuazione e diffusione all'accordo definendo congiuntamente modalità di acquisto e di accesso ai servizi.

Questo ultimo appena descritto rappresenta un passaggio importante da un punto di vista di *agency* degli attori locali, nonché da un punto di vista di relazioni territoriali, in quanto porta a un ulteriore livello di sviluppo una intesa nata come accordo delle sole parti sociali configurandola più compiutamente come un esempio di contrattazione sociale. Più in generale gli accordi dell'area di Legnano mostrano come tra contrattazione collettiva e contrattazione sociale vi sia un rapporto stretto di reciprocità e interconnessione con cui si è sviluppato recentemente sul territorio un nuovo ambito di intervento integrato, quale quello dello sviluppo di misure di conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale, tanto per l'attore pubblico quanto per le parti sociali. Inoltre, il susseguirsi di accordi sul territorio segnala una capacità crescente degli attori sociali presenti di ricercare e formalizzare intese e progettualità sul tema. A partire dalla finestra di opportunità creata da un bando pubblico, si è dunque

consolidata gradualmente l'infrastruttura di relazioni territoriali per la promozione di misure di welfare integrativo.

Di natura simile all'accordo di Legnano del 2018, sia per tipologia di firmatari che per tipologia di contenuti, è invece l'accordo che insiste sul territorio dell'Ovest di Milano siglato il 12 novembre 2019 da Assolombarda Confindustria Milano, Monza, Brianza e Lodi, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, UR Uil Lombardia e Milano. In particolare, viene specificato che si ricerca un collegamento maggiore con le attività dell'Azienda Consortile Servizi alla Persona di Magenta. Quest'ultima predispone una serie di pacchetti di servizi verso cui i lavoratori possono destinare il loro credito welfare e inoltre: «l'azienda sociale stessa potrà, oltre a garantire l'erogazione dei pacchetti offerti, concordare con le parti l'utilizzo di eventuali maggiori risorse derivanti da sinergie o da incremento di attività determinate dal presente Accordo in favore della generalità dei soggetti che nel territorio accedono ai "servizi" attraverso la struttura stessa». Particolare è il fatto che questo accordo non preveda il coinvolgimento formale tra i firmatari della stessa Azienda Consortile se pur appare evidente che questa intesa sia frutto di una concertazione a livello locale non solo tra le parti sociali. Inoltre la funzione con cui agiscono le parti sociali sembra qui guardare oltre alla semplice attività di rappresentanza dell'interesse dei lavoratori valorizzando la dimensione territoriale non solo in termini di creazione di collegamenti e sinergie ma anche in termini di restituzione degli stessi a categorie che non si limitano ai soli lavoratori. Se a livello di contenuto, in termini programmatici, l'accordo risulta assolutamente interessante, saranno altrettanto da verificare e valutare gli esiti concreti da esso derivanti.

5.3. Welfare aziendale e welfare territoriale: esperienze di frontiera

Sempre più numerose e significative sono poi alcune esperienze che, più recentemente, sono andate diffondendosi provando a sviluppare iniziative di welfare aziendale condivise tra diversi attori locali volte a ricercare un'integrazione con l'ambito territoriale. È considerando in particolare questo ultimo aspetto che

alcune di queste esperienze, non più così limitate, guardano verso ambiti di frontiera generando nuove misure e strumenti che contribuiscono a ridefinire il sistema di welfare territoriale.

Tra le prime iniziative di questo tipo vi è il caso di *Welfare-Net* che già nel 2014 proponeva un progetto, con capofila l'ente bilaterale Veneto FVG, che puntava alla creazione di una rete regionale di welfare integrato tra servizi già presenti sul territorio e la realizzazione di nuovi attraverso il coinvolgimento di una molteplicità di attori locali (comuni, associazioni datoriali, sindacati, enti bilaterali, imprese, cooperative e aziende sanitarie locali). Decisivo, anche qui, è stato il supporto di regione Veneto attraverso un primo finanziamento all'iniziativa nell'ambito del bando *Fare rete per competere* (d.R.G. n. 448/14) e in particolare dell'asse *Reti territoriali per la conciliazione: per sostenere la crescita, l'occupazione e la coesione sociale* e poi di un secondo nel 2016 nell'ambito delle risorse FSE e del Programma operativo regionale 2014-2020 (si veda Fornasier, Lucchini, Streliotto, Vecchiato, 2019, p. 210). Oggi tra gli output del progetto è possibile individuare la creazione di tavoli tecnici e di *governance* del progetto, un osservatorio permanente sulle esigenze di welfare, l'individuazione di c.d. distretti di welfare in cui le PMI del territorio attivano misure di welfare aziendale appoggiandosi ai servizi già presenti, la creazione di reti d'impresa e/o territoriali multi-stakeholder per la progettazione e l'erogazione dei servizi, l'individuazione e la costruzione di profili professionali in grado di operare all'interno delle imprese in materia di welfare, la creazione di c.d. *welfare point*, presidi territoriali per favorire l'integrazione e la fruizione dei servizi integrati anche da parte dei lavoratori e dei cittadini. Si era anche ipotizzata la sottoscrizione di un accordo interconfederale regionale (Fornasier, Lucchini, Streliotto, Vecchiato, 2019, p. 217) attraverso cui associazioni di rappresentanza dei lavoratori e dei datori di lavoro potessero affrontare insieme le questioni legate al welfare contrattuale.

Altra esperienza che si è posta l'obiettivo di sostenere lo sviluppo del welfare aziendale valorizzando la dimensione territoriale è stata quella di *Beatrice – Welfare sul Serio*. Attraverso una rete tra Comuni della Val Seriana e Val di Sclave, imprese e

terzo settore, Provincia di Bergamo, sindacati, confederazioni datoriali, aziende del territorio e numerose RSA e servizi alla persona del territorio, il progetto ha portato alla costituzione di una piattaforma di servizi territoriali verso cui i lavoratori delle aziende aderenti, nonché beneficiari di un piano di welfare, possono spendere il loro credito (Maino, Razzetti, 2019, pp. 127-136). Interessante è sottolineare che l'origine di questo progetto nasce dall'iniziativa di un ente pubblico, quale il Comune di Albino. Questi, non solo ha pensato all'implementazione di una soluzione integrata e condivisa con altri attori, ma si è sostanzialmente fatto promotore della produzione di un bene dal valore condiviso (Meyer, 2018) da offrire alle aziende del territorio e ai lavoratori in un'ottica di circolarità che potesse portare ricadute positive anche per altre attività di servizi dello stesso. Anche qui si è trovato nel co-finanziamento delle reti di conciliazione di regione Lombardia un sostegno economico per la realizzazione dell'iniziativa.

Sempre con riferimento a iniziative che hanno portato allo sviluppo di piattaforme di servizi territoriali, altro caso interessante è quello dell'ambito distrettuale di Tradate (Varese) che insieme al gruppo cooperativo CGM ha dato vita a *Tradate Welfare* (Tagliabue, 2019). Rileva sottolineare come la maggiore particolarità di questa esperienza stia nel fatto che la piattaforma realizzata si rivolga a tutti i cittadini che possono beneficiare della rete di servizi pubblici e privati in essa presenti. È stata dunque riadattata messa a disposizione la piattaforma di servizi CGM, generalmente rivolta all'erogazione di misure di welfare aziendale. In questo caso però i destinatari non sono, solo, i lavoratori di aziende del territorio che scelgono la piattaforma CGM, ma piuttosto l'iniziativa distrettuale si rivolge all'intera popolazione residente sul territorio. È dunque possibile per i cittadini trovare sulla piattaforma sia i servizi pubblici, convenzionati e/o accreditati, del comune di Tradate sia gli altri servizi offerti dalla piattaforma CGM welfare verso cui destinare i propri voucher sociali, con in alcuni casi, la possibilità di integrarli acquistando ulteriori servizi (Maino, Barazzetta, Santoni, 2019, p. 284). Elemento caratterizzante è inoltre l'attivazione dei c.d. *social point* ovvero punti di ascolto dove da un lato i cittadini possono essere supportati e orientati nella scelta dei servizi

dall'altro possono agile quali interlocutori con le imprese per l'attivazione di piani di welfare aziendale in particolare tramite la figura dei *welfare manager* (Tombari, 2019, p. 100-101; Maino, Barazzetta, Santoni, 2019, p. 286). Come visto, in questo caso, il partner di riferimento per l'ente pubblico è stato un soggetto del terzo settore con cui si è dato vita a un'iniziativa che integrasse competenze e risorse specifiche della cooperazione sociale, tra cui anche alcune acquisite proprio grazie all'esperienza come fornitore di welfare aziendale, a esigenze collettive di cittadinanza. È però da sottolineare come il gruppo CGM qui non assuma solo un ruolo di erogatore ma abbia partecipato alla coprogettazione di un'iniziativa dai risvolti di sistemici ben più articolati e complessi agendo insieme all'ente pubblico in una logica di comunità e ponendo in collegamento per certi versi i due ambiti del welfare locale e del welfare aziendale attraverso uno strumento comune.

I tre casi presentati, per quanto diversi uno dall'altro, mostrano esperienze di partnership in cui reti di attori locali ed enti pubblici hanno sviluppato iniziative e progettualità nuove che sono andate ad arricchire, e in parte a trasformare, il sistema di welfare territoriale presente. Sono quindi esempi di una modalità di confronto e partecipazione propria di logiche concertative che per certi versi si avvicinano a un concetto di contrattazione sociale in cui al centro dello scambio ci sono risorse che, anche quando non rivolte all'intera cittadinanza, creano un valore condiviso per il territorio nel suo insieme. È questo uno degli spazi di maggior innovazione che si viene a creare quando gli strumenti di welfare integrativo e di welfare aziendale riescono a porsi in connessione con il contesto territoriale.

In tal senso, da ultimo, occorre richiamare la progettualità del *Sinergy Park* di Vimercate (Monza e Brianza). Il caso risulta interessante proprio perché si pone quale sperimentazione che prova a ricondurre dentro a un quadro di contrattazione territoriale sul welfare tanto le azioni di contrattazione sociale territoriale quanto quelle di contrattazione collettiva, per lo più aziendale, nel tentativo di «convogliare elementi contigui di contrattazione in un unico sistema» (Brusa, Mandreoli, p. 25). Questa iniziativa, di cui si è fatta promotrice Cgil Monza e

Brianza e nello specifico anche alcune categorie quali Filcams, Fiom, Filctem, Fp e Spi, ha preso avvio nel 2016 nell'area del distretto produttivo dell'*Energy Park*, parco tecnologico anch'esso frutto di una partnership tra alcuni attori locale, che raggruppa prevalentemente aziende dei settori hi-tech, terziario avanzato, ICT e servizi di produzione per un totale di circa 3.000 lavoratori. L'idea era quella di individuare bisogni condivisi da parte dei lavoratori delle aziende del territorio, ponendo in secondo piano le differenze contrattuali, e sperimentando nuove tipologie di lavoro in grado di superare strumenti tipici dell'organizzazione fordista Brusa, Mandreoli, p. 44). L'obiettivo era dunque, in quest'area, di arrivare a un accordo quadro col quale rispondere a queste esigenze in una logica di rete ovvero attraverso la realizzazione di una piattaforma di servizi per i lavoratori delle aziende della zona che tenesse in considerazione anche i servizi offerti dal territorio dando vita così al *Sinergy Park*. Per questo il progetto ha previsto una fase di analisi e studio molto dettagliata con il coinvolgimento attivo delle RSU/RSA aziendali nella mappatura delle diverse realtà lavorative in termini di misure organizzative e di welfare già presenti. Sono emerse, in questo senso, condizioni molto diversificate tra i lavoratori, a seconda dell'azienda, nonostante un elevato numero di loro svolgesse mansioni simili. L'azione sindacale dunque qui si poneva l'obiettivo di provare a uniformare la garanzia per tutti i lavoratori di poter fruire degli stessi servizi, a prescindere dall'appartenenza aziendale. Da qui la formulazione di alcune proposte che hanno riguardato ad esempio la mobilità, la conciliazione vita-lavoro, la ricerca di alcuni contatti con l'azienda ospedaliera locale per coinvolgerla come erogatore di alcuni servizi e l'attivazione di campus estivi (per una trattazione ampia e dettagliata del caso si rimanda a Brusa, Mandreoli, 2019).

Tuttavia, uno dei limiti segnalati rispetto a questa iniziativa ha riguardato il ruolo di *governance* e di coordinamento che avrebbe dovuto assumere l'ente locale, (Vangi, Boniolo, 2019, p. 17), che invece non è stato in grado di farsi promotore del progetto presso le aziende del territorio (Rapporto Cgil 2019, p. 66) in particolare per quanto riguarda la realizzazione di un campus estivo per i figli dei lavoratori. Più proficuo è stato il rapporto

con l'Azienda Sanitaria di Vimercate con cui si è arrivati alla predisposizione predisponendo un catalogo di prestazioni coerente con le esigenze dei lavoratori del distretto rilevate in fase di ricerca. Attualmente il progetto è in una fase di stallo. È quindi emersa in fase di realizzazione una criticità nel raccordare le diverse componenti del progetto ovvero tra imprese e istituzioni locali (Vangi, Boniolo, 2019, p. 17) frenando il potenziale innovativo di un'iniziativa che mirava a coniugare contrattazione sociale e contrattazione collettiva per contribuire alla realizzazione di un sistema di welfare territoriale sinergico con le esigenze espresse dall'ecosistema territoriale di riferimento. In questo contesto anche le misure di welfare aziendale sarebbero state dunque messe a sistema, in parte anche attenuando le criticità legate alla frammentarietà e alla differenziazione che queste iniziative possono produrre, per valorizzarne, piuttosto, la dimensione strategica nel distretto produttivo e la connessione con i servizi territoriali.

6. Osservazioni conclusive

Gli intrecci proposti aprono ampi spazi di riflessione e connessione tra ambiti apparentemente lontani e diversi. È proprio nella dimensione territoriale che si sono rintracciati i più interessanti tentativi di superare, non senza difficoltà, la dicotomia contrattazione sociale/contrattazione collettiva (anche da un punto di vista giuridico, *supra*, § 4) per ripensare l'azione dei sistemi di contrattazione a livello territoriale in logiche di sistema (*supra*, § 5). Questo, a patto di porre l'attenzione su quelle dinamiche di cambiamento e trasformazione che, se a livello macro coinvolgono complessivamente l'intero sistema economico-produttivo globale, risultano per lo più evidenti e rilevanti nei loro impatti sulla dimensione degli ecosistemi territoriali del lavoro, anche in relazione a quella che è la loro capacità di risposta (*supra*, § 1).

Il territorio stesso potrebbe incidere su tali processi a partire da quelli che sono i sistemi di relazione in esso presenti (*supra*, § 2) ovvero a partire dagli attori che partecipano alla sua

costruzione, per cui diventano rilevanti anche gli strumenti e le logiche di azione da questi utilizzati.

Tuttavia, a oggi, per quanto sia possibile cogliere dalle esperienze sviluppate recentemente alcuni spunti che fanno ben sperare (*supra*, §§ 5.2, 5.3), non emerge ancora un protagonismo della dimensione territoriale. È auspicabile che istituzioni e attori dei sistemi di relazioni industriali riescano a cogliere il complesso intreccio che lega competitività economica e competitività sociale, valorizzandolo, in parte anche attraverso gli strumenti descritti in questo capitolo, in una dimensione territoriale.

In questo senso si può comprendere come il welfare territoriale altro non è (o meglio dovrebbe essere) che una componente fondamentale per gli ecosistemi territoriali del lavoro in grado di rafforzarne la loro competitività e sostenibilità. Anche le trasformazioni osservate in questo ambito sono da ricollegarsi a un'esigenza di riuscire a *fare sistema* in modo diverso, proprio perché nuove sono le sfide che coinvolgono la nostra realtà.

Da qui anche la ragione della diffusione delle esperienze di contrattazione sociale (*supra*, § 3) e del welfare aziendale come esiti di cambiamenti che trovano il loro baricentro nella dimensione territoriale in relazione a quelle che sono le specificità del contesto locale di riferimento. Questi sono due tra i fenomeni maggiormente innovativi, anche in termini di risorse che riescono a mobilitare. Si aprono spazi inediti di collaborazione per gli attori locali in materia di conciliazione vita-lavoro e nello sviluppo di iniziative volte a costruire, o rafforzare, il sistema di welfare territoriale (*supra*, § 5). Per quanto riguarda in particolare il primo ambito, abbiamo visto come un ruolo importante è stato sin qui assunto dall'attore pubblico nei casi in cui è stato in grado di promuovere spazi di confronto e di sostenere con risorse, anche economiche, lo sviluppo di nuove iniziative (*supra*, § 5.1). Opportunità in cui si è inserita l'azione delle parti sociali e da cui sono nati una serie di accordi e *partnership* sui territori che hanno dato il via a sperimentazioni ed innovazioni nel contesto di welfare territoriale (si veda il contesto dell'Alto Milanese *supra*, § 5.2).

Tuttavia, nella pratica, anche attraverso l'analisi di alcuni casi (*supra*, § 5.3), è possibile rilevare come attualmente vi sia ancora uno scarto tra l'esigenza di integrare a pieno le esperienze aziendali dentro a logiche di territorio e l'effettiva realizzazione di queste progettualità attraverso il sistema di relazioni industriali.

L'inclinazione sembra invece essere quella di privilegiare primariamente la ricerca di un collegamento con soggetti specializzati, quali le piattaforme commerciali di welfare (c.d. provider welfare), piuttosto che col sistema della rappresentanza. Al giorno d'oggi i provider rappresentano sicuramente attori importanti nel processo di diffusione del welfare aziendale. Questo proprio per la loro capacità di fornire un supporto alla strutturazione di soluzioni, anche tecnologiche, che permettano di facilitare l'integrazione tra diversi strumenti di welfare pubblico/privato/aziendale. Ma in termini qualitativi anche la loro azione non potrebbe che trarre beneficio da una rinnovata capacità delle parti sociali di guidare tali processi di integrazione.

Non può che spettare ai sistemi di relazioni industriali il compito di costruire tanto quel raccordo tra le misure di welfare contrattuale articolate su base settoriale, quanto quelle connessioni con l'ambiente esterno attraverso iniziative di contrattazione sociale territoriale. E questo perché, proprio osservando i territori (*supra*, §§ 5.1, 5.2, 5.3), è possibile già rintracciare la presenza di azioni e strumenti con cui le parti sociali possono operare in questa direzione rispondendo alle trasformazioni del lavoro e della società con un nuovo modo di fare rappresentanza. Riconoscimento che deve necessariamente avvenire anche da parte dell'attore pubblico, con il rischio, altrimenti, di limitare il potenziale innovativo di alcune progettualità che stanno germogliando (si veda il caso Vimercate *supra*, § 5.3).

Si tratterebbe dunque di implementare, rafforzare e innovare queste pratiche di contrattazione territoriale prendendo consapevolezza del ruolo strategico che esse possono rivestire nella costruzione di un welfare sinergico all'ecosistema territoriale del lavoro di riferimento. Alla contrattazione sociale territoriale (*supra*, §§ 1 e 2) può essere riconosciuto il merito di provare a portare dentro alle logiche di azione della rappresentanza una

naturale funzione di stimolo, innovazione e visibilizzazione dei possibili punti di integrazione tra welfare aziendale, contrattuale, associativo e pubblico (Rapporto Cisl 2019, p. 130). È proprio anche tramite queste azioni che si stanno diffondendo tentativi di fornire risposte innovative nei contesti locali a bisogni complessi che riguardano più in generale il rapporto tra persona/impresa/ecosistema territoriale del lavoro.

Parte II

APPROFONDIMENTI TECNICI

(A)
IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Le prestazioni (per lo più in natura, ma anche in denaro, quando trattasi di rimborsi) che possono essere erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente in essere e che non siano parte della retribuzione monetaria pattuita dal contratto individuale e dai contratti collettivi di lavoro trovano il loro riferimento normativo in alcune disposizioni del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), in particolare nell'art. 51, commi 2, 3 e 4. Tali commi individuano una serie di categorie di prestazioni che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di agevolazioni fiscali, prevendendo l'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Accanto a tali disposizioni, l'art. 95 del TUIR stabilisce i termini della deducibilità dal reddito d'impresa delle prestazioni erogate in denaro o in natura ai dipendenti.

1. Il trattamento fiscale e contributivo per i lavoratori

Nei box che seguono per ogni tipologia di prestazione sono sinteticamente indicate le condizioni di esclusione dal reddito e il relativo regime fiscale e contributivo.

Assistenza sanitaria integrativa
(art. 51, comma 2, lett. *a,* e art. 10, comma 1, lett. *e-ter*, TUIR)

- *prestazioni*: contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi unicamente finalità assistenziale
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale*: esclusione dal reddito entro il tetto massimo di 3.615,20 euro/anno. Esclusione totale se versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, di tutto o parte, del premio di risultato
- *regime contributivo*: contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda; per i lavoratori, esclusione dall'imponibile contributivo dei versamenti a carico del datore, non di quelli a carico del lavoratore
- *condizioni e specifiche*: contributi versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale. Escluso il beneficio fiscale in caso di versamento per atto unilaterale volontario

Somministrazione di vitto
(art. 51, comma 2, lett. *c*, TUIR)

- *prestazioni*: mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite per suo conto da terzi, servizio sostitutivo di mensa (buono pasto), indennità sostitutiva del servizio mensa
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile del servizio di mensa; in caso di servizio sostitutivo di mensa (buono pasto): esclusione fino a 4 euro/giorno (se cartaceo) o 8,00 euro/giorno (se digitale); per l' indennità sostitutiva, eslcusione fino a euro 5,29/giorno

Servizi di trasporto collettivo
(art. 51, comma 2, lett. *d*, TUIR)

- *prestazioni*: trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro

- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di convenzioni o accordi

Abbonamenti al trasporto pubblico
(art. 51, comma 2, lett. *d-bis*, TUIR)

- *prestazioni*: abbonamento al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori e familiari fiscalmente a carico (lett. *d-bis*)
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: acquisto diretto da parte del datore o rimborso delle spese sostenute dal lavoratore. Erogazione volontaria o in conformità a contratto, accordo o regolamento aziendale

Opere e servizi per finalità sociali
(art. 51, comma 2, lett. *f*, TUIR)

- *prestazioni*: opere o servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori e familiari anche se non fiscalmente a carico
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: erogazione diretta da parte del datore o fornitori terzi convenzionati con pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio; documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore, senza possibilità di integrazione

a carico del lavoratore. Non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro

Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione
(art. 51, comma 2, lett. *f-bis*, TUIR)

- *prestazioni*: servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare; servizi integrativi, di mensa e di trasporto connessi all'educazione e istruzione; ludoteche e centri estivi invernali; borse di studio
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: familiari anche se non fiscalmente a carico
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: erogazione diretta da parte del datore o fornitori terzi convenzionati con pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio. Ammesso il rimborso monetario di spese sostenute dal lavoratore, dietro presentazione di idonea documentazione

Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti
(art. 51, comma 2, lett. *f-ter*, TUIR)

- *prestazioni*: servizi di assistenza ai familiari anziani e/o non autosufficienti
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: familiari anziani; familiari non autosufficienti (non autonomia nello svolgimento di attività quotidiane ovvero necessità di sorveglianza continua)
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile
- *condizioni e specifiche*: erogazione diretta da parte del datore o fornitori terzi convenzionati con pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio; documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore, senza possibilità di integrazione a carico del lavoratore; ammesso il rimborso monetario di

spese sostenute dal lavoratore, dietro presentazione di idonea documentazione. È richiesta certificazione medica

Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie
(art. 51, comma 2, *f-quater*, TUIR)

- *prestazioni*: versamento di contributi e premi, anche a forme assicurative, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza o gravi patologie
- *destinatari*: generalità o categorie di dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile; contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda in caso di versamento a fondi e casse
- *condizioni e specifiche*: contributi versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale

Azioni
(art. 51, comma 2, lett. *g*, TUIR)

- *prestazioni*: offerta di azioni
- *destinatari*: generalità dei dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile entro l'importo di 2.065,83 euro/anno. Esclusione totale se ottenute, per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato
- *condizioni e specifiche*: offerta alla generalità di dipendenti di azioni della società emettitrice a condizione che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla percezione, altrimenti l'importo è assoggettato a tassazione al momento del mancato rispetto della condizione

Previdenza complementare
(art. 51, comma 2, lett. *h*, TUIR e d.lgs. n. 252/2005)

- *prestazioni*: contribuzione a carico del datore di lavoro o del lavoratore alle forme di previdenza complementare
- *destinatari*: anche singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale*: esclusione da base imponibile entro l'importo di 5.164,57 euro/anno. Esclusione totale se contributi versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato
- *regime contributivo*: contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda; per i lavoratori, esclusione dall'imponibile contributivo dei versamenti a carico del datore, non di quelli a carico del lavoratore
- *condizioni e specifiche*: contribuzione al fondo di previdenza complementare sia su base volontaria sia sulla base di adempimento di specifico obbligo di natura contrattuale

Beni e servizi in natura
(art. 51, comma 3, TUIR)

- *destinatari*: anche singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: esclusione da base imponibile fino a 258,23 euro/anno; se l'importo eccede, l'intera somma è soggetta a contribuzione e tassazione
- *condizioni e specifiche*: beni ceduti e servizi prestati dall'azienda; documento di legittimazione nominativo riportante valore nominale (c.d. voucher), da impiegarsi anche per una pluralità di beni o servizi

Beni in uso promiscuo
(art. 51, comma 3, TUIR)

- *prestazioni*: concessione di beni come cellulare, tablet, computer portatili in uso promiscuo
- *destinatari*: singoli dipendenti

- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: imponibile è il costo (determinato in base al valore normale) sostenuto dal datore di lavoro (addebito del gestore) per l'uso privato. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3

Auto in uso promiscuo
(art. 51, comma 4, lett. *a*, TUIR)

- *prestazioni*: concessione di auto in uso promiscuo
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: per veicoli concessi in uso promiscuo entro il 30 giugno 2020, l'imponibile forfetario è calcolato nel 30% del costo chilometrico da tabelle ACI con riferimento a 15 mila km. Per veicoli concessi in uso promiscuo dal 1° luglio 2020: l'imponibile forfetario è calcolato sul costo chilometrico da tabelle ACI con riferimento a 15 mila km nelle seguenti percentuali in base alla soglia di emissioni di anidride carbonica: fino a 60 g/km 25%; da 61 a 160 g/km 30%; da 161 a 190 g/km 40%, aumentato al 50%, a partire dal 2021; oltre 190 g/km 50%, aumentato al 60%, a partire dal 2021. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3

Prestiti a tasso agevolato
(art. 51, comma 4, lett. *b*, TUIR)

- *prestazioni*: concessione, direttamente da parte del datore di lavoro o tramite un istituto bancario, di prestiti a tasso agevolato
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *beneficiari*: lavoratori
- *regime fiscale e contributivo*: imponibile il 50% della differenza tra interessi pari al tasso ufficiale di sconto o vigente al termine di ciascun anno e interessi calcolati al tasso

applicato sugli stessi prestiti. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3

Concessione alloggio
(art. 51, comma 4, lett. *c*, TUIR)

- *prestazioni*: concessione di fabbricati in locazione, uso, comodato
- *destinatari*: singoli dipendenti
- *regime fiscale e contributivo*: imponibile differenza tra la rendita catastale (aumentata delle spese inerenti al fabbricato: per es. utenze a carico del datore di lavoro) e quanto versato dal dipendente o quanto trattenuto in capo al dipendente. Il valore è computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3

2. La welfarizzazione del premio di risultato

L'art. 1, comma 182, della l. 28 dicembre 2015, n. 208, prevede la possibilità per il lavoratore di esercitare l'opzione – laddove prevista da apposite clausole contrattuali – di conversione di tutto o parte del premio di risultato maturato in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato). In tal caso, sono previste delle deroghe nell'applicazione delle disposizioni di esclusione dal reddito, consentendo l'esclusione totale, senza massimali (per es. per i contributi versati all'assistenza sanitaria o alla previdenza complementare).

Il presupposto per tale conversione è la maturazione del premio di risultato, che deve rispettare i criteri e le condizioni previsti dalla relativa normativa, riassunta nel box che segue.

Welfarizzazione del premio di risultato

- **Riferimenti normativi**
  - art. 1, commi 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208
  - d.i. 25 marzo 2016

- **Definizione di "premio di risultato"**
  - somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione

- **Condizioni**
  - previsione di criteri di verifica degli incrementi degli indici di cui sopra in accordi collettivi aziendali o territoriali *ex* art. 51, d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81
  - gli indici possono consistere in: aumento produzione o risparmio di fattori produttivi ovvero miglioramento qualità di prodotti e processi, anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro o l'introduzione del lavoro agile
  - verifica del raggiungimento dell'incremento rispetto ad un "periodo congruo" di riferimento da definirsi nel medesimo accordo
  - deposito degli accordi entro 30 giorni dalla stipula presso la Direzione territoriale del lavoro competente unitamente a dichiarazione di conformità secondo il modello allegato allo stesso decreto interministeriale

- **Limiti**
  - reddito del lavoratore non superiore ad euro 80.000,00 nell'anno precedente
  - importo massimo detassabile: euro 3.000,00

3. Il trattamento fiscale e contributivo per le aziende

Con riferimento alle prestazioni elencate, per i datori di lavoro è prevista una deducibilità totale o parziale dal reddito di impresa delle spese sostenute per l'erogazione di dette prestazioni.

Deducibilità dei costi
(artt. 95 e 100, comma 1, TUIR)

- in caso di erogazione di beni e servizi in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale: deducibilità piena dei relativi costi da parte del datore di lavoro
- in caso di erogazione volontaria di beni e servizi da parte del datore di lavoro: deducibilità dei costi nel limite del cinque per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi (art. 100)

Con riferimento agli aspetti contributivi, il vantaggio dell'impresa è rappresentato dal fatto che l'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente delle prestazioni di welfare erogate ai lavoratori esclude non solo il versamento dei contributi a carico lavoratore, ma anche quelli a carico dell'azienda.

Resta comunque dovuto il c.d. "contributo di solidarietà" (pari al 10%) a carico del datore di lavoro da versare in caso di destinazione di somme a fondi di previdenza complementare (art. 16, d.lgs. n. 252/2005) e a casse, fondi, gestioni previste da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali, al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali (art. 12, comma 4, lett. *f*, l. n. 153/1969).

4. La prassi normativa

L'Agenzia delle Entrate ha emanato due circolari con l'obiettivo di fornire chiarimenti interpretativi per la applicazione delle disposizioni sopra richiamate.

Chiarimenti interpretativi della Agenzia delle Entrate

- circolare n. 28/E del 15 giugno 2016
- circolare n. 5/E del 29 marzo 2018

Inoltre, per comprendere l'orientamento dell'Agenzia delle Entrate nell'interpretazione e applicazione delle disposizioni in materia fiscale rilevanti nell'ambito del welfare aziendale a casi concreti, risultano utili diverse risposte ad interpello.

Risposte a interpello della Agenzia delle Entrate

- interpello n. 954-1417/2016 – Direzione regionale della Lombardia
- interpello n. 904-791/2017 – Direzione regionale della Lombardia
- risposta n. 10/2019
- risposta n. 205/2019
- risposta n. 212/2019

Per un ulteriore approfondimento sull'evoluzione del quadro normativo e sulla vigente disciplina fiscale e contributiva delle prestazioni di welfare erogate in azienda si rimanda a E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018.

(B)
LA DIFFUSIONE DEL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA AL 31 DICEMBRE 2019: UNA QUANTIFICAZIONE DEL FENOMENO

Nell'ultimo decennio, parallelamente alla diffusione delle misure di welfare nei diversi contesti aziendali, si sono moltiplicate anche le ricerche e le indagini che si sono occupate di studiare e quantificare la diffusione delle misure di welfare aziendale e occupazionale. Questo fenomeno, a causa della sua stessa natura, risulta però difficilmente inquadrabile in schemi predefiniti con la conseguenza che le diverse indagini svolte prendono in considerazioni aspetti che, spesso, sono diversi tra di loro giungendo a risultati molto differenti e di difficile comparazione, anche per il fatto che tendenzialmente ogni ricerca compie le rilevazioni, analizza e restituisce i relativi dati quantitativi sulla base della particolare classificazione adottata nell'ambito di quella specifica indagine.

Una altra criticità che emerge da molte ricerche è la tendenziale limitatezza del campione, elemento che non consente pertanto a tali indagini di rappresentare il fenomeno nel suo complesso, ma eventualmente ne può rappresentare solamente degli spaccati, spesso settoriali, territoriali o dimensionali.

In sintesi, dalle tante analisi emerge chiaramente che la dimensione aziendale è uno degli elementi che influenza la diffusione sia qualitativa che quantitativa del welfare, ma non è l'unica variabile perché assumono grande rilevanza anche il settore di appartenenza dell'impresa e la zona geografica in cui questa opera.

Sul fronte delle ragioni dell'adozione di piani di welfare si possono distinguere due dirsi filoni di motivazioni che rispecchiano anche i due approcci tipici al tema del welfare aziendale. Il primo approccio guarda al welfare principalmente come leva organizzativa per la gestione del personale rimandando quindi a motivazioni legate all'incremento della performance, alla soddisfazione dei lavoratori, al miglioramento del clima aziendale e all'attrazione di nuovi talenti; il secondo approccio, prettamente economico, si manifesta con la volontà di introdurre tali misure spinti da motivazioni di contenimento del costo del lavoro e di utilizzo dei benefici fiscali. Occorre segnalare però che il primo approccio, in quasi la totalità dei casi è preferito dalle aziende. Le motivazioni e quindi le aspettative delle aziende si tramutano il più delle volte anche nei risultati raggiunti . Con riferimento alla misurazione dei risultati, le diverse indagini stanno affinando sistemi di misurazione che non si basano solamente sulle percezioni dell'azienda ma che prendono in considerazione anche elementi osservabili e misurabili.

Altro aspetto rilevato fa riferimento alla scelta delle misure di welfare da parte di lavoratori e aziende. Sul tema è possibile distinguere due filoni di indagine, il primo considera le preferenze delle parti in base a questionari o manifestazioni di interessi; il secondo invece, grazie ai dati forniti dai provider del welfare consente di analizzare le reali scelte di lavoratori e aziende. I dati, alquanto eterogenei, fanno emergere la presenza di alcune variabili, quali l'età, l'ammontare messo a disposizione e il sesso, che influenzano considerevolmente le scelte dei lavoratori e di altri fattori, quali la dimensione, il CCNL applicato e la presenza di contrattazione aziendale e di premi di risultato che incidono sulle scelte delle imprese.

Infine, le ultime indagini e rapporti, consentono di analizzare altri due aspetti: le fonti di finanziamento delle misure di welfare e il valore medio messo a disposizione dei lavoratori. La rilevazione delle fonti di finanziamento consente di far emergere anche il c.d. welfare on top, frutto di liberalità aziendali, contenuto il più delle volte in regolamenti aziendali e che non sempre vengono presi in considerazione dalle diverse indagini. La fonte di finanziamento incide, inoltre, anche sulla tipologia

di servizio che viene messa a disposizione creando una distinzione tra i servizi frutto di contrattazione nazionale rispetto a quelli frutto di accordi aziendali. Età, contratto collettivo applicato e dimensione aziendale sono, ancora una volta, le dimensioni che influenzano anche l'ammontare del valore di welfare messo a disposizione dei singoli lavoratori.

1. La diffusione del welfare privato

Una prima indagine cui fare riferimento per delineare la diffusione del welfare in Italia è IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche*, *dilemmi*, Mimeo, 2012. Dalla ricerca emerge che la quasi totalità delle aziende coinvolte (il 95,2%) offre almeno un intervento di welfare e che più di un terzo, circa il 37%, offre almeno quattro diverse tipologie di prestazioni. Tale indagine ha però il limite di non essere pienamente rappresentativa della realtà poiché il campione preso in considerazione è composto da sole 318 aziende di grandi dimensioni, escludendo quindi una buona parte del tessuto produttivo italiano.

Un risultato completamente diverso, anzi opposto, è, invece, quello raccolto da una ricerca finanziata dal CNEL e dal Ministero del lavoro e condotta da AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 60 e ss. Su un campione di 300 aziende, anche in questo caso, di grandi dimensioni, solamente il 14% delle aziende analizzate presenta almeno un'attività di welfare mentre il restante 86% non risulta essere interessata da questo fenomeno. Questi dati però, a detta degli stessi autori, possono avere «due sfaccettature interpretative differenti: infatti, in alcuni casi può essere vero che le imprese decidano di non offrire alcun tipo di piano benefits, ma in altre situazioni sono la mancanza di comunicazione e trasparenza che non permettono la percezione di questa componente indispensabile per una concezione di imprenditorialità equilibrata e pertanto, anche qualora il piano benefits fosse previsto, si constata che non viene redatto alcun documento aziendale o contrattuale che vada a comprovarne l'esistenza».

Una ulteriore indagine sulla diffusione del welfare è stata condotta in collaborazione da Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare contenuta in G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di) *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 63-65. Tramite la somministrazione di questionari, nei primi mesi del 2015, sono state coinvolte 103 imprese di dimensioni, settori di provenienza e origine territoriale diversa, per un totale di 23.557 lavoratori. Dall'indagine è emerso che in media il 72,8% delle aziende ha introdotto un programma di welfare aziendale anche se tale percentuale varia a seconda della dimensione dell'azienda. Nelle grandi imprese con più di 500 dipendenti, infatti, il welfare aziendale è diffuso nel 90% dei casi, in quelle tra i 150 e 500 dipendenti la percentuale scende all'81% per arrivare al 54% nelle aziende tra i 100 e i 150 dipendenti mentre nelle imprese più piccole, con meno di 100 dipendenti il welfare è presente nel 65% dei casi.

Molto utile alla comprensione della diffusione di queste iniziative è AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015. L'indagine ha coinvolto, nei mesi di marzo e aprile 2015, 112 direttori del personale e più di 300 lavoratori con l'obiettivo di mappare lo sviluppo del welfare aziendale e comprendere gli obiettivi e i risultati ottenuti dalle imprese che hanno introdotto questi piani. Tra le aziende analizzate, il 50% ha affermato di aver attuato un piano di welfare e, tra queste, la metà ha introdotto questi piani del biennio 2014-2015. Secondo l'indagine, si passa dal 69,2% di diffusione nelle grandi imprese al 60% nelle medie per arrivare al 21% delle imprese di piccola dimensione. Sempre dal Rapporto Welfare 2015 emerge che il 30% delle piccole imprese e il 40% delle medie ha intenzione di attuare un piano di welfare nei prossimi due anni.

Queste ultime due indagini consentono di mettere in evidenza il primo fattore che influenza la diffusione del welfare aziendale: la dimensione aziendale.

La dimensione aziendale è una variabile analizzata anche da L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016,

pp. 3 e ss., il quale afferma che «al crescere del numero dei dipendenti e del fatturato cresce la propensione al welfare», anche se tale affermazione non è supportata dai relativi dati percentuali. In termini generali, la ricerca, effettuata nei mesi di aprile e maggio 2017, su un campione di 326 soggetti aderenti all'associazione AIDP, afferma che «circa il 67% delle imprese intervistate prevede al proprio interno almeno un benefit di welfare». Dalla ricerca si evince, inoltre, che questa percentuale è in forte crescita, infatti, nonostante circa il 60% delle aziende presenta interventi introdotti da oltre tre anni, il 18,4% del campione ha introdotto misure di welfare negli ultimi 12 mesi. Anche per il futuro le prospettive sono positive in quanto «il 41% del campione è già al lavoro per introdurre un Piano nuovo o ampliare quello esistente, mentre un ulteriore 27% ha intenzione di lavorarci» anche se bisogna rilevare che «quasi la metà di chi oggi non è attivo sul tema welfare [*circa il 16%*, ndr] non pensa di intervenire neppure in futuro». Una sintesi e conferma dei dati relativi alla dimensione aziendale viene fornita da F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, pp. 131 e ss., dalla cui indagine condotta in collaborazione con sedici provider emerge che, nonostante il 43% delle aziende servite dai provider stessi siano imprese con meno di 50 dipendenti, se si considera che queste costituiscono il 98,27% delle imprese italiane, ne risulta che solamente lo 0,13% di questo target di imprese ha introdotto misure di welfare. Diversamente, le aziende con più di 250 addetti servite dai provider intervistati rappresentano circa il 29,14% del totale delle imprese italiane rientranti in questa fascia. «Nel complesso, dunque, i dati qui presentati, pur dimostrando che i provider non hanno come clienti esclusivamente le imprese medio-grandi e riescono ad intercettare anche le PMI, confermano la centralità della dimensione d'impresa nella diffusione del welfare aziendale, anche quando l'accesso ad esso è mediato da un soggetto facilitatore quale un operatore specializzato».

La dimensione aziendale è quindi uno dei fattori, ma non l'unico, determinante per lo sviluppo dei piani di welfare

aziendale anche se, AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 25 e ss., ipotizza un cambiamento di rotta. La ricerca, infatti, da un lato è in linea con i dati fin qui illustrati affermando che il welfare è diffuso nell'89% delle aziende con un picco del 93% per le aziende di grandi dimensioni, dall'altro sostiene che «il welfare aziendale non è più appannaggio esclusivo delle grandi aziende sopra i 250 dipendenti, ma coinvolge sempre di più la piccola e media impresa italiana. Cresce la consapevolezza dell'utilità del welfare aziendale anche nelle PMI, che rappresentano la componente produttiva più diffusa nel nostro Paese. Il 78%, infatti, lo considera un'opportunità, il 15% non si esprime e solo il 7% non lo reputa utile». A conclusioni simili giunge anche L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 19 e ss., il quale ha condotto un'indagine sui diversi provider erogatori di servizi di welfare e dal quale è emerso che, tra le aziende servite, il 51% ha più di 100 dipendenti, il 16,9% è composto da aziende medio-piccole tra 50 e 99 addetti mentre le aziende di piccole dimensioni coprono ben il 32,1%. Il dato sembra porre in evidenza la rilevante presenza delle imprese di piccole dimensioni. Tuttavia, come fa notare anche l'autore, occorre considerare la numerosità complessiva in Italia delle imprese di grande dimensione e di quelle di piccola dimensione. Infatti, se per le imprese di medio-grande dimensione i provider intercettano quasi l'80% delle aziende con oltre 100 addetti, le piccole imprese intercettate dai provider corrispondono solamente allo 0,14% di tutte le imprese di pari dimensioni presenti in Italia. L'autore giunge alla conclusione che «si conferma dunque un mercato prevalentemente presente nelle imprese di medio-grandi dimensioni». Simili considerazioni vengono svolte anche in AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019. L'indagine, infatti, mostra che nonostante le aziende con meno di 50 dipendenti siano il *cluster* più numeroso rappresentando il 23% delle aziende analizzate, se si confronta questo dato con la composizione del tessuto industriale italiano che è costituito per il 98,3% da imprese di piccole dimensioni, si può concludere che a «tutt'oggi l'adozione di misure di welfare aziendale tramite *flexible benefit* sia una strada percorsa principalmente da medie e grandi imprese».

Ulteriori dati vengono forniti da D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., la quale afferma che: «Se sommiamo l'insieme delle diverse iniziative di welfare otteniamo che in poco più delle metà delle imprese italiane (54,2%) è presente almeno una possibilità fra quelle elencate». La ricerca evidenzia inoltre che: «Sono in particolare due le dimensioni che differenziano fortemente il campione di lavoratori interpellati e definiscono le diverse opportunità: essere occupato in un'azienda metalmeccanica (63,4%) e di grandi dimensioni (84,0%, oltre 250 addetti). Soprattutto quest'ultima variabile, marca la diversità di condizione per i lavoratori. Com'era facile attendere, le iniziative di welfare sono in diretta correlazione all'ampiezza dell'azienda. Così, poco meno della metà (45,5%) dei lavoratori delle micro imprese (fino a 9 addetti) conosce simili integrazioni, mentre si assiste a una progressione continua che giunge ai quattro quinti (84,0%) delle aziende più strutturate (oltre 250 addetti)». Questa ricerca, quindi, oltre confermare la rilevanza della variabile dimensionale, pone l'accento anche su una altra dimensione, il settore di appartenenza.

Le indagini e le ricerche prese in considerazione hanno utilizzato come strumento di ricerca le interviste e le *surveys* rivolte direttamente ai dipendenti o alle aziende oppure, nel caso di AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 62 e ss., le informazioni utilizzate sono state quelle rese pubbliche direttamente dall'azienda. Diverso, invece, è l'approccio che utilizza come punto di partenza i contratti che sono stati stipulati dall'azienda.

Questa metodologia viene utilizzata in ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., dove viene analizzata la diffusione del welfare partendo dalla contrattazione collettiva e da questa emerge che il welfare interessa in media il 38% dei contratti integrativi con un picco del 57% per le aziende con oltre 500 dipendenti. La stessa tendenza, con simili percentuali, è confermata da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 3, secondo cui oltre il

35% dei contratti che prevedono l'erogazione di un premio collettivo variabile prevede anche la possibilità di convertire il suddetto premio in servizi di welfare. Nel dettaglio, con specifico riferimento alla dimensione aziendale, gli autori affermano che «l'opzione [di conversione del premio di risultato in welfare, n.d.r.] è più diffusa al crescere della dimensione aziendale: nell'industria in senso stretto è prevista dal 27,0% dei contratti in imprese fino a 15 dipendenti, dal 29,7% in quelle con 16-99 addetti e da quasi la metà (48,1%) in quelle con 100 addetti e più». Tali percentuali sono in costante crescita nel triennio 2017-2019 in tutte le classi dimensionali e i settori considerati all'interno dell'indagine. Tale aumento si registra sia con riferimento alla presenza dei premi di risultato (tra il 3% e il 5%), sia con riguardo alla presenza della possibilità di conversione, la quale, nel corso del 2019, «si assesta su livelli tra una volta e mezza e due volte rispetto a quelli del 2018». Sempre prendendo in considerazione i premi di risultato e la possibilità di conversione in welfare, CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 386 e ss., afferma che «la prevalenza di contratti che includono la voce "welfare" appare chiara per le imprese sopra i 50 dipendenti e raggiunge il massimo (oltre il 70%) per quelle con più di 250 lavoratori. Inoltre, il sottoinsieme di contratti che prevedono la possibilità di convertire il valore del premio in welfare mostra un andamento ancora più marcatamente crescente all'aumentare del numero di dipendenti di quanto già osservato per l'insieme delle istanze analizzate».

M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 220-221, rapporta questi dati al mondo delle imprese e non solo alle imprese interessate dalla contrattazione, e afferma che il welfare aziendale di natura contrattuale è presente almeno nell'8% delle imprese con più di 10 dipendenti e in circa il 40% delle imprese con oltre 500 dipendenti.

Interessanti indicazioni sulla crescita del fenomeno all'interno della contrattazione collettiva arrivano dall'Osservatorio Contrattuale OCSEL. Un primo studio, R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della*

Contrattazione di 2° livello, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2017, pp. 35 e ss., ha analizzato e studiato 7.245 accordi integrativi e di rinnovo aziendali sottoscritti, a livello di gruppo, azienda, stabilimento o reparto e accordi territoriali, nonché di filiera e di settore dal 2009 al 2016. Da questa analisi emerge che il welfare integrativo è la materia trattata con più frequenza all'interno di questi contratti, dopo la "gestione delle crisi aziendali" e il "salario". «I dati OCSEL dal 2013 al 2016 mostrano la continua crescita percentuali degli accordi sul tema del welfare aziendale. Infatti, dal 2013 (quando solo l'8% degli accordi prevedono la materia welfare) gli accordi su tale argomento subiscono una forte pressione verso l'alto raddoppiandosi tra il 2014 (10%) e il 2015 (22%) per poi stabilizzarsi nel 2016 attorno al 19%». Tali dati sono poi stati rivisti al rialzo dallo stesso gruppo di lavoro nel corso del 2018 e del 2019, arrivando a prendere in considerazione circa 12.160 accordi aziendali di secondo livello. All'interno di L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia… la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, p. 51, si evidenzia come la percentuale di accordi che prevede interventi sul welfare sia passato dal 23% del biennio 2015-2016, al 33% del 2017 fino ad arrivare al 38% del 2018. All'interno di L. SBARRA , R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2018, pp. 43 e ss., si afferma, infatti, che «se nel 2014-15 il 18% degli accordi prevedeva interventi sul welfare nel 2017 tale percentuale è salita al 32%» disegnando così un nuovo assetto contrattuale in cui il welfare contrattuale e la bilateralità «hanno acquisito progressivamente notevole centralità tanto da poter essere considerati il fatto nuovo più significativo in materia di contrattazione negli ultimi anni».

Anche un'altra sigla sindacale, la Cgil, in collaborazione con la Fondazione Giuseppe Di Vittorio, ha realizzato un rapporto che analizza le dinamiche della contrattazione di secondo livello analizzando per l'occasione 1.700 contratti stipulati nel triennio 2015-2017, di cui 1.452 firmati a livello aziendale e i rimanenti

234 a livello territoriale. Anche da tale rapporto (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp. 67 e ss.) si evince una crescita della diffusione del welfare nelle dinamiche della contrattazione. Nel 2015 le misure di "welfare integrativo" erano diffuse nel 22,8% dei contratti, nel 2016 nel 26,4% mentre nel 2017 nel 27,2%. Per "welfare integrativo" il rapporto intende raggruppare sia le misure che vengono definite di "welfare contrattuale", ossia la previdenza e la sanità integrativa, sia il "welfare aziendale" nel quale gli autori fanno rientrare l'istruzione e servizi educativi, le prestazioni sociali e assistenziali, servizi per la cultura e ricreazione, servizi di supporto, altre forme assicurative, carte acquisto, buoni pasto, servizi di trasporti collettivi e individuali, mensa, credito, prestiti e anticipo TFR, la verifica e monitoraggio bisogni e il conto/portafoglio welfare. Tali due voci, seppur dettagliate, non prendono però in considerazione tutte le altre misure relative alla conciliazione vita-lavoro o alla gestione del tempo. Tali «misure e istituti volti alla tutela di maternità, paternità e categorie specifiche (disabili, malattie croniche, infanzia) attraverso strumenti quali permessi retribuiti e non, congedi e aspettative, sono maggiormente presenti negli accordi che prevedono anche welfare» e quindi, se si vuole ricomprendere anche queste misure, secondo i dati dello stesso rapporto, è necessario incrementare le percentuali di diffusione del welfare precedentemente illustrate di circa 5-6,3% (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 72). La stessa ricerca mette poi in evidenza la crescita del welfare all'aumentare della dimensione aziendale. Con riferimento ai soli accordi aziendali, il "welfare integrativo" è presente nel 28,6% delle piccole imprese (meno di 49 addetti), nel 33,3% delle medie imprese (50-249 addetti), nel 40,7% delle imprese con un numero di dipendenti tra 250 e 999 e, infine, nel 47,8% delle grandi imprese con più di 1.000 addetti.

Sempre con riferimento al welfare introdotto dalla contrattazione collettiva CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2, pp. 16 e ss., analizza la percentuale di contratti nazionali e

aziendali che contengono misure di welfare distinguendo, per questa ultima dimensione, la situazione presente dapprima sull'intero territorio nazionale e, in seguito, tra le aziende associate al sistema Assolombarda. Con riferimento alla contrattazione nazionale, dall'analisi dei 65 CCNL più diffusi è possibile affermare che «al momento il welfare si manifesta nei contratti nazionali quasi esclusivamente in due forme, quella della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa. Almeno uno dei due istituti è presente nell'85% dei principali contratti». Con riferimento alla contrattazione aziendale, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 9-10, afferma che il 61,8% degli accordi stipulati nel territorio di Milano, Monza Brianza e Lodi nel triennio 2016-2018 presenta misure di welfare. Disaggregando il dato per i settori, emerge che il settore chimico-farmaceutico, con il 64,3% di presenza del welfare, è ben oltre la media mentre risultano al di sotto della media il settore metalmeccanico con il 55,6% e il settore alimentare con il 52,9%. Tutti gli altri settori, considerati congiuntamente, presentano una diffusione pari al 77,3%. Relativamente alle aziende metalmeccaniche bisogna prendere in considerazione quanto affermato da FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016*, secondo cui tra le sole aziende metalmeccaniche, la percentuale di aziende che hanno sottoscritto un premio di risultato nel corso del 2016 prevedendo la facoltà di conversione in welfare è pari al 30,8%. Il dato sembra suggerire un minor ricorso alla conversione in questo specifico settore ma, prima di giungere a tale errata conclusione, bisogna considerare che il dato raccolto da Federmeccanica si riferisce al solo anno 2016 e che, a livello nazionale, durante lo stesso arco temporale la percentuale di accordi che prevedevano la conversione in welfare era inferiore al 20%.

Sempre con riferimento alla conversione dei premi di risultato, ulteriori dati vengono forniti dalle diverse indagini condotte da Confindustria (F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 05, G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 3). Secondo quanto affermato dalla ricerca condotta nel corso

del 2019, il 21% delle aziende associate a Confindustria stipulano accordi aziendali per l'erogazione di premi variabili collettivi. Tra di queste, il 35% dei contratti da loro stipulati prevedono la possibilità che il premio sia convertito in welfare. Unendo i due dati, è possibile dedurre che le imprese che prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato in welfare è circa il 7% del totale delle imprese associate a Confindustria, un dato ben inferiore rispetto a quello ottenibile prendendo in considerazione unicamente le aziende che hanno stipulato contratti aziendali. Una percentuale inferiore di accordi che prevedono la convertibilità del premio viene rintracciata da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp. 41 e ss., secondo cui gli accordi di secondo livello che prevedono tale possibilità sono l'11,4% del totale degli accordi censiti tra il 2015 e il 2017, nonostante il 30,1% di tali accordi prevedesse la possibilità di detassare il premio di risultato (fatto 100 il totale degli accordi sul premio di risultato, il 75% di essi fa riferimento alla detassazione ma solo il 28% prevede la possibilità di convertire). Se invece si considerano i singoli anni, il rapporto afferma che negli accordi firmati nel 2016 la clausola di convertibilità era presente nel 12,5% degli accordi per poi salire al 14,1% negli accordi del 2017. A questi dati bisogna aggiungere il fatto che non tutti i lavoratori sfruttano la facoltà di convertire il proprio premio di risultato in welfare. Secondo quanto afferma AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, p. 64, «circa il 25% dei beneficiari di PDR ha scelto di convertire parte o totalità del premio in quota welfare spendibile in beni e servizi a portale; l'8% circa ha espressamente scelto invece di non convertire il proprio premio in beni e servizi welfare, ovvero di liquidare le somme premiali in busta paga con tassazione agevolata al 10%; il restante 67% non si è espresso in merito alla conversione, comportando anche in questo caso la liquidazione del premio in busta paga con tassazione agevolata».

I dati fin qui raccolti hanno utilizzato come base di calcolo unicamente i contratti collettivi aziendali. Tale scelta, però, ha il limite di non prendere in considerazione tutte le iniziative di welfare introdotte con altre modalità quali, ad esempio, i

regolamenti aziendali o le iniziative unilaterali dell'azienda. Superando tale criticità, G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 3, affermano che il 60,2% delle imprese associate a Confindustria eroga uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti non dirigenti, sempre con una maggiore diffusione più elevata nell'industria e nelle imprese di grande dimensione. Tale dato è in crescita rispetto al 57,6% osservato nel corso del 2018.

Anche F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, p. 131 e ss., superano il limite legato alla sola analisi dei contratti collettivi grazie al coinvolgimento, in collaborazione con AIWA – Associazione italiana welfare aziendale – dei principali provider di welfare aziendale che operano in Italia. L'analisi, che prende in considerazione i dati raccolti tra luglio 2018 e maggio 2019, ha fatto emergere un esponenziale aumento sia delle aziende che dei dipendenti coinvolti. Con riferimento alle aziende l'incremento è stato del 615,5% nel quadriennio 2015-2018 passando da 644 a 4.608, mentre, con riferimento ai dipendenti coinvolti, l'incremento è stato del 305,4%, passando da meno di mezzo milione nel 2015 a quasi 2 milioni nel 2018.

Dall'analisi della diffusione delle misure di welfare emerge chiaramente che la dimensione aziendale è uno degli elementi che influenza la diffusione sia qualitativa che quantitativa del welfare, ma non è l'unica variabile perché assumono grande rilevanza anche il settore di appartenenza dell'impresa e la zona geografica in cui questa opera.

Per quanto riguarda la disparità relativa al settore di appartenenza si può far riferimento ad ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015, pp. 172 e ss., che ha condotto un'indagine sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere, dei servizi di mercato e del commercio al dettaglio. L'indagine fa riferimento all'offerta dei "servizi di prossimità" come asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi e fa emerge la presenza

di una forte disparità nell'offerta dei servizi di welfare aziendale messi a disposizione tra i diversi settori analizzati. La diffusione più elevata si trova nel settore dei servizi con il 30,7% seguito dalla manifattura con il 17,6%, dal commercio con il 4,2% e infine dalla distribuzione tradizionale con l'1,6%. È possibile riscontrare delle differenze anche all'interno dello stesso macro-settore, infatti, se consideriamo il settore dei servizi nell'ambito dell'informazione e comunicazione il welfare è presente nel 50,8% dei casi, nei servizi alle imprese la percentuale scende al 23,2% e per i servizi turistici si arriva fino al 9,1%.

Anche AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 63 e ss., sembra confermare il primato del settore dei servizi anche se ritiene meno rilevanti le differenze esistenti. Afferma infatti: «è il settore dei servizi che presenta la maggioranza delle iniziative di welfare aziendale nel nostro campione, seguito dal settore alimentare, meccanico e dei trasporti, anche se poche sono le differenze settoriali emerse dall'analisi».

Pur sottolineando la presenza di un divario tra i diversi settori, G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, p. 61, e R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2016, pp. 36 e ss., non concordano su quale sia il settore più attivo. La prima, infatti, afferma che: «è interessante notare che la presenza del welfare aziendale sembra variare tra i settori. Per esempio, il 100% delle imprese chimiche e farmaceutiche presenti dichiara di avere un piano welfare. La percentuale è alta anche nei settori tessile, della distribuzione e dei servizi, mentre si abbassa leggermente nel metalmeccanico e ancora nella carta e nell'edilizia». La seconda, invece, ribadisce che «i settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del Welfare, negli ultimi due anni [2014-2015 n.d.r.], sono il settore il settore Metalmeccanico (28%), Chimico con il 20%, Edilizia (15%), il settore Tessili-Abbigliamento (8%), Aziende di Servizi (7%), Alimentaristi-Agroindustria (6%) e il Commercio (5%). A seguire in percentuali minori, tutti gli altri settori».

Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., afferma la maggiore diffusione di misure di welfare nel settore della meccanica, identificando l'appartenenza a questo settore come una delle variabili rilevanti per l'analisi della diffusione del welfare.

Alcune ricerche non si soffermano sul settore merceologico ma prendono in considerazione il settore economico cui appartengono le imprese analizzate. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 24 e ss. si evince una maggiore diffusione del welfare tra le imprese industriali (24,7% delle aziende sono considerate molto attive e il 52,3% attive) rispetto a quelle del commercio e dei servizi (18,2% delle aziende sono molto attive e 46,3% sono attive) anche se, secondo la ricerca, il terzo settore è quello più attivo con il 39,1% di imprese molto attive e il 66,5% di imprese attive.

Sempre riferendosi al settore merceologico, L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia… la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, p. 52, analizzando gli accordi stipulati nel corso del 2018 riscontra che, seppur il valore più elevato si osserva nel settore manifatturiero con il 63% della diffusione, altri settori come i servizi e il settore terziario hanno osservato un incremento passando rispettivamente dal 7% e dal 5% del biennio 2014-2015 al 25% e 7% del 2018. Della stessa opinione sono anche L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, p. 18, secondo il quale, tra le 19.090 aziende servite dagli intervistati, il 45,9% appartiene al settore industria, il 22,1% ai servizi e il 19,3% al commercio, seguono con il 9,6% il settore delle costruzioni e, con il 3,1% il settore agricolo, e F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, p. 134 e ss., secondo cui si osserva «una netta prevalenza delle imprese dell'industria (44%), seguite a forte distanza dal comparto dei servizi (25%) e del commercio (11%); percentuali nettamente inferiori si

registrano poi alle voci "artigianato" (7%), "costruzioni" (4%), "studi e servizi professionali" (3%), "agricoltura" (1%)».

La rilevanza del settore manifatturiero (all'interno del quale rientrano le aziende con attività, da codice ATECO, dalla fabbricazione di computer ed apparecchiatura elettronica alla produzione in metallo, fabbricazione di autoveicoli, prodotti chimici, farmaceutici e tessili) è ribadito anche da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, p. 33, e da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 69. Prendendo in considerazione unicamente le aziende che utilizzano un portale welfare per l'erogazione dei beni e servizi, il primo osservatorio afferma che, manifattura e industria sono il principale settore coinvolto in iniziative di welfare aziendale, confermando i dati osservati nel precedente rapporto (AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, p. 32). Nel corso del 2017, infatti, la percentuale di aziende dell'industria e della manifattura rappresentavano il 43% del campione complessivo e nel 2018 la percentuale scende leggermente fermandosi al 41,8%. Le altre aziende che hanno adottato un portale per l'erogazione dei *flexible benefits* appartengono nell'11,2% dei casi al settore del commercio, nell'8,6% a servizi finanziari o software, media, digitale e telecomunicazioni, nell'8,1% a società di consulenza e servizi alle aziende e, a seguire, con percentuali inferiori al 5% a tutti gli altri settori. Anche per il secondo la manifattura si colloca al primo posto (26,1% di accordi contenenti misure di "welfare aziendale" e 13,2% di "welfare contrattuale") seguito dal terziario (18,8% di accordi contenenti misure di "welfare aziendale" e 11,9% di "welfare contrattuale") e dai servizi (11,2% di accordi contenenti misure di "welfare aziendale" e 7,5% di "welfare contrattuale").

Relativamente alle differenze territoriali in AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 59 e ss., si sottolinea la forte discrepanza esistente in base alla collocazione geografica, gli autori affermano infatti che: «l'83% delle imprese per le quali è stata rilevata attività di welfare si situano geograficamente al nord della penisola, il 17% al centro e nessuna al

sud e sulle isole. Sebbene non ci siano gli elementi per fornire una spiegazione all'assenza di misure di welfare nelle regioni del Sud Italia e comunque alla sua limitatezza nelle regioni del Centro, questo risultato appare perfettamente in linea con precedenti studi, che evidenziano una sostanziale discrepanza tra il Centro-Nord e il resto del paese». Una simile distinzione viene sottolineata anche da F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, p. 137, secondo cui le aziende clienti dei provider intervistati solo collocate per il 77% dei casi al Nord, per il 15% al Centro, nel 7% dei casi al Sud mentre, per il restante 1% si tratta di aziende multilocalizzate.

La distinzione tra nord e sud, anche se in maniera meno marcata si evince anche in N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 70. Con riferimento al solo "welfare aziendale" si evidenzia un gap di oltre 9 punti percentuali tra nord (22,2%) e sud e isole (13,1%).

La medesima situazione, come risultata da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 40 e ss., è presente anche nelle PMI dove, ad eccezione delle iniziative per la sicurezza e la prevenzione degli incidenti e delle pari opportunità e sostegno ai genitori che sono più sviluppate al Sud, tutte le altre iniziative di welfare aziendale sono più diffuse nel nord Italia, anche se con differenze che, in diversi casi, sono poco rilevanti. L'aggiornamento della ricerca condotta dal gruppo Generali, realizzata nel corso del 2018 (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, p.22) conferma una analoga tendenza evidenziando la presenza di differenze trascurabili e che superano i 2 punti percentuali solo per alcune aree quali la previdenza integrativa (27,5% al nord e 21,8% al sud), la sanità integrativa (38,7% al nord e 30,5% al sud), formazione dei dipendenti (39,4% contro 36,6%) e sicurezza e prevenzione degli incidenti (43% contro 40,4%). A livello generale AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 84 e ss., afferma che «le PMI del Nord Italia si confermano mediamente più intraprendenti:

la percentuale di PMI con almeno una iniziativa aggiuntiva rispetto a quelle previste dai CCNL tocca il 71,7% nel Nord-Est, per scendere al 61,7% nel Sud Italia e al 60,4% nel Centro. Anche la propensione a sostenere costi aggiuntivi per il welfare aziendale segue una dinamica simile, dal 46,5% nel Nord-Ovest al 37,9% nel Sud e al 35,2% nel Centro». Anche nei prossimi anni tale gap non sembra destinato a ridursi in quanto il numero di aziende che sono intenzionate ad accrescere il welfare aziendale nei prossimi 3-5 anni è del 51,9% nel nord-ovest, del 46,6% nel nord-est, del 43% nel centro e del 47,8% al sud e nelle isole.

La medesima situazione si verifica anche prendendo in considerazione la sola previsione di conversione dei premi di risultato in welfare. CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 388 e ss., rileva come «una forte concentrazione degli accordi che lo prevedono al Nord (78,8%) rispetto al Centro (14,7%) e al Sud e Isole (7,6%), nonché una sua maggiore incidenza negli accordi registrati nelle Regioni del Nord e del Centro (dove si avvicina al 60% del totale delle istanze depositate) a fronte di valori più contenuti nelle Regioni del Mezzogiorno che, oltre a mostrare un numero assoluto di accordi molto più basso, registrano anche una minore frequenza della previsione di misure di welfare, presenti in meno della metà degli accordi inclusi nell'analisi».

2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato

Comprese le dimensioni e lo sviluppo del welfare, risulta utile comprendere quali siano le motivazioni che spingono le aziende ad attivare un piano di welfare.

Per analizzare questo aspetto, alcune indagini si limitano ad affermare che «è indubbio, come molte volte indicato negli stessi accordi, che a tale crescita hanno contribuito in modo significativo i vantaggi fiscali e contributivi» (L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia… la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, p. 51), mentre altre ricerche vanno più nel dettaglio di quelle che sono le reali motivazioni di fondo. Anche in

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 2, le agevolazioni e le riduzioni fiscali, seppur rappresentano una delle motivazioni nel 70,69% dei casi, non sembrano costituire il motivo preponderante per spiegare l'attivazione di un piano di welfare, in quanto ben l'81% delle aziende sostiene che le principali motivazioni sono il miglioramento del clima e la riduzione della conflittualità. Altra motivazione, sostenuta dal 62,7% delle aziende, è l'attrazione di nuovi talenti.

Secondo G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica"*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 63-65, le due motivazioni principali riguardano il miglioramento del clima aziendale e della soddisfazione dei collaboratori da un lato (67%) e il miglioramento delle performance dell'impresa dall'altro (49%). Entrambe queste motivazioni vanno nella direzione di valorizzare le proprie risorse umane, considerandole i principali stakeholder aziendali sul cui sviluppo è basato il successo di tutta l'organizzazione. Per fare ciò, si fa leva sulla spinta motivazionale di ogni dipendente che, sentendosi coinvolto è più propenso a dare il proprio contributo aumentando inevitabilmente sia la performance dell'azienda sia la sua soddisfazione personale. Rilevante è anche la dimensione culturale, infatti, il 35% degli intervistati afferma che il welfare è parte integrante della tradizione della azienda e quindi è necessario continuare a gestire le risorse umane in questo modo. Non sembrano essere obiettivi rilevanti per l'introduzione del welfare aziendale la possibilità di poter fruire dei benefici fiscali (27%) o di contenere il costo del lavoro (21%).

La soddisfazione dei lavoratori, un migliore clima aziendale e il miglioramento delle performance sono alcuni degli obiettivi più importanti che emergono in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 45 e ss., e AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pp. 34 e ss., AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 28 e ss. Secondo la ricerca condotta nel 2017, infatti, «L'obiettivo principale che induce le imprese ad attuare iniziative di welfare aziendale è migliorare la soddisfazione dei lavoratori e il clima interno. Nella maggior

parte dei settori produttivi e in tutte le classi dimensionali questo obiettivo è considerato prioritario da più del 50% delle imprese. [...] Il 66% delle imprese sono focalizzate su obiettivi di gestione del personale: migliorare la soddisfazione e il clima (50,7%) e fidelizzare i lavoratori (16%). Gli obiettivi di carattere economico-gestionale sono considerati prioritari per le politiche di welfare aziendale dal 20% delle imprese: incentivare la produttività del lavoro (16,6%) e contenere il costo del lavoro grazie ai vantaggi fiscali (3,6%). Solo le imprese dell'industria danno importanza molto maggiore (28,8%) all'obiettivo di incrementare la produttività. Le interviste ci hanno permesso di comprendere meglio il significato della apparente sottovalutazione di questo obiettivo. In realtà gli imprenditori ritengono che il welfare aziendale abbia un impatto non immediato sulla produttività aziendale e si attendono risultati nel lungo termine più che nel breve. Gli incentivi fiscali non sono considerati lo scopo per cui attivare le iniziative di welfare, ma sono certamente decisivi per renderle fattibili. Gli obiettivi di comunicazione legati alla responsabilità dell'impresa sono considerati in una posizione secondaria: migliorare l'immagine e la reputazione aziendale (9,2%)». Nel corso del 2018 e del 2019 il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale hanno mantenuto il primato in questa classifica anche se hanno ridotto la loro importante passando dal 50,7% del 2017 al 42;1% nel 2018. Una netta distinzione rispetto al 2017 è costituita dall'importanza che viene data al secondo obiettivo, l'incentivazione della produttività del lavoro. Tale obiettivo sta assumendo una rilevanza sempre maggiore nel corso degli anni passando dal 16,6% del 2017 al 29,2% del 2018 per arrivare, nella ricerca condotta nel 2019, al 31,2%. Questo interesse verso la produttività e la performance dei lavoratori è rilevante in particolare per il settore dell'artigianato e dell'industria e, volgendo lo sguardo alla variabile dimensionale, riscuote maggiore successo tra le micro e le piccole imprese fino a 50 dipendenti.

Risultati simili sono stati trovati anche da IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012 e dalla ricerca condotta da A.T. KEARNEY per Sodexo Benefit&Rewards nel corso del 2017. Secondo la prima indagine uno degli

obiettivi principali delle aziende è la volontà di migliorare il clima aziendale e il rapporto fra impresa e lavoratori, per rafforzare la collaborazione e favorire la fidelizzazione dei dipendenti. La seconda indagine ha rilevato invece che il primo obiettivo delle aziende è la *customer retention* (76%), poi l'attrazione ai clienti (71%) e infine l'*engagement* (54%), per creare legami forti con i propri collaboratori. Inoltre, emerge che per il 62% delle aziende l'attuazione di piani welfare permette di migliorare l'atmosfera sul luogo di lavoro, che si traduce in miglioramento su produttività e *reputation* aziendale. L'attuazione di piani di welfare, inoltre, rappresenta per i datori di lavoro (52%) un mezzo di attrazione per i talenti, mentre per il 48% dei datori è anche uno strumento per la diminuzione del turnover, il coinvolgimento delle risorse (47%), la diminuzione dell'assenteismo (39%) e l'aumento della capacità di spesa per il Paese (32%).

AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015 e nel delineare gli obiettivi, prende in considerazione sia il punto di vista delle aziende sia il punto di vista dei lavoratori. Per quanto riguarda il lato azienda, afferma che: «l'82% delle aziende coinvolte nell'indagine ha scelto il welfare come nuova strategia aziendale. Con quali obiettivi? Per il 58% delle aziende è un modo per aumentare la performance attraverso una nuova spinta motivazionale, mentre il 49% segnala la volontà di "prendersi cura" delle proprie persone. Seguono poi la spinta "esterna" in termini di reputazione aziendale e quella "interna" derivante dai rappresentanti dei lavoratori, per concludere con la necessità di contenere i costi, dichiarata dal 34,5% delle aziende».

L'indagine, però, non si limita a comprendere quali siano le motivazioni delle aziende ma indaga anche sulla percezione che i lavoratori hanno relativamente alle motivazioni che hanno spinto i loro datori di lavoro ad introdurre il welfare aziendale. I risultati sorprendono, infatti, nel 49,6% delle risposte, la motivazione rilevata è «il contenimento dei costi» facendo così emergere una forte diffidenza da parte dei lavoratori verso l'operato dell'azienda.

Questo ultimo dato, però, non trova riscontro all'interno delle altre ricerche che hanno interpellato i lavoratori. In D. MARINI,

Il welfare aziendale come valore, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., si afferma infatti che «per i lavoratori, i sistemi di welfare non servono a finalità meramente economiche o per realizzare esclusivamente dei risparmi di costo (41,8%). Bensì, sono interpretati come strumenti per un benessere più generale dei lavoratori (50,6%), per una migliore produttività (49,8%) e competitività dell'impresa (50,0%)». Produttività del lavoro (17%) e miglioramento del clima aziendale (47,3%) sono anche due delle motivazioni riscontrate da AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale,* Fondazione Censis, 2018, per mezzo di una indagine condotta su 1.000 lavoratori e un totale di 2.000 cittadini. Da una analisi più di dettaglio di tali risposte è possibile osservare come i giudizi positivi nei confronti del welfare e delle sue finalità sopra descritte, aumentano all'aumentare della condizione professionale. Se si prende in considerazione, ad esempio, il miglioramento del clima aziendale, è stato espresso un giudizio positivo dal 52,5% dei dirigenti, quadri e direttivi intervistati, dal 49,2% degli intermedi (impiegati, insegnanti, tecnici specializzati, ecc.) e dal 37,1% dei lavoratori con mansioni esecutive (operaio, bidello, commesso, ecc.), categoria quest'ultima che nel 37,6% dei casi attribuisce un giudizio negativo al welfare preferendone il corrispettivo valore monetario.

Anche secondo R. CICCIOMESSERE, *I* Childcare Vouchers *nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, Italia Lavoro, 2012, p. 30, il primo obiettivo, per il 63,2% dei lavoratori, è la valorizzazione del capitale umano e delle persone che lavorano in azienda; a ciò segue, con il 61,4% delle preferenze, una maggiore capacità di attrarre i talenti e le migliori risorse umane. Al terzo posto si colloca l'aumento della produttività (58%), un obiettivo che si allontana da benefici diretti per le risorse umane e si avvicina più all'utilità aziendale.

Seguono poi una serie di obiettivi legati al benessere organizzativo come l'aumento del senso di appartenenza all'azienda, il miglioramento della soddisfazione personale e del clima aziendale, la riduzione di conflitti e tensioni interne.

La stessa indagine fa anche una comparazione tra le aspettative dei lavoratori e quelle dei datori di lavoro confrontando il valore che le due categorie di soggetti danno ai diversi obiettivi. Emerge che non esistono grandi differenze tra gli obiettivi delle aziende e dei lavoratori. Dalla tabella 16 si evince che tutti i gap, seppur di piccola rilevanza, siano a vantaggio delle aziende: questo significa che queste hanno maggiori aspettative rispetto ai lavoratori, in particolare per quanto riguarda gli strumenti di attrazione e fidelizzazione delle risorse umane e di miglioramento del clima aziendale che, seppur sia ai primi posti per entrambi, presenta un gap di oltre 15 punti percentuali.

Tabella 16 – Gap esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori (%)

Obiettivi	**Aziende**	**Dipendenti**	**Delta**
Valorizzare il capitale umano, le persone che lavorano in azienda	70,9	63,2	7,7
Accrescere il senso di appartenenza all'azienda da parte di chi vi lavora	70,1	53,2	16,9
Migliorare la soddisfazione personale di chi lavora in azienda	69,3	51,6	17,7
Migliorare il "clima" aziendale, ridurre le tensioni e i conflitti	67,2	51,3	15,9
Attrarre i talenti, le migliori risorse umane	63,1	61,4	1,7
Incrementare la produttività	61,9	58,6	3,3
Fidelizzare i collaboratori	59,4	45,6	13,8
Essere percepiti all'esterno come un'azienda valida, socialmente sensibile	58,6	44,7	13,9
Trattenere, non perdere le risorse "critiche", quelle davvero indispensabili	56,1	45,8	10,3
Ridurre l'assenteismo	55,7	51,9	3,8
Migliorare le relazioni industriali e il rapporto coi sindacati, favorendo la negoziazione	50,4	37,7	12,7
Testimoniare e rafforzare il proprio approccio di responsabilità sociale d'impresa (CSR)	49,2	34,5	14,7

Contribuire a un'economia e una società migliori, più umane	45,9	41,2	4,7
Integrare il sistema pubblico di welfare, che è spesso poco efficiente o con risorse scarse	45,5	39,6	5,9
Ottenere un recupero d'immagine (interna e/o esterna) dell'azienda dopo un periodo negativo	43	37,9	5,1
Premiare le prestazioni, dare vantaggi ai dipendenti che si impegnano di più	42,2	42	0,2
Riconoscere differenti livelli di *status*, premiare e valorizzare alcune fasce di dipendenti	38,9	38,8	0,1

Fonte: R. CICCIOMESSERE, *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, 2012

3. I risultati raggiunti

Delineati gli obiettivi che spingono le aziende a introdurre queste iniziative, diverse ricerche indagano anche quale sia il livello di raggiungimento di tali obiettivi una volta che il welfare è stato introdotto. Il primo elemento da rilevare è che il clima aziendale e la fidelizzazione dei collaboratori, che erano i due principali obiettivi, sono anche le aree in cui le aziende denotano un maggiore miglioramento. Secondo quanto osservato da G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 63-65, il 50% delle aziende nota il principale miglioramento in questi ambiti.

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 2, pone l'attenzione su una problematica relativa alla misurazione dei risultati. Rileva, infatti, che «se si chiede quali siano stati i reali risultati, sono moltissimi i "non so": fatta salva la conferma dei buoni risultati rispetto al miglioramento di clima (circa il 70% dei casi), sulle altre voci vi è molta più incertezza: sembra soprattutto mancare una metrica, la consapevolezza della necessità di strutturare una valutazione sistematica dei risultati».

Diversamente, D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., prevede degli indicatori ben definiti che hanno l'obiettivo di misurare in generale l'efficacia del welfare aziendale e più nel dettaglio quale sia l'impatto di queste misure sulle condizioni di lavoro e sul clima aziendale. Per misurare il grado di utilità ed efficacia del welfare aziendale, è stato creato un indicatore di *efficiency* (rendimento) delle politiche di welfare dal quale emerge che «il 76,6% dei lavoratori ritiene "elevata" l'utilità e l'efficacia delle politiche di welfare per sé e per l'azienda, mentre il restante 23,4% attribuisce un valore "scarso". [...] Relativamente all'indicatore delle condizioni lavorative: là dove esiste almeno una iniziativa di welfare il saldo di opinione si attesta a +8,8, mentre in quelle imprese dove vi è un'assenza di simili attività scende a -12,9. Esito analogo lo incontriamo guardando al clima aziendale. Dove esistono forme di agevolazioni aziendali l'indicatore è positivo e il saldo si attesta a +48,5, mentre si ferma a +32,3 quando non si rinvengono simili attività».

Anche in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 55 e ss., inizialmente si rilevava una difficoltà nella misurazione dei risultati, non tanto per la mancanza di una metrica ma in quanto gli autori sostengono che in questa fase di sviluppo del nuovo welfare non è ancora possibile aspettarsi impatti immediati. Questo problema sembra essere stato parzialmente risolto nelle successive edizioni del rapporto. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 52 e ss., si afferma che i maggiori risultati sono riscontrabili nella soddisfazione dei lavoratori e nel miglioramento del clima aziendale. Il 43,7% delle aziende intervistate, infatti, ha dichiarato di aver già verificato un netto miglioramento seppure si attendono risultati più significativi a lungo termine. Tale percentuale sale al 63,9% per le aziende che hanno implementato delle misure di welfare in almeno 6 aree. Buoni risultati sono stati verificati dalle aziende anche nel miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione aziendale (42,4%) e nella fidelizzazione dei lavoratori (41%). Altri risultati, raggiunti da un minore numero di aziende, sono la maggiore produttività (36,3%), la riduzione dell'assenteismo (35,9%) e il contenimento del costo del lavoro (30,4%). Analizzando la percentuale dei risultati raggiunti nel corso del

triennio 2017-2019, è possibile notare nel tempo un generale aumento delle aziende che dichiarano di avere verificato dei miglioramenti, sia per le aziende che hanno introdotto misure di welfare in più di sei aree sia per quelle che offrono meno di sei tipologie divers di misure di welfare. Da questi dati emerge che i risultati non sono immediati ma sono riscontrabili a distanza di tempo rispetto all'implementazione del piano e che maggiore è l'investimento in servizi di welfare maggiori saranno anche i benefici riscontrabili.

Se queste indagini si concentrato su variabili più legate all'organizzazione del lavoro, al clima aziendale e al benessere dei lavoratori, F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, p. 6, evidenziano come sia possibile considerare anche la dimensione economica nella valutazione dei risultati che si possono raggiungere con l'introduzione del welfare. Secondo gli autori, l'introduzione del welfare aziendale può costituire una leva del vantaggio competitivo sotto il profilo del benessere organizzativo con un aumento dell'*Engagement Index*. L'effetto positivo può essere pari al 30% nelle aziende che introducono un piano di welfare senza averlo mai avuto prima e del 15% per quelle imprese che hanno già delle iniziative di welfare attivate ma che possono comunque migliorare i servizi esistenti calibrandoli in base ai bisogni dei lavoratori. La stessa ricerca fornisce, però, anche dei dati che ci permettono di inquadrare il valore monetario legato all'introduzione del welfare grazie a un aumento della produttività.

AA.VV., *2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale,* Fondazione Censis, 2019, prova a identificare quali siano i risultati e i benefici legati all'introduzione dei piani di welfare utilizzando come punto di osservazione quello dei lavoratori. In generale il 45% dei 7.000 lavoratori intervistati esprimono un giudizio positivo relativamente all'engagement con la propria azienda. Più nel dettaglio, il 57% dichiara che, grazie al welfare, si parla «in modo positivo della azienda dentro e fuori l'organizzazione», il 51% riconduce i benefici ad una maggiore retention e quindi ad una minore propensione a cambiare azienda. Altri aspetti positivi rimandano all'aumento del senso di appartenenza con

l'azienda (45%) e l'aumento del benessere complessivo (41%). Per il 37% a rilevare positivamente è la maggiore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro mentre per il 36% migliora la motivazione e lo spirito propositivo.

4. I lavoratori coinvolti

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 76 e ss., fornisce alcuni dati utili a comprendere la scelta delle imprese relativamente ai beneficiari delle iniziative di welfare. Da questa indagine si può notare che nella maggior parte dei casi, le aziende scelgono di rivolgere le iniziative di welfare alla totalità degli addetti. Nello specifico, gli autori riscontrano che nell'ambito della previdenza integrativa, nel 79,6% dei casi, i beneficiari sono tutti lavoratori dell'azienda mentre, solamente nel restante 20,4% delle aziende le iniziative in questa area sono rivolte esclusivamente ad alcune categorie. Anche nell'ambito della sanità integrativa si riscontrano valori simili, infatti, i beneficiari sono nel 77% dei casi l'intera popolazione aziendale e nel 11,5% delle aziende i lavoratori e i loro famigliari. Le polizze assicurative, invece, nel 22,2% dei casi sono rivolte solamente ad alcune categorie di lavoratori, presumibilmente quelle dirigenziali, mentre nel 74,8% dei casi sono rivolte a tutti i lavoratori. Il fatto di ricoprire ruoli dirigenziali o di responsabilità, quindi, non sembra quindi essere una variabile che crea forte disparità nella possibilità di poter godere delle iniziative.

Secondo IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012, un driver utile all'identificazione della presenza di distinzioni tra i dipendenti della stessa azienda è la tipologia di contratto. In almeno la metà delle aziende analizzate, infatti, le prestazioni di welfare non sono rivolte ai lavoratori con contratto a tempo determinato. Questa diversità di trattamento è evidenziata anche dai dati messi a disposizione da EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, Bruxelles, 2010, il quale evidenzia che nel caso dei lavoratori con un contratto a tempo determinato, la probabilità di avere misure a favore della conciliazione è del 45,4% mentre per i lavoratori a tempo

indeterminato la probabilità sale al 60,9%, con una differenza di circa 15 punti percentuali. L'indagine ribadisce, inoltre, che il profilo e la qualifica professionale sono le variabili che incidono di meno sulla probabilità di accesso a forme di conciliazione, confermando, anche per questo ambito più specifico, quanto detto in precedenza.

Anche D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 24 e ss., evidenzia degli elementi comuni che distinguono i lavoratori che saranno maggiormente interessati dal welfare. Afferma, infatti, che ad «essere interessati maggiormente sono le lavoratrici (57,0%), i lavoratori adulti (59,9%, 35-54 anni), chi ha almeno un titolo di studio medio-alto (56,8%). Sono soprattutto quanti sono occupati nelle imprese del Nord Ovest (58,9%), svolgono mansioni tecniche e impiegatizie (63,7%), chi ha un contratto a tempo indeterminato (62,5%) e ha un impiego a full time (55,6%) a godere delle opportunità del welfare aziendale». Di segno opposto, almeno per quanto riguarda il coinvolgimento in base al genere, è AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, p. 8, nel quale si afferma che «le misure di welfare aziendale erogate tramite piani *flexible benefits* interessano per il 69% dei casi beneficiari di genere maschile e per il 31% beneficiari di genere femminile, evidenziando quindi un gender gap a sfavore delle donne. Tale gap può essere spiegato almeno in parte dalla composizione del campione delle aziende considerate, spesso caratterizzate da una popolazione a prevalenza maschile». Tale gap sembra inoltre ampliarsi con l'aumento dell'età dei lavoratori.

L'indagine compiuta tra il 2012 e il 2013 da TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia,* i cui dati sono riportati da M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare 2.0.*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 213-244, si rivolge ai lavoratori per comprendere, secondo gli stessi, a chi dovrebbero essere rivolte le diverse misure di welfare aziendale. Vengono identificate tre diverse opportunità.

La prima, sostenuta da quasi un lavoratore su due (49,4%), è quella distributiva, secondo la quale il welfare aziendale deve essere rivolto alla totalità dei dipendenti, senza nessun tipo di discriminazione. A seguire, con il 37,1% delle preferenze, si colloca la logica solidaristica, secondo la quale il welfare aziendale deve essere indirizzato principalmente ai lavoratori che ne hanno maggiormente bisogno. Meno apprezzabile (13,5%) risulta infine essere la logica premiale-selettiva, che vede rivolgere le iniziative di welfare esclusivamente ai lavoratori che lo meritano di più attraverso l'esclusiva attribuzione di premi. Inoltre, a conferma della volontà di vedere attuati piani di welfare rivolti a tutti i lavoratori, l'87,7% dei lavoratori preferisce pacchetti di welfare di dimensioni minori ma che siano rivolti a tutti, piuttosto che interventi più strutturati e di maggior valore ma rivolti esclusivamente a determinati lavoratori che incorrono in eventi critici.

5. Servizi e prestazioni: le preferenze dei lavoratori e le scelte aziendali

Prima di entrare nel dettaglio di quali siano i servizi preferiti dai lavoratori e quelli maggiormente messi a disposizione dalle aziende, è interessante capire se, e in che misura, i lavoratori sono favorevoli all'introduzione e all'utilizzo del welfare. AA.VV., *2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale,* Fondazione Censis, 2019 afferma che su un campione di 7.000 lavoratori, il 68,7% si è dichiarato favorevole alla possibilità di ricevere un incremento di retribuzione sotto forma di prestazione di welfare (dato in crescita rispetto al 2015 e al 2017 quando i favorevoli erano rispettivamente pari al 23,2% e al 60,2% dei lavoratori), il 21,3% si è dimostrato contrario (-2,2% rispetto al 2017) e il 9,9% non ha espresso una propria opinione (-8% rispetto al 2017). Tra i favorevoli, inoltre, è possibile identificare alcune specifiche categorie come «quelli con bambini fino a 3 anni (68,2%), i laureati (63,5%) e quelli con redditi familiari medio alti (62,2%)». Rispetto a quanto era emerso nel precedente rapporto (AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018), è possibile osservare una maggiore propensione a ricevere aumenti retributivi o premi

sotto forma di welfare in tutte le categorie, in particolare tra gli operai. Per i dirigenti si osserva un aumento dello 0,7% rispetto ai dati osservati lo scorso anno (da 73,6% a 74,3%), per gli impiegati dell'8,1% arrivando nel 2018 al 67,8% di favorevoli mentre, per gli operai si registra un aumento di ben il 15% passando dal 55,3% dei 2017 al 70,3% del 2018.

5.1. Le preferenze e le scelte dei lavoratori

Al fine di ricostruire un quadro generale delle preferenze dei lavoratori, all'interno di questo paragrafo verranno prese in considerazione sia i rapporti che indagano genericamente sulle preferenze dei lavoratori principalmente attraverso la realizzazione di interviste, sia i rapporti che forniscono dei dati sulle scelte che i lavoratori effettivamente effettuano nell'allocare le risorse che gli vengono messe a disposizione all'interno dei piani di welfare e basandosi quindi su dati e scelte reali.

L'indagine condotta tra il 2012 e il 2013 da TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia,* riportata da M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 226-227, afferma che al primo posto tra le preferenze dei lavoratori ci sono i servizi all'infanzia. Questi servizi sono considerati prioritari da una percentuale di dipendenti che varia tra il 24% e il 32% e, se a tali servizi si aggiungono anche le agevolazioni allo studio per i figli, si arriva a una percentuale di circa il 56%. Questa scelta è riferita principalmente alla popolazione aziendale che si trova nella fascia centrale della vita, tra i 35 e i 50 anni, ma riscuote un discreto successo anche tra i lavoratori più giovani che vedono in questi servizi un possibile investimento e un progetto per il loro futuro familiare. Questi servizi hanno un successo piuttosto ampio, ma nonostante questo, non riescono a rivolgersi a tutta la popolazione aziendale perché lasciano scoperti i bisogni dei single, delle persone senza figli o con figli adulti. Al secondo posto della classifica delle preferenze si colloca l'assistenza sanitaria integrativa. Apprezzata da una percentuale di dipendenti che varia tra il 19% e il 24%, ha la capacità di

coinvolgere tutti i lavoratori in modo trasversale mentre al terzo posto ci sono i beni di uso primario (17%-28%), una sorta di integrazione immediata al reddito, seguiti dai piani pensionistici (16%-19%) e dalla previdenza complementare. Quest'ultima è vista come un investimento di lungo periodo e per questo motivo, in alcuni casi, trova il disinteresse da parte dei lavoratori più giovani. Emerge che l'assistenza agli anziani e ai disabili riscuote poco interesse ed è una priorità per meno del 20% dei lavoratori, come anche i trasporti e la mobilità (9%-16%), i servizi legati al tempo libero (9%-11%) e le prestazioni di sostegno psicologico o di assistenza sociale (3%-4%).

A risultati opposti giungono F. RIZZI, R. MARRACINO, L. TOIA, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013, p. 2, i quali vogliono sfatare il mito della cura dei figli come bisogno primario, affermando che i lavoratori ritengono più urgente il soddisfacimento di altri bisogni. Secondo questa ricerca, al primo posto ci sono i servizi che si riferiscono all'assistenza degli anziani, che sono importanti per il 97% degli intervistati. Una medesima percentuale è presente per gli orari flessibili, seguiti dai congedi parentali, dal part-time e da tutti gli altri servizi dell'infanzia, che comunque, anche se non al primo posto, ricoprono un ruolo centrale per più del 90% dei lavoratori.

AA.VV., *2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019 nell'analizzare le preferenza dei lavoratori fa emergere una distinzione tra quadri, impiegati e operai. Per i primi rilevano maggiormente le misure di *smart working* (45,7% contro il 24,5 di impiegati e 3,2% di operai) e di time saving (37,1% contro il 27,5% di impiegati e 15,9% di operai) mentre gli operai danno maggior importanza alle misure legate alla famiglia (54% contro il 28,6% dei dirigenti e il 34% degli impiegati) e all'aumento del potere di acquisto e di risparmio sulle spese (42,9% contro il 20% per i dirigenti e il 34,4% per gli impiegati). Altre misure risultano essere trasversali a tutte le categorie come, ad esempio, la salute (42,9% per i dirigenti, 41,1% per gli impiegati e 49,2% per gli operai), la cultura (20% per i dirigenti, 19,5% per gli impiegati e 23,8% per gli operai) e

il benessere (14,3% per i dirigenti, 15,2%per gli impiegati e 19% per gli operai).

Anche R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, *Le prospettive di sviluppo dei* white jobs *in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, 2014, pp. 128-129, che riporta una indagine condotta in collaborazione da *Willis e Muoversi* nel dicembre del 2013, riprende questa distinzione in base alla categoria di appartenenza, affermando che (si veda tabella 17) i servizi di educazione sono messi al primo posto, senza nessuna differenza sostanziale in base al livello di inquadramento, anche se si può osservare un interesse maggiore per i quadri che preferiscono questa tipologia di servizi nel 35% dei casi, contro il 31% degli operai. Al secondo posto c'è la salute che è preferita dal 29% degli impiegati, dal 28% degli operai e solo dal 23% dei quadri. È presente una maggiore variabilità nelle preferenze nel caso dei buoni spesa, la cui attrattività è piuttosto elevata per gli operai, che li preferiscono nel 22% dei casi, ma diminuisce sensibilmente per gli impiegati (14%) e ancora di più per i quadri che optano per questo benefit solo nel 7% dei casi. Al contrario, le attività ricreative, lo sport e il fitness, quindi tutto ciò che rientra nell'ambito del wellness, sono preferite all'incirca tre volte di più dai quadri rispetto agli operai. Nel caso delle attività ricreative si passa, infatti, dal 6% per gli operai, al 12% per gli impiegati per arrivare al 19% per i quadri, mentre per lo sport e il fitness tra operai e quadri si passa dal 2% al 6%.

All'interno di questa indagine è necessario sottolineare l'esistenza di budget diversi in base alla categoria dei lavoratori. Agli operai è stata messa a disposizione una cifra pari a 250 euro, agli impiegati 550 euro e ai quadri a 850 euro.

I diversi importi dedicati ai piani di welfare aziendale, fanno emergere un altro elemento che influenza le preferenze dei lavoratori. Dai dati si può rilevare che, nel caso in cui l'importo è limitato, come nel caso degli operai, si opterà più frequentemente per servizi erogati utilizzabili immediatamente (come i buoni spese), o specifiche prestazioni sanitarie che svolgono una funzione di sostegno al reddito immediato. Nel caso in cui

il budget è più consistente, diventeranno più rilevanti i servizi di tipo assistenziale e sociale che necessitano di investimenti maggiori e continuativi nel tempo, elementi che non possono essere garantiti da somme di importo troppo basso.

Tabella 17 – Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale

Area	**Operai**	**Impiegati**	**Quadri**
Educazione	31	32	35
Salute	28	29	23
Buoni spesa	22	14	7
Attività ricreative	6	12	19
Pensione	4	2	3
Mobilità	4	2	1
Mutui	2	5	6
Sport e fitness	2	3	6
Assistenza domiciliare (anziani e baby sitting)	1	1	1
Totale	100	100	100

Fonte: R. CICCIOMESSERE, A.M. PONZELLINI, *Le prospettive di sviluppo dei white jobs in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, 2014

La medesima relazione tra scelta dei servizi di welfare e budget messo a disposizione viene analizzata da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 60 e ss., la quale conferma i dati già emersi l'anno precedente in AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, pp. 15 e ss. Viene confermata, infatti, la tendenza secondo cui in presenza di importi ridotti il consumo si orienta quasi esclusivamente verso buoni benzina, voucher o buoni spesa mentre, per importi superiori, il ricorso a questi servizi si riduce proporzionalmente

lasciando maggiore spazio a servizi nell'ambito dell'istruzione, della sanità e della previdenza integrativa. Più nel dettaglio, l'Osservatorio mostra che in presenza di un offerta inferiore a 258,23 euro, soglia a di sotto della quale è possibile beneficiare dell'esenzione fiscale e contributiva per i c.d. fringe benefit, il consumo di tali servizi rappresenta una percentuale superiore all'80% dei consumi complessivi.

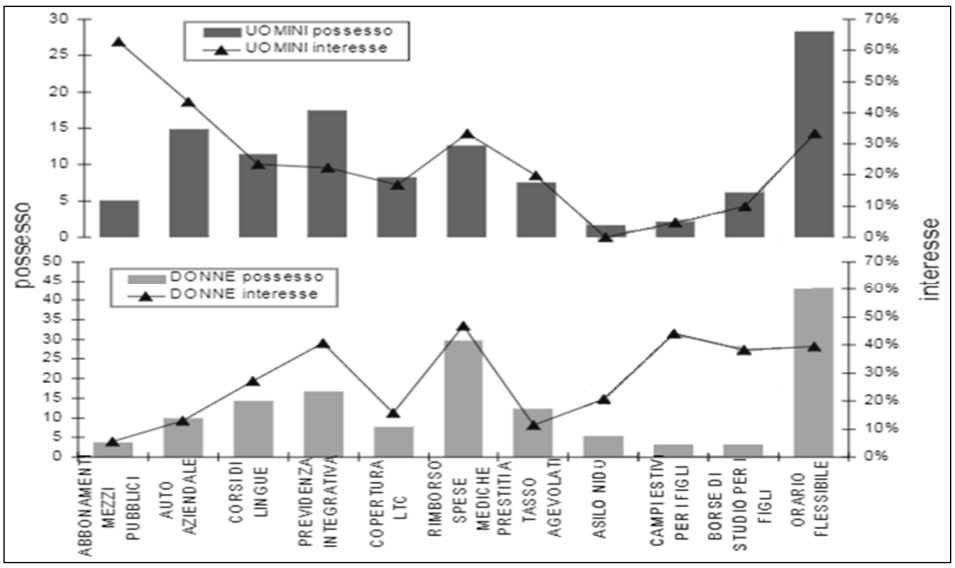
Questa correlazione emerge anche in F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019, pp. 142 e ss., che, pur sottolineando la centralità dei servizi per l'infanzia e l'educazione, riscontra un notevole ruolo ricoperto anche dai *fringe benefits* e dall'area "cultura e tempo libero".

Altra variabile da considerare nella scelta delle prestazioni di welfare è il genere. Dalle interviste effettuate da TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010, come si può vedere dal grafico 7, è emerso che le donne sono più orientate verso i servizi a carattere familiare e assicurativo, mentre gli uomini optano di più verso beni di natura monetaria legati a una integrazione immediata al reddito.

Le principali differenze non si osservano nei servizi realmente posseduti ma negli interessi del dipendente. Questa differenza apre un altro tema, relativo alla presenza di gap tra la domanda e l'offerta. L'interesse espresso dalle donne verso gli asili nido è superiore al 20%, mentre per gli uomini questa voce è prossima allo zero. Differenza molto rilevante anche per i campi estivi e le borse di studio per i figli, che nel caso delle donne raggiungono percentuali tra il 40% e il 50%, mentre per gli uomini faticano ad arrivare al 10%. Oltre ai servizi di educazione e formazione dei figli, le donne esprimono un gradimento elevato per la previdenza integrativa e per il rimborso delle spese mediche. Tali servizi sono considerati interessanti da oltre il 40% delle donne interviste e da meno del 30% degli uomini. Questi ultimi preferiscono servizi come l'auto aziendale

(preferita da circa il 40% degli uomini contro il 10% delle donne), gli abbonamenti ai mezzi pubblici (per cui si osserva una differenza tra le preferenze di quasi 60 punti percentuali).

Grafico 7 – Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne



Fonte: Towers Watson, GfK Eurisko, 2010

La terza e ultima variabile è l'età. I giovani preferirebbero, infatti, beni di pronto consumo e di sostegno immediato al reddito, come i buoni spesa e il rimborso delle spese legate allo sport e al fitness, facendo trasparire una sorta di miopia verso i benefit che portano a benefici nel lungo termine. Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 59 e ss., tra i lavoratori con età inferiore a 30 anni la scelta ricade con maggiore frequenza sui servizi che possono rientrare tra i fringe benefits (in particolare buoni spesa, buoni benzina, voucher multiuso) e sui servizi rientranti nell'area ricreativa (mediamente il 30% del budget), nella fascia centrale, tra i 31 e i 50 anni si riducono progressivamente i fringe benefits e i servizi ricreativi a vantaggio principalmente dei servizi per l'istruzione

dei figli (oltre il 40% per la fascia 41-45 anni). A partire dai 45 anni in avanti diminuisce progressivamente la somma destinata all'istruzione, che viene gradualmente sostituita dal ricorso alla previdenza integrativa, la quale arriva a coprire, per i lavoratori over 65, circa il 45% del budget a loro disposizione.

Analoga tendenza viene riscontrata anche da AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale,* Fondazione Censis, 2018, pp. 15 e ss. nel quale gli intervistati vengono divisi, in base all'età, in due categorie: *millennials* (18-34 anni) e *baby boomers* (35-64 anni). Confrontando le due categorie emerge che i *millennials* sono più interessati a beni di pronto consumo (mensa, buoni pasto, convenzioni per acquisti a prezzi convenienti con negozi, buoni acquisto), a servizi ricreativi (palestra, spazi benessere aziendali o convenzionati, eventi ricreativi, eventi culturali, visite guidate, teatro, cinema ecc.) e a servizi per l'infanzia (asilo nido aziendale/convenzionato, campus centri vacanze, rimborsi spese scolastiche per i figli) mentre i *baby boomers* considerano più utili le assicurazioni contro la malattia, la non autosufficienza e gli infortuni, la previdenza complementare o del supporto nello svolgimento delle attività quotidiane come la baby sitter o la badante.

Dalla ricerca emerge una sorta di miopia da parte dei giovani verso il futuro, la cui principale manifestazione può essere riscontrata nell'interesse verso i fondi pensionistici che decresce costantemente all'abbassarsi dell'età. Questa evidenza viene confermata anche da COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016, pp. 29 e ss. I dati mostrano come la partecipazione dei lavoratori alla previdenza complementare cresca con l'aumentare dell'età, passando dal 16% per gli under 35, al 24% per la fascia 35-44 anni fino ad arrivare al 31% per gli over 45. Sintetizzando quanto visto finora possiamo affermare che nei primi anni di carriera, si pone maggiore importanza alla formazione, alla crescita professionale e a beni di pronto consumo; nella fascia centrale, e ancora di più per le donne, si preferiscono servizi di *care giving*, per l'educazione dei figli e per la conciliazione con la vita familiare; negli ultimi anni lavorativi, si è meno concentrati sulla carriera e si pone più attenzione alla previdenza integrativa.

Non di preferenze ma di scelte reali dei lavoratori si occupano CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 15 e ss. (il quale riprende e aggiorna i dati emersi in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2, pp. 25 e ss.) e AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 53 e ss. Secondo la prima ricerca le misure di welfare più richieste sono quelle che rientrano nella categoria "scuole e istruzione", che, seppure sia in calo di 8 punti percentuali rispetto al 2017, rimane al primo posto con il 31% degli acquisiti effettuati. Riscuotono maggiore interesse i buoni acquisto (in particolare buoni spesa, buoni benzina e voucher multiuso) che interessano complessivamente il 26% del transato, con un aumento del 6% rispetto al 2017, e i servizi dell'area culturale e ricreativa, anch'essi in aumento rispetto al 2017, che sono arrivati a coprire il 16% del transato. In calo risultano essere gli importi destinati alla previdenza (13%) e all'assistenza sanitaria (8%), le cui percentuali sono diminuite rispettivamente del 2% e del 5%. Minore interesse ricoprono altre aree: la mobilità (3%), l'area assistenziale (1%) e i mutui (1%). A risultati sostanzialmente analoghi giunge anche la ricerca condotta da Easy Welfare con la sola differenza che i *fringe benefits* vengono scelti con una frequenza maggiore (39,5%) rispetto ai servizi legati all'istruzione (28%). Segue, anche in questo caso, l'area ricreativa (12,8%), la previdenza (8,6%, in forte calo rispetto al 2017 quando era scelta nel 20,7% dei casi) e l'assistenza sanitaria (4,3%, anch'essa in calo rispetto al 18,6% del 2017).

5.2. Le scelte aziendali

Con riferimento alle scelte aziendali e quindi ai servizi che le aziende mettono a disposizione dei lavoratori AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 67 e ss., osserva che l'area sulla quale viene posta maggiore attenzione (68%) è quella relativa all'educazione, al sostegno e all'istruzione, in particolare educazione alimentare, educazione alla salute e al benessere e supporto allo studio dei figli dei dipendenti. Al secondo posto, si collocano le misure per la conciliazione vita-

lavoro (53,7%) in particolare le tematiche attinenti gli orari di lavoro (orari flessibili, part-time, telelavoro), e la maternità (congedi, permessi nascita, permessi famiglia). Successivamente, troviamo la sanità integrativa (43,9%) e le misure di welfare integrativo in senso lato (43,9%) consistente nella stipula di convenzioni e agevolazioni di vario tipo ai propri dipendenti (*ticket restaurant*, agevolazioni su eventi, viaggi, prestiti, mutui). Infine, si trovano la previdenza complementare (29%) e i servizi di assistenza (circa 27%), ossia quell'insieme di servizi offerti per supportare il dipendente e la sua famiglia. In generale, «i servizi più offerti sono: l'asilo nido, vacanze e campus estivi per i figli, assistenti sociali e sostegno psicologico. Inoltre, alcune aziende attivano iniziative come gli "help desk" per i genitori anziani dei dipendenti offrendo ad esempio supporto al dipendente nella ricerca di badanti o operatori domestici».

I risultati emersi da AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016 e L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 3, si discostano leggermente da quanto emerso nelle ricerche precedentemente citate. Le due indagini, seppur con percentuali diverse, affermano il primato dei buoni spesa e del sostegno per le spese quotidiane seguite, in entrambi i casi dalle misure legate alla flessibilità e alla conciliazione. Nel dettaglio la prima ricerca afferma che: «i servizi di welfare più diffusi sono i Buoni spesa e le Agevolazioni commerciali (87%) che comprendono, il cosiddetto carrello della spesa, i buoni spesa e i bonus carburante. Si tratta, perlopiù, di *fringe benefits* offerti entro il limite dei 258,23 euro. Tra i servizi che segnano le maggiori percentuali e trend di crescita figurano la Flessibilità di orario e organizzazione del lavoro (*smart working*, flessibilità orario in entrata e in uscita, abolizione "cartellino", congedi), che nel 2013 era al 52% (78% nel 2016); i Servizi alla persona e ai familiari dei dipendenti (servizi di baby sitting, assistenza a persone disabili e familiari non autosufficienti, badanti) che erano al 3% nel 2013 (19% nel 2016) uniti ai Servizi per i figli dei dipendenti (vacanze studio, rimborso rette scolastiche, rimborso acquisto libri, servizi di orientamento al lavoro e all'occupabilità) che nel 2013 erano al 5% (28% nel 2016). Crescono in modo dirompente la domanda del

cosiddetto welfare familiare e la richiesta di modalità di lavoro ispirate al *work-life balance*».

La seconda, invece, oltre a rilevare che «mediamente i benefit più diffusi sono quelli dell'area del sostegno alla spesa quotidiana [*convenzioni, mensa, benefit materiali, diffuse nel 60% delle aziende*, ndr]», colloca al secondo posto la flessibilità degli orari con il 46% delle aziende seguita dalle polizze sanitarie (41,4%), dalle convenzioni per il consumo (38,2%) e dall'assistenza sanitaria (36,8%). I benefit per lo studio dei figli, che nelle altre indagini ricoprivano un ruolo centrale, secondo questa indagine sono presenti solo nel 30% delle aziende, seguiti solamente dallo *smart working* con 27%.

L'analisi di G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, pp. 3 e ss., prende in considerazione sia contratti nazionali sia aziendali, nonché le misure unilaterali. Secondo questa indagine la misura più diffusa è l'assistenza sanitaria integrativa (45,9% delle aziende, +2,4% rispetto al 2018), seguita dalla previdenza complementare (28,7%, +1,3% rispetto al 2018), dalla somministrazione di vitto anche tramite le mense aziendali (21,1%, +0,4% rispetto al 2018) e dai *fringe benefits* (19,7, +0,5 rispetto al 2018). Altre misure come il carrello della spesa, le somme e servizi di educazione, istruzione, ricreazione e le borse di studio per i famigliari, le somme e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza o culto sono presenti, invece, in misura minore anche se, con specifico riferimento al carrello della spesa e ai contributi per l'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti si osserva una significativa crescita. A tali servizi si aggiunge anche circa l'8,9% delle imprese associate a Confindustria che hanno introdotto forme di *smart working*.

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 15 e ss., consente di analizzare le scelte delle aziende da un altro punto di vista, attraverso la descrizione dei servizi che i provider inseriscono all'interno dei diversi pacchetti di welfare che propongono alle aziende. La misura maggiormente inserita nel

pacchetto welfare sono i *fringe benefits*, presenti nell'75% dei piani, seguiti dall'area culturale e ricreativa che, nonostante un consistente calo (dal 75% al 55%) rimane al secondo posto. Un rilevante calo si è verificato nell'area della scuola e istruzione che è passata dall'80% al 54% di presenza nei piani di welfare. Seguono la previdenza (44%) e assistenza sanitaria (33%), anch'esse in calo rispetto al 2017 (-14% per la previdenza e -20% per l'assistenza sanitaria). Sale in misura significativa l'offerta di soluzioni per la mobilità, che passano dalla presenza in un pacchetto su 20 nel 2017 a un pacchetto ogni 4 nel 2018. Chiudono l'area assistenziale (19%), i mutui (18%) e i servizi assicurativi (1%), che rimangono sostanzialmente stabili rispetto al 2017.

Se, invece, si prova a ricostruire il paniere di beni, servizi e misure di welfare previste dalle aziende partendo dal dato contrattuale, è possibile fare riferimento a quattro delle ricerche già citate: R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017 e il relativo aggiornamento contenuto in L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia… la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019; CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2; e, da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019.

R. BENAGLIA, A.R. MUNNO, S. SPILLER (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017, pp. 36 e ss., e L. SBARRA (a cura di), *Il lavoro cambia… la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019, pp. , vengono presi in considerazione congiuntamente. Analizzando i contratti collettivi aziendali suddividono le misure di welfare presenti in tre aree: il miglioramento delle diposizioni legislative e normative (presente nel 70% dei contratti nel 2014-2015 e nel 32% dei contratti nel 2019), fondi integrativi (presenti nel 42% dei

contratti nel 2014-2015 e nel 40% dei contratti nel 2019) ed i servizi aziendali e convenzioni (presente nel 27% dei contratti nel 2014-2015 e nel 67% dei contratti nel 2019).

Nel dettaglio, le misure di welfare contrattuale comprendono: servizi aziendali come il servizio mensa (36% nel 2014-2015 e 31% nel 2016-2017), altri benefit 51% (cure termali, centri estivi e ricreativi, buoni carburante agevolazioni varie) sono gli istituti maggiormente negoziati. Nel biennio 2016-2017 cambiano gli autori del rapporto e cambia il contenuto di alcune voci utilizzate per la classificazione. Nel nuovo rapporto, infatti, la voce "altri benefit" diviene "altri servizi, benefit e forme di sostegno" comprendendo una varietà di misure quali il fondo sostegno affitto, coperture assicurative agevolate, permessi aggiuntivi per cure parentali, convenzioni con enti, società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, sconti, convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, agevolazioni varie per viaggi, shopping, salute e benessere e tempo libero, promozione e diffusione della cultura «zero infortuni» per garantire il benessere dei lavoratori, permessi di scopo per visite specialistiche. A causa di tale modifica, la diffusione della voce "altri servizi, benefit e forme di sostegno" sale al 63% del totale degli accordi che hanno regolamentato istituti di welfare. Seguono i rimborsi per spese scolastiche (20% nel 2014-2015 e 33% nel 2016-2017) il carrello della spesa (15% nel 2014-2015 e 27% nel 2016-2017) i trasporti (14% nel 2014-2015 e 17% nel 2016-2017) e la possibilità di stipulare a livello aziendale convenzioni riguardante gli asili nido e nido d'infanzia che sia in tutto il periodo che va dal 2014 a 2017 presenta una percentuale del 13%. A prevalere sono quindi le misure di sostegno al reddito, mentre restanti materie registrano una frequenza contrattuale leggermente più bassa: «l'8% disciplinano la corresponsione di borse di studio ai figli dei dipendenti, il 7% disciplinano l'istituto dell'anticipazione del TFR e, infine, un 9% toccano agevolazioni nei permessi per effettuare visite mediche (7%)». Tale voci, a eccezione delle borse di studio che nel biennio 2016-2017 sono presenti nel 10% degli accordi, non sono presenti nel rapporto pubblicato nel 2018 in quanto, come visto in precedenza, rientrano ora nella voce "altri servizi, benefit e forme di sostegno". Le misure di welfare

integrativo comprendono gli incrementi della contribuzione al fondo di previdenza complementare (63% nel 2014-2015 e 68% nel 2016-2017) e dell'assistenza sanitaria integrativa (68% nel 2014-2015 e 64% nel 2016-2017) mentre le altre forme di bilateralità registrano solo il 16% nel 2014-2015 e 17% nel 2016-2017. Infine, l'implementazione delle normative contrattuali e di legge prevede nel 50% dei contratti nel 2014-2015 e 34% nel 2016-2017 misure a sostegno della maternità e della paternità oltre che ad altre misure come i permessi concessi a diverso titolo (37% nel 2014-2015 e 31% nel 2016-2017) gli accordi che riguardano la malattia e infortunio (21% nel 2014-2015 e 32% nel 2016-2017), i miglioramenti nelle normative a tutela dell'handicap l. n. 104/1992 (4% nel 2014-2015 e 9% nel 2016-2017) a cui si aggiunge, per il biennio 2016-2017 il 29% di accordi che prevede misure di conciliazione vita-lavoro.

I dati forniti dall'analisi dei contratti effettuata da CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 11 e ss., consentono di distinguere tre gruppi di benefit: benefit a presenza diffusa, rilevati nel 75% degli accordi ed oltre tra i quali rientrano l'area di scuola e istruzione (79%), l'assistenza sanitaria e l'area assistenziale (entrambe al 78%), la previdenza (77%) e la ristorazione (75%); quelli a presenza frequente, previsti in almeno un quarto degli accordi che comprende la sfera della cultura e del tempo libero e i *fringe benefits* (67%), gli aspetti della mobilità (63%), la gestione dei tempi di lavoro (tra cui ferie, permessi con il 56% e misure legate all'orario con il 51%) e gli interessi finanziari o assicurativi dei lavoratori (52%) e quelli saltuariamente presenti, contenuti in meno di un accordo su quattro che comprendono le misure legate alla maternità (5%) e ai servizi di pubblica utilità (4%).

Tabella 18 – Valore % delle scelte di misure di welfare

Macro area tematica	**Misure**	**%**
Welfare contrattuale	Previdenza integrativa	8,1
	Sanità integrativa	7,9
Welfare aziendale	Carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa	7,8
	Mensa	7,5
	Istruzione e servizi integrativi	5,4
	Trasporti collettivi e individuali	5,1
	Credito, prestiti e anticipo TFR	3,4
	Cultura e ricreazione	3,3
	Prestazioni sociali e assistenziali	2,5
	"Conto"/"Portafoglio" welfare	1,8
	Servizi di supporto ("maggiordomo aziendale", lavanderia, servizi salvatempo, alloggio)	1,5
	Altre forme assicurative (polizze vita, infortuni)	1,5
Tutela maternità e paternità	Congedo parentale	3,3
	Permessi per figli minori	3,3
	Congedo maternità (accordo frazionamento)	1,8
	Altri congedi famigliari e aspettative	1,5
	Congedo paternità	1,2
	Rientro e formazione post maternità	0,8
Forme e modalità flessibili di orario	Banca ore	5,8
	Flessibilità entrata e uscita	4,4
Assetto organizzativo	Smart working	3,1
Formazione	Formazione professionale/continua	17,6
	Diritto allo studio	3,1
	Formazione all'innovazione organizzativa/produttiva/tecnologica	2,2

Fonte: N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, 90 e ss.

Da ultimo, N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pp. 90 e ss., afferma che i servizi più diffusi nei contratti sono la previdenza integrativa (8,1%) e la sanità (7,9%), a seguire vi sono le diverse forme di "welfare aziendale" quali le carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa con il 7,8%, la mensa (es. anche particolari esigenze) con il 7,5%, l'istruzione e servizi educativi (asili nido e servizi per l'infanzia, libri di testo, borse di studio, etc.) con il 5,4% e a seguire le altre misure. In aggiunta a tali servizi vale la pena inserire anche le misure per la tutela della maternità e paternità (ex d.lgs n. 80/2015 e/o migliorativi CCNL) presente nel 6,9% dei contratti e le misure per la tutela di specifiche categorie presente nel 5,5% degli accordi (tabella 18). Tali misure non vengono ricomprese dal rapporto tra le misure di welfare ma, alla luce delle considerazioni fatte all'interno del presente volume, vi possono tranquillamente rientrare. Stessa considerazione anche per lo *smart working*, presente nel 3,1% degli accordi e che il rapporto fa rientrare tra le misure di organizzazione del lavoro e le misure riguardanti la formazione dei dipendenti presente nel 19,9% degli accordi censiti.

Le indagini fin qui analizzate, pur presentando approcci diversi, si sono focalizzate su un campione di lavoratori o aziende piuttosto eterogeneo. A differenza di queste, sono presenti due ricerche che si concentrano su una platea più ristretta e con caratteristiche ben definite. La prima è AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, e le tre successive edizioni (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017 e AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018, e AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019), le quali si focalizzano esclusivamente sulle imprese di piccola e media dimensione, la seconda è D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., i cui dati si riferiscono ai servizi messi a disposizione dalle imprese del settore metalmeccanico.

Tabella 19 – Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)

Lavoratori		**Welfare Index PMI 2016***		**Welfare Index PMI 2019****
34,0	Formazione professionale, sostegno alla mobilità	Polizze assicurative	46,3	46
31,8	Conciliazione vita e lavoro	Sostegno economico	35,1	35
28,4	Pari opportunità	Sanità integrativa	34,8	39
27,3	Assicurazioni per dipendenti e familiari	Sicurezza e prevenzione degli incidenti	33,9	50
25,8	Previdenza integrativa	Formazione per dipendenti	33,7	45
17,7	Spese sanitarie (visite specialistiche, terapie, …)	Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità	32,8	43
14,3	Buoni spesa (alimentari, carburante, ricariche), per i dipendenti	Previdenza integrativa	23,4	28
13,3	Sponsorizzazioni per sport, attività culturali, volontariato	Welfare allargato al territorio e comunità	17,3	24
8,6	Educazione dei figli (asili nido, scuola, università, buoni pasto, borse studio, …)	Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale	7,7	17
8,3	Attività ricreative e culturali (abbonamenti sport, cinema, visite mostre e musei, biblioteche, viaggi, …)	Servizi assistenza	6,7	14
4,4	Spese per genitori dei dipendenti (badanti, casa riposo, …)	Cultura, ricreazione e tempo libero	5,8	7
2,4	Pellegrinaggi	Sostegno all'istruzione di figli e familiari	2,7	5
1,6	Altre	--	--	--

* Aa.Vv., Welfare Index PMI – Rapporto 2016, Generali, 2016
** Aa.Vv., Welfare Index PMI – Rapporto 2019, Generali, 2019

Fonte: elaborazione personale su dati estratti in D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017 (lavoratori, n. casi: 1.060) e AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019

D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research – Federmeccanica, 2017, pp. 8 e ss., osserva che «il gruppo più diffuso sottolineato dai lavoratori è rappresentato dall'area della formazione professionale e dei sostegni alla mobilità lavorativa (34,0%) e delle politiche di conciliazione vita e lavoro (31,8%). Il secondo gruppo riguarda le iniziative a favore delle pari opportunità (28,4%), le assicurazioni per i dipendenti e familiari (27,3%) e la previdenza integrativa (25,8%). Il terzo gruppo, coinvolge le spese sanitarie dei dipendenti (17,7%), i buoni spesa nelle loro diverse declinazioni (14,3%) e le sponsorizzazioni che le imprese fanno verso le comunità locali (13,3%). Meno perseguite sono altre iniziative, annoverabili in un quarto gruppo, che vanno dalle spese per l'educazione dei familiari, a quelle per i genitori anziani».

In questa indagine, viene anche fatta una comparazione con i dati raccolti nel corso del 2016 da *Welfare Index PMI*. Tale comparazione (tabella 19), che ci consente, quindi di evidenziare i dati emersi da queste due ricerche, è giustificata dal fatto che la rilevazione delle iniziative di welfare presenti nell'azienda o ente dove sono occupati gli intervistati, seppur con le dovute cautele, ha restituito un quadro sufficientemente sovrapponibile con quanto rilevato dal *Welfare Index PMI*. A tale tabella è stata integrata la terza colonna che consente di fare una comparazione con i dati osservati nel corso del 2019 riportati in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019.

5.3. Il gap tra preferenze dei lavoratori e servizi messi a disposizione

Per concludere, dopo aver visto quali sono le preferenze dei lavoratori e quali sono i servizi maggiormente messi a disposizione dalle aziende, è interessante vedere se esistono dei gap tra la domanda e l'offerta di beni e servizi. In R. CICCIOMESSERE, *I* Childcare Vouchers *nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale"*, Italia Lavoro, 2012, pp. 28, viene analizzata un'indagine condotta dalla società Astra Ricerche, nel

2011 volta ad indagare i bisogni del welfare aziendale da parte dei lavoratori e delle aziende e per valutare l'apprezzamento da parte di questi soggetti alle diverse misure.

Dalle indagini condotte, come illustrato nella tabella 18, si evince la presenza di alcuni gap dovuti principalmente a bisogni dei dipendenti che non trovano risposta nei servizi messi a disposizione dalle imprese.

L'erogazione dei buoni pasto (*ticket restaurant*) e la disponibilità alla flessibilità oraria sono gli unici due ambiti in cui non c'è una differenza marcata. In questi casi l'offerta delle imprese è addirittura maggiore rispetto al bisogno dei dipendenti. Per quanto riguarda i servizi legati all'educazione dei figli, si osserva una differenza di oltre 30 punti percentuali, come accade anche per i servizi di assistenza agli anziani e alle persone non autosufficienti.

Più ridotto è il gap per i servizi di assistenza sanitaria (il cui differenziale è del 17,2%), mentre le differenze maggiori si osservano per tutti quei servizi utili alla semplificazione degli impegni quotidiani (consegna della spesa sul luogo di lavoro, assistenza per le pratiche dall'avvocato e dal commercialista, trasporti da e per il luogo di lavoro, lavanderia con ritiro e consegna della biancheria sul luogo di lavoro, maggiordomo aziendale che svolge le pratiche burocratiche per i dipendenti) e alla valorizzazione del tempo libero (servizi di tipo culturale, corsi culturali e linguistici, sale letture) che vengono presi poco in considerazione dalle aziende, ma che ricoprono un ruolo importante per i lavoratori: in questi ambiti, infatti, si verificano gap che variano tra il 30% e il 40%.

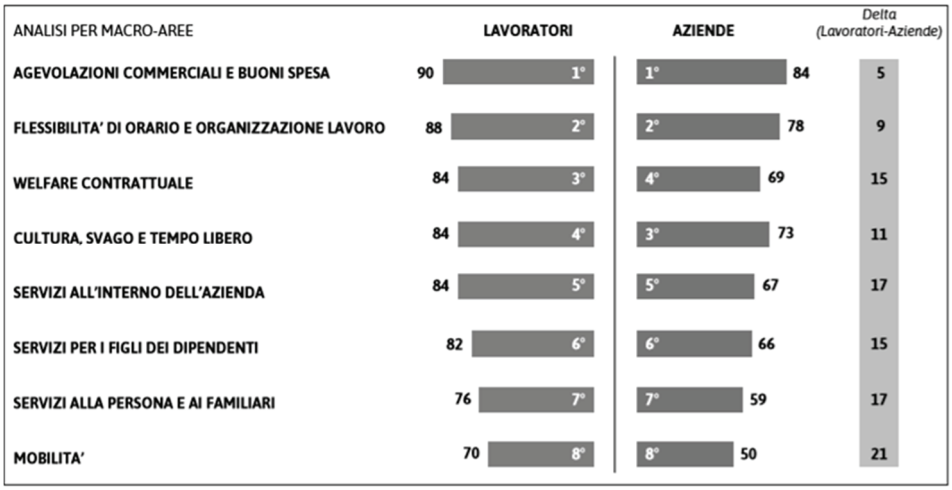
Tabella 20 – Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti

Servizi	**Imprese (offerta)**	**Dipendenti (bisogno)**	**Delta**
Ticket restaurant	63,1	55,8	7,3
Orario flessibile	57,0	54,0	2,9
Mensa aziendale/servizio pasti in azienda	31,1	53,1	-22,0
Assistenza medica attraverso una rete di servizi convenzionati	31,1	48,4	-17,2
Telelavoro	18,4	52,4	-34,0
Assistenza/pratiche dall'avvocato e dal commercialista	18,0	45,4	-27,4
Cral, palestra, circolo sportivo, biblioteca	13,5	43,4	-29,9
Servizi di tipo culturale	13,1	48,1	-35,0
Convenzioni con servizi alla persona (asili, cooperative, ecc.) a condizioni di favore	12,3	45,1	-32,8
Trasporti da e per i luoghi di lavoro, servizi navetta	9,8	45,9	-36,0
Corsi culturali, linguistici, ecc. per i familiari dei dipendenti	8,6	48,5	-39,9
Asilo-nido aziendale	7,0	46,3	-39,4
Vacanze per i figli attraverso una rete di servizi convenzionati	7,0	44,5	-37,5
Servizi legati alla mobilità (*car sharing*, *car pooling*)	6,1	47,7	-41,5
Assistenza per anziani, bambini e disabili attraverso una rete di servizi convenzionati	4,5	45,4	-40,9
Lavanderia con ritiro e consegna della biancheria sul luogo di lavoro	4,1	43,4	-39,3
Maggiordomo aziendale, che svolge pratiche per i dipendenti, ecc.	3,7	45,3	-41,6
Job sharing	3,3	45,8	-42,5
Aiuto nel fare la spesa, per es. con consegna sul luogo di lavoro	2,9	43,8	-41,0
Sala letture e giochi per bambini, anziani, ecc.	2,5	44,1	-41,6

Fonte: R. CICCIOMESSERE, *I Childcare Vouchers nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, 2012

Una medesima comparazione viene eseguita da AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pp. 26, dal quale emerge, come è evidenziato in grafico 8, un gap inferiore tra le preferenze dei lavoratori e quelle dell'azienda, anche se è possibile notare come i dipendenti, anche secondo questa indagine, abbiano delle aspettative più elevate.

Grafico 8 – Interesse % per le diverse misure di welfare



Fonte: Doxa-Edenred, 2016

Nonostante queste differenze, che comportano la presenza di una domanda inascoltata da parte dell'azienda, si può concludere con M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 224, che «i lavoratori che dispongono di questo tipo di benefit da un lato ne sottolineano in misura plebiscitaria il concreto contributo in termini di sostegno al reddito; dall'altro evidenziano la capacità distintiva del welfare aziendale, opportunità che accomuna i lavoratori dell'azienda e al contempo differenzia in positivo il proprio posto di lavoro».

6. Le fonti di finanziamento del welfare

I dati delle ultime indagini e rapporti consentono di prendere in considerazione anche una altra dimensione utile nello studio della diffusione del welfare, ossia la modalità di finanziamento di tali misure. AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, pp. 70 e ss., afferma come la contrattazione di secondo livello sia davvero poco sviluppata tra le imprese di piccola dimensione e che la maggior parte delle iniziative di welfare aziendale vengono messe in atto in applicazione dei contrattati collettivi nazionali o a seguito di una decisione unilaterale dell'azienda. Tale indicazione viene confermata anche da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, pp. 35 e ss., dal quale emerge che il contratto integrativo aziendale viene utilizzato come fonte istitutiva di misure di welfare solamente nel 6,6% delle imprese censite. Tale percentuale varia molto a seconda della dimensione, passando dal 3,7% delle imprese con meno di 10 dipendenti, al 6,9% delle imprese con 10-50 dipendenti, al 20,8% per la fascia 51-100, al 32,4% per le imprese di medie dimensioni, fino ad arrivare al 51,6% per le imprese con più di 251 dipendenti. Se al contratto di secondo livello si aggiunge anche la percentuale di aziende che hanno introdotto misure di welfare per mezzo di regolamenti aziendali si arriva ad una media del 22,8% sempre con grandi differenze tra le imprese di piccole dimensioni (15,2%) e quelle medio-grandi (72,7%). Focalizzandosi sulla fonte di finanziamento, all'interno del rapporto viene fatta una suddivisione distinguendo tra le aree come la sanità, la previdenza integrativa e i servizi di assistenza in cui le misure sono prevalentemente introdotte per mezzo del CCNL, anche se negli ultimi anni si riscontra una rilevanza crescente dell'iniziativa aziendale. Un secondo gruppo è composto dalle misure come le polizze assicurative, i programmi di sicurezza e prevenzione, le regole organizzative e i servizi per la conciliazione vita e lavoro e per il sostegno alla genitorialità in cui l'iniziativa nazionale e quella aziendale sono sostanzialmente equivalenti. Infine, un terzo gruppo è composto dalle aree in cui l'iniziativa volontaria delle aziende prevale: si tratta dell'area dell'istruzione dei figli, il sostegno ai soggetti deboli e per l'integrazione sociale, il sostegno economico ai

dipendenti, le attività di formazione, le iniziative per la cultura e il tempo libero, le iniziative di welfare allargato alla comunità.

L. PESENTI (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, p. 4 evidenzia la presenza di una differenza tra le PMI e le imprese di grandi dimensioni, non solo nel livello di diffusione delle misure di welfare, ma anche negli strumenti utlizzati per introdurre queste misure. Afferma che lo strumento più utilizzato dalle imprese di grandi dimensioni è il contratto aziendale (49,7% dei casi) seguito dalle modalità unilaterali (48,3%) e infine dalla contrattazione territoriale (2%). Sul tema delle modalità di finanziamento del welfare si è espresso anche CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 13 ss., il quale analizza il trend che si sta sviluppando nel corso degli anni, aggiornando quanto già emerso in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2, pp. 16 e ss. Il rapporto pubblicato nel corso del 2019 fa emergere un cambio di tendenza rispetto al biennio precedente. Nel corso del 2016 e del 2017, infatti, la maggior parte del finanziamento proveniva da un *budget on top* messo a disposizione dalle aziende, con una percentuale pari rispettivamente al 53% delle aziende nel 2016 e al 51% nel 2017 seguito, dalla possibilità di conversione del premio di risultato con percentuali pari al 44% delle aziende nel 2016 e al 30% nel 2017 con CCNL che rappresentava la fonte di finanziamento meno diffusa (0% nel 2016 e 29% nel 2017). Tale tendenza ha subito un sostanziale ribaltamento e, infatti, nel corso del 2018, il CCNL è divenuto, con una presenza nel 55% delle aziende, la prima fonte di finanziamento, quasi raddoppiando la sua presenza. Continua, invece, la diminuzione della diffusione della conversione del premio di risultato, che dopo essere diminuita di 14 punti percentuali tra il 2016 e il 2017, nel corso del 2018 perde ulteriori 12 punti, rimanendo presente solamente nel 18% delle aziende. Stessa tendenza è riscontrabile per *budget on top* messo a disposizione dalle aziende, che nel 2018 è presente nel 33% delle aziende che hanno introdotto piani di welfare. Le aziende non fanno ricorso ad un'unica fonte di finanziamento e, infatti, nel 52% dei casi oltre alla possibilità di convertire il premio di

risultato viene definito un importo fisso aggiunto. Tale percentuale sale al 62% se si considerano unicamente le aziende metalmeccaniche, mentre scende al 31% per le aziende chimico-farmaceutiche, dove la principale fonte è l'importo fisso (62% delle aziende), e al 36% nelle aziende alimentari, dove non sono presenti aziende che erogano unicamente importi fissi.

Allargando il campione osservato non solo alle aziende dell'hinterland milanese, si può notare come l'incidenza della contrattazione collettiva e della conversione dei premi di risultato diminuisca, in linea con la nota diffusione della contrattazione principalmente al nord e nelle imprese di grandi dimensioni, imprese e collocazione geografica che descrive a pieno il campo di attività primario di Assolombarda. Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 43 e ss., la principale fonte di finanziamento è la liberalità da parte del datore di lavoro, che si riscontra nel 76% delle aziende, di cui nel 38,9% dei casi rappresenta l'unica fonte di finanziamento. Le recenti novità introdotte in alcuni CCNL in materia di welfare obbligatorio si traducono invece nella presenza di tale forma di finanziamento in circa il 35% delle aziende, rappresentando, inoltre, l'unica fonte di finanziamento per il 15,1% dei casi. Nel 37% dei casi, invece, il welfare è finanziato da conversioni dei premi di risultato (PDR), in accordo con leggi di bilancio 2016 e 2017 (solamente nell'8% delle aziende questa rappresenta l'unica forma di finanziamento). Un ulteriore dato rilevante è che rispetto al 2017 diminuiscono le aziende che fanno ricorso ad un'unica fonte di finanziamento (dal 76% al 62%).

Le variabili della dimensione (affrontata nel corso del paragrafo 1) e delle fonti di finanziamento vengono messe a sistema da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, p. 4. Dal confronto delle due variabili emerge non solo che «la diffusione del welfare aziendale cresce con la dimensione di impresa», ma anche che «tra le imprese più grandi si registra anche l'incidenza più elevata della previsione di welfare da contratto aziendale».

La fonte di finanziamento influisce anche sui servizi che vengono messi a disposizione dei lavoratori. La principale distinzione, evidenziata sia da FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016*, tab. 4-5, sia da G. LABARTINO, F. MAZZOLARI, G. MORLEO, *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14, pp. 3 e ss., è relativa alla distinzione tra i servizi di welfare di derivazione nazionale e quella di derivazione aziendale. I diversi CCNL, infatti, includono quasi esclusivamente l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare mentre i servizi che vengono maggiormente messi a disposizione secondo decisioni unilaterali sono la somministrazione di vitto, le mense aziendali e i *fringe benefits*.

7. I valori messi a disposizione dei lavoratori

Grazie alla diffusione di un elevato numero di ricerche e rapporti che studiano e analizzano lo sviluppo del welfare e, soprattutto, grazie alla costante diffusione che esso sta avendo nel corso degli ultimi anni è possibile avere anche le prime evidenze relativamente alla quantificazione delle somme di welfare messe a disposizione dei lavoratori. Prima di procedere con la loro quantificazione è necessaria una premessa, infatti, all'interno di questo capitolo verranno prese in considerazione esclusivamente quelle misure di welfare cui è possibile attribuire un valore economico, ossia quelle misure che solitamente transitano dalle piattaforme senza considerare tutte quelle misure di carattere più organizzativo che, come si è visto nei precedenti paragrafi, ricoprono un ruolo centrale ma per i quali non è possibile o risulta comunque difficile avere una precisa quantificazione monetaria.

Fatta questa premessa, per quantificare il valore dei beni messi a disposizione è possibile distinguere tra gli importi fissi messi a disposizione dei lavoratori, sia unilateralmente che in virtù di accordi collettivi, e gli importi derivati dalla conversione del premio di risultato. Con riferimento alla prima categoria, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2, p. 21, afferma che

gli accordi prevedono mediamente un importo che varia tra un minimo di 289 euro ad un massimo di 436 euro, con una differenziazione che generalmente viene fatta in base alla qualifica di appartenenza. La distinzione in base alla categoria di appartenenza è evidenziata anche da L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 20 e ss., con un importo di circa 2.500 euro per i dirigenti, di circa 1.400 euro per i quadri, di 800 euro per gli impiegati e di poco più di 500 euro per gli operai. Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, pp. 9 e ss., l'importo medio tra tutti i settori nel corso del 2017 è pari a 645 euro, con una diminuzione del 21%, pari a 175 euro, rispetto all'anno precedente mentre sale della medesima percentuale nel corso del 2018 arrivando ad una cifra media di 780 euro pro capite (AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, p. 38). L'indagine condotta nel corso del 2019 sui dati raccolti nel 2018 mostra che settori che presentano un valore medio più basso sono il settore costruzioni e immobiliari con una media di circa 370 euro, il settore trasporto e logistica e il settore software, media, digital e telecomunicazioni con una media inferiore ai 500 euro. In aumento risulta essere l'importo medio erogato all'interno del settore industria e manifattura, che nel 2017 aveva un importo medio di 426 euro mentre nel 2018 è pari a circa 700 euro. L'incremento verificato in tale settore, unitamente ad una maggiore conversione dei premi di risultati, sono le cause del generale aumento medio degli importi. I settori con una media più alta sono, invece, il settore dei servizi finanziari, il settore bancario e assicurativo e il settore degli alloggi e ristorazione con una media che oscilla tra i 1.000 euro e i 2.000 euro e il settore degli enti pubblici economici con una media che supera i 2.000 euro. Un altro elemento che influenza il valore di welfare erogato è l'età dei lavoratori, secondo una progressione reddituale piuttosto lineare. Si passa, infatti, da una media di 257 euro per lavoratori fino a 25 anni (era di 269 euro nel 2017), a 813 euro per lavoratori di età compresa tra 41-45 anni (era 664 euro nel 2017) fino a 859 euro per gli over 65 (era di 828 euro nel 2017).

F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul*

secondo welfare in Italia, Giappichelli, 2019, pp. 137 e ss., osservano un andamento altalenante nel budget messo a disposizione. In media il valore messo a disposizione dei lavoratori nel corso del 2018 per mezzo delle piattaforme era pari a 582 euro, in linea con quanto osservato nel 2017 (582 euro), ma ben al di sotto di quanto si era registrato nel corso del 2016, dove l'erogazione media era pari a 758 euro. Anche in questo caso, l'importo cresce in riferimento alla categoria di appartenenza, passando da 356 euro per gli operai a 538 euro per gli impiegati, fino ad arrivare a 898 euro per i quadri e quasi 2.600 euro per i dirigenti. Tali importi messi a disposizione devono però essere confrontati con gli importi che effettivamente vengono utilizzati, che, in media, sono pari al 74%.

Focalizzando l'attenzione sui premi di risultato erogati, una prima evidenza viene fornita da CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019, pp. 386 e ss., secondo cui, in linea generale, i premi di risultato all'interno dei quali è prevista la conversione in welfare hanno un importo superiore (1.514 euro) rispetto ai premi che non prevedono tale possibilità (1.429 euro). Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 65 e ss., nel corso del 2018 il valore mediamente convertito è pari a circa 1.300 euro, a fronte di un premio totale medio pari a circa 1.700 euro. Tali dati risultano essere entrambi in aumento rispetto a quelli registrati nel corso del 2017, quando il valore medio convertito era di 1.168 euro a fronte di un premio di 1.524 euro (cifre molto simili rispetto all'importo medio del premio di 1.409 euro, stimato da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, p. 47), da cui deriva una conversione media che rimane stabile in entrambi gli anni a circa il 76%. Tale percentuale può essere ulteriormente scomposta in base alla presenza o meno di incentivi alla conversione. Infatti, laddove viene previsto un valore aggiuntivo in caso di conversione, i lavoratori scelgono di convertire l'87% del premio mentre dove tale maggiorazione non è prevista, la percentuale di premio convertito scende al 70% (AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, pp. 21 e ss.). Dalla ricerca condotta da L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019,

p. 22, emerge che, secondo quanto riportato dai provider, la conversione del premio di risultato occupa circa il 20,4% del fatturato che transita dalle piattaforme welfare messe a disposizione delle aziende.

La presenza di una maggiorazione dell'importo in caso di conversione non è però l'unico elemento che influenza questo tipo di scelta. Come avviene anche per le preferenze viste nel paragrafo precedente, infatti, anche in questo caso l'età e il genere dei lavoratori influenzano questa scelta. Con riferimento all'età si nota «una tendenza di maggiore propensione alla conversione per i lavoratori e le lavoratrici di età compresa tra i 35 e i 55 anni di età» mentre, con riferimento al genere, «le donne risultano beneficiarie in media di un PDR convertibile più basso degli uomini, tuttavia ne convertono in welfare una percentuale maggiore: in media, le lavoratrici beneficiarie di PDR convertibile scelgono una quota welfare pari all'83% del potenziale, contro il 79% indicato dai beneficiari uomini».

Dalle diverse ricerche emerge, inoltre, che non tutta la quota di benefit viene poi effettivamente spesa dai lavoratori. Secondo CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6, pp. 13 e ss., a fronte di un ammontare medio, comprensivo di premio di risultato e welfare in cifra fissa, di 909 euro (14,1% in più rispetto ai 797 euro medi messi a disposizione nel 2017), nel corso del 2018 è stato effettivamente speso il 66%, ossia mediamente 600 euro, dato che risulta essere in lieve discesa rispetto al 70% del 2017, ma che rimane comunque in crescita rispetto al 62,2% rilevato nel corso del 2016. Dati simili vengono forniti anche da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 55 e ss., secondo cui l'utilizzo effettivo nel 2018 è stato del 66%, un dato in calo rispetto al 74% registrato nel 2017. Tale calo, secondo l'indagine, in parte è da ricondursi alle quote da CCNL che per loro natura risultano disponibili a cavallo di due anni e, di conseguenza, mostrano tempistiche di consumo che non si esauriscono nel corso del solo 2018. Anche in questo caso, la percentuale di effettivo utilizzo del welfare è influenzata dall'età. I lavoratori che utilizzano maggiormente le somme messe a loro disposizione sono quelli con un'età compresa tra i 51 anni e i

65 anni con percentuali che oscillano tra il 78% e il 79%. Tali lavoratori sono anche coloro che mediamente ricevono somme maggiori, denotando quindi un reale interesse verso i servizi messi a disposizione. Le percentuali più basse di utilizzo effettivo si registrano agli estremi, tra la fascia più giovane, al di sotto dei 25 anni (con l'utilizzo del 57% dell'importo messo loro a disposizione) e tra la fascia più anziana, oltre i 65 anni (con un utilizzo pari al 58%).

8. Sintesi dei dati

Tabella 21 – La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Dimensione / Fonte	Piccola	Media		Grande	Tot.
IRES e Università Politecnica delle Marche – 2012	--	--		92,5%	--
Cergas – 2014	--	--	--	14%	--
Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare - 2015	65%	54% (100-150 dip.)	81% (150-500 dip.)	90%	72,8%
Rapporto Welfare – OD&M Consulting – 2015	21% (+30%)*	60% (+40%)*	--	69,2%	50%
Istat – 2015	8%	--	--	40%	38% (dei contratti)
Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	--	--	--	67%	--
Doxa-Edenred – 2016	--	--	--	93%	89%
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	45,5%	--	--	84%	54%
Centro studi Confindustria – 2019	27% (clausola di conversione pdr. Meno di 15 dip.)	29,7% (clausola di conversione pdr. 16 – 99 dip.)	--	48,1% (clausola di conversione pdr. Più di 1.000 dip.)	60,2% (delle imprese associate)
OCSEL – 2019	--	--	--	--	38% (dei contratti)
Centro studi Assolombarda – 2019	--	--	--	--	61,8% (dei contratti)

Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2019	28,6% (dei contratti. Meno di 49 dip.)	33,3% (dei contratti. 50 – 249 dip.)	40,7% (dei contratti. 250 – 999 dip.)	47,8% (dei contratti. Più di 1.000 dip.)	27,2% (dei contratti)
Altis – 2019**	32,1% (meno 50 dip.)	16,9% (50 – 99 dip.)		51% (più di 100 dip.)	
Secondo Welfare – AIWA – 2019**	43,55% (meno di 50 dip.)	31,73% (50 – 250 dip.)	12,15 (251 – 500 dip.)	12,57% (più di 500 dip.)	

* In parentesi è indicata la percentuale di aziende che ha dichiarato la sua intenzione a introdurre misure di welfare aziendale nei prossimi 2 anni

** Percentuale su totale di aziende che introducono il welfare aziendale per mezzo dei provider welfare

Fonte: elaborazione ADAPT sui principali rapporti di monitoraggio del welfare aziendale in Italia

Tabella 22 – La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza

Settore / **Fonte**	Servizi	Manifattura	Commercio	Agricolo	Metalmeccanico
Istat – 2015	30,7%	17,6%	4,2%	–	–
Community Media Research – Federmeccanica – 2017	–	–	–	–	63,4%
Easy Welfare – 2019 (2018)	16,7% (9%)	41,8%(43%)	11,2% (12%)	–	–
Centro studi Assolombarda – 2019	–	–	–	–	55,6%
Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2019	11,2%	26,1%	18,8%	–	–
OCSEL – 2019	25%	63%	7%	–	–
Altis – 2019	22,1%	45,9%	19,3%	3,1%	–
Secondo Welfare – 2019	25%	44%	11%	1%	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 23 – Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale

Fonte / Motivazione	Astra Ricerche 2011	Confindustria e Percorsi di secondo welfare 2015	OD&M Consulting 2015	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company 2016	Sodexo Benefits& Rewards 2017	Community Media Research Federmeccanica 2017	Censis 2018	Welfare Index PMI 2019 (2018)
Soddisfazione dei collaboratori e miglioramento del clima	69,3%	67%	–	81%	62%	50,6%	47,3%	41,9% (42,1%)
Miglioramento della performance	61,9%	49%	58%	–	–	49,8%	17%	31,2% (29,2%)
Tradizione dell' impresa	–	35%	–	–	–	–	–	–
Usufruire dei vantaggi fiscali	–	27%	–	70,69%	–	–	–	–
Contenere il costo del lavoro	–	21%	34,5% 49,6% (per i lavoratori)	–	–	41,8%	–	8,8% (8,2%)
Fidelizzare i collaboratori	59,4%	–	49%	–	54%	–	–	6,6% (8,4%)
Migliorare le relazioni industriali	50,4%	–	–	–	–	–	–	–
Migliorare l' immagine aziendale	58,6%	–	–	–	76%	–	–	6,5% (6,7%)
Attrarre nuovi talenti	63,1%	–	–	62,7%	52%	–	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 24 – Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale

Fonte / **Risultati raggiunti**	**Confindustria e Percorsi di Secondo Welfare – 2015**	**Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016**	**Welfare Index PMI – 2019 (2018)**	**Censis – Eudaimon – 2019**
Migliore clima aziendale	50%	–	(44,3%)	41%
Maggiore fidelizzazione dei lavoratori	50%	–	41% (42,4%)	45%
Migliori relazioni industriali	37%	–	–	–
Maggiore produttività	25%	–	36,3% (35,6%)	–
Contenimento costi e utilizzo vantaggi fiscali	–	70%	30,4%	–
Miglioramento immagine aziendale	–	–	42,4% (44,3%)	57%
Riduzione assenteismo	–	–	35,9% (36,3%)	–
Nessun effetto	12%	–	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 25 – Le preferenze dei lavoratori

Fonte / Preferenze	**Astra Ricerche 2011**	**Tolomeo Studi e Ricerche 2012/2013**	**McKinsey & Company e ValoreD 2013**	**Doxa-Edenred 2016**	**Centro studi Assolombarda 2019 (2018)**	**Easy Welfare 2019 (2018)**
Servizi all' infanzia	46,3% (asili nido aziendali)	24-32%	89-92%	82%	–	–
Assistenza sanitaria integrativa	48,4% (assistenza medica)	19-28%	–	84%	8% (13%)	4,3% (18,6%)
Beni di uso primario	55,8% (ticket restaurant) 53,1% (mense)	17-28%	–	90%	26% (20%)	39,5% (16,2%)
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	48,5% (corsi culturali e linguistici)	18-24%	–	82%	31%	28% (31,1%)
Previdenza complementare	–	16-19%	–	84%	13% (15%)	8,6% (20,7%)
Servizi per anziani e disabili	45,4%	12-20%	97%	76%	–	–
Trasporti e mobilità	45,9%	9-16%	–	70%	–	–
Tempo libero e benessere	43,4%	9-11%	–	84%	16% (11%)	12,8% (11,7%)
Orari flessibili	54%	–	97%	88%	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 26 – Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria

Fonte / Preferenze	Tower Watson e GfK – Eurisko 2012		Willis-Muoversi 2013			Covip 2015			Censis – Eudaimon 2019		
	Uomini	Donne	Operai	Impiegati	Quadri	Under 35	35-44	Over 45	Operai	Impiegati	Quadri
Servizi all' infanzia	6%	90%	31%	32%	35%	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28% (famiglia)
Assistenza sanitaria integrativa	33%	46%	28%	29%	23%	–	–	–	49,2%	41,1%	42,9%
Beni di uso primario	–	–	22%	14%	7%	–	–	–	42,9%	34,4%	20%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	6%	5%	–	–	–	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28,6% (famiglia)
Previdenza complementare	20%	40%	4%	2%	3%	16%	24%	31%	–	–	–
Servizi per anziani e disabili	–	–	1%	1%	1%	–	–	–	54% (famiglia)	35,4% (famiglia)	28,6% (famiglia)
Trasporti e mobilità	63%	5%	4%	2%	1%	–	–	–	–	–	–
Tempo libero e benessere	–	–	8%	15%	25%	–	–	–	27% (tempo libero) 19% (benessere)	28,8% (tempo libero) 15,2% (benessere)	14,3% (tempo libero) 14,3% (benessere)
Orari flessibili	32%	40%	–	–	–	–	–	–	3,2% (smart working)	24,8% (smart working)	45,7% (smart working)

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 27 – I servizi offerti dalle imprese

Fonte / Servizi	Astra Ricerche 2011	Cergas 2014	Doxa-Edenred 2016	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company 2016	Community Meda Research Federmeccanica 2017*	OCSEL 2018 (2016)	Welfare Index PMI 2019 (2018)	Centro studi Assolombarda 2019 (2018)	Centro studi Confindustria 2019 (2018)	Cgil-Fond. Di Vittorio 2019
Servizi all' infanzia	7% (asili nido aziendali)	68%	87%	–	8,6%	13% (13%)	–	54% (80%)	–	5,4%
Assistenza sanitaria integrativa	31,1% (assistenza medica)	43,9%	–	36,8%	17,7%	64% (68%)	39% (36%)	33% (53%)	45,9% (43,5%)	7,9%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	63,1% (ticket restaurant) 31% (mense)	43,9%	–	60%	14,3%	27% (carrello della spesa) [36% (mense) 51% (altri benefit) 15% (carrello della spesa)]	35% (33%)	75% (75%)	19,7% (19,2%)	7,8%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	8,6% (corsi culturali e linguistici)	–	28%	30%	8,6%	33% [20% 8% (borse di studio)]	5% (3%)	54% (80%)	–	5,4%
Previdenza complementare	-	29%	–	–	25,8%	68% (63%)	28% (26%)	44% (58%)	28,7% (27,4%)	8,1%
Servizi di assistenza	4,5%	27%	19%	–	4,4%	–	14% (10%)	19%	–	2,5%
Trasporti e mobilità	9,8%	–	–	–	34%	17% (14%)	–	25% (5%)	–	5,1%
Tempo libero e benessere	13,5%	–	–	–	8,3%	–	7% (6%)	55% (75%)	–	3,3%
Conciliazione vita-lavoro	57%	53,7%	78%	46%	31,4%	29% (50%)	43% (41%)	–	8,9% (smart working)	13,8%

* dati relativi al settore metalmeccanico

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 28 – Le fonti di finanziamento del welfare

Fonte / Fonte finanziamento	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	Centro studi Assolombarda – 2019 (2018)	Easy Welfare – 2019 (2018)	Welfare Index PMI (2019)
Contratto collettivo nazionale	–	55% (29%)	35% (20%)	–
Contrattazione territoriale	2%	–	–	–
Contratto collettivo aziendale	49,7%	--	--	6,6%
Conversione pdr	–	18% (30%)	37% (15%)	–
Modalità unilaterali	48,3%	33% (51%)	76% (41%)	22,8%

Fonte: elaborazione ADAPT

9. Elenco delle fonti dei dati

AA.VV., *2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019

AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale,* Fondazione Censis, 2018

AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019

AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017

AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, 2016

AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016

AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015

AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014

BENAGLIA R., MUNNO A.R., SPILLER S. (a cura di), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2017

BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S. (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2018*, 2019, Rapporto n. 6

CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2017*, 2018, Rapporto n. 2

CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019

CICCIOMESSERE R., *I* Childcare Vouchers *nel Regno Unito e il welfare aziendale in Italia. Il modello britannico dei voucher per i servizi all'infanzia e la possibilità d'introdurlo in Italia e di adattarlo per offrire misure più diffuse e flessibili di welfare aziendale*, Italia Lavoro, 2012

CICCIOMESSERE R., PONZELLINI A.M., *Le prospettive di sviluppo dei* white jobs *in Italia. Servizi sanitari, sociali e alla persona: i settori economici con il potenziale di occupazione più elevato*, Italia Lavoro, 2014

COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016

DE COLLE M., FELTRIN P., *Che me ne viene? il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 213-244

EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, Bruxelles, 2010

FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016*, 2018

IRES, UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE, *Welfare contrattuale e aziendale in Italia. Motivazioni, caratteristiche, dilemmi*, Mimeo, 2012

ISTAT, *Rapporto annuale 2015 – La situazione del Paese*, 2015

LABARTINO G., MAZZOLARI F., MORLEO G., *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2019, n. 14

MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015

MARINI D., *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017

MAZZOLARI F., MORLEO G., *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5

PESENTI L. (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019

PESENTI L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica-AIDP-Welfare Company, 2016

RAZETTI F., SANTONI V., *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, 2019

RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013

SBARRA L. (a cura di), *Il lavoro cambia… la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2019

SBARRA L., BENAGLIA R., MUNNO A.R., SPILLER S. (a cura di), *Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova – 4° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2016/2017,* Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL), 2018

TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, anni vari

TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010

A.T. KEARNEY per Sodexo Benefit&Rewards nel corso del 2017

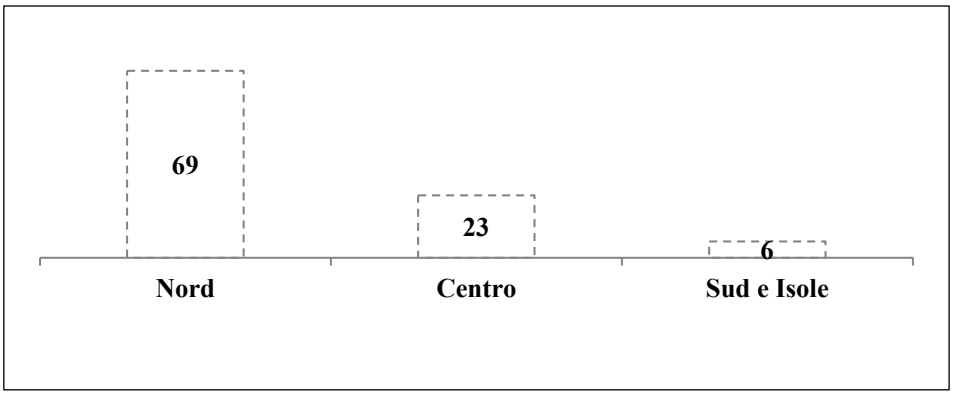
(C)
IL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA (2012-2019): UNA MAPPATURA DI SISTEMA

1. Ambito dell'indagine: il campione di contratti analizzati

Questa sezione del rapporto analizza la disciplina degli istituti del welfare all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello nel periodo tra il 2012 e il 2019. Si tratta di un arco di tempo sufficientemente esteso, utile in ogni caso per segnalare la presenza di forme di welfare aziendale anche prima della normativa di incentivazione fiscale che, indubbiamente, ha contribuito a una sua maggiore diffusione.

In assenza di fonti ufficiali o istituzionali sulla contrattazione collettiva di secondo livello si è utilizzata la banca dati *«fareContrattazione»* promossa da ADAPT che raccoglie oltre 2.800 contratti collettivi reperibili, non senza fatica, sui siti internet delle organizzazioni sindacali e talvolta anche datoriali. In questa sezione sono stati analizzati 607 contratti aziendali (dei 2.800 presenti in banca dati) che disciplinano la materia. La distribuzione geografica dell'insieme di contratti aziendali considerato vede una netta prevalenza di intese sottoscritte nelle regioni del Nord Italia (69%), seguite dalle macro-aree Centro (23%) e Sud-Isole (6%) (grafico 9). Il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati *«fareContrattazione»*.

Grafico 9 – Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)

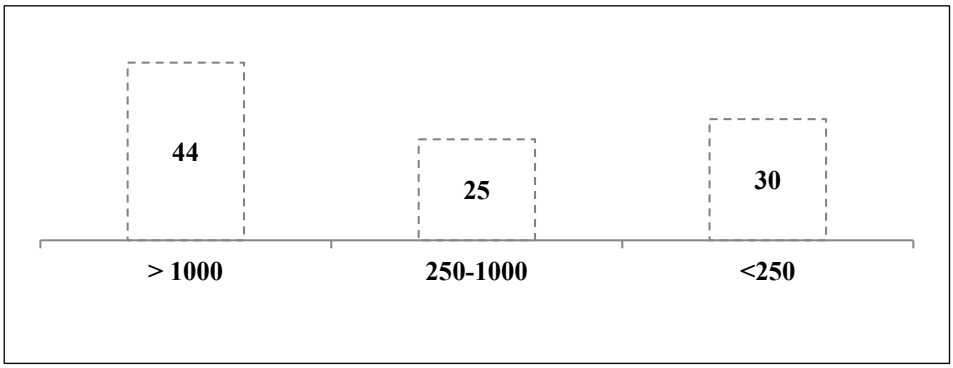


Fonte: database ADAPT *www.farecontrattazione.it* (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Per quanto riguarda, invece, la dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare, le differenze si appianano leggermente con misure di welfare che continuano a concentrarsi maggiormente nelle realtà di grandi dimensioni, ma che riscontrano una certa frequenza anche nelle imprese più piccole: il 44% delle intese sono state sottoscritte in imprese con oltre 1.000 dipendenti, il 25% in imprese tra i 250 e i 1.000 dipendenti e il 30% in aziende con meno di 250 dipendenti (grafico 10).

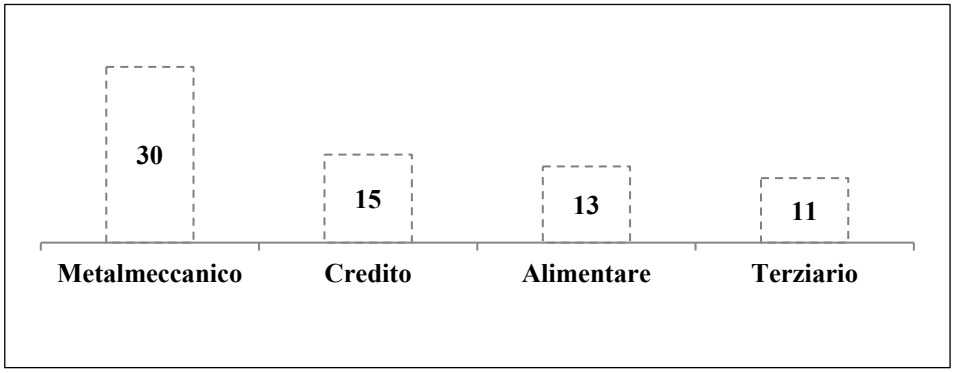
Il dato sulla dimensione aziendale, misurata in termini di addetti, si riflette in parte in quello relativo alla distribuzione settoriale dell'insieme di contratti sul welfare, i quali risultano maggiormente presenti nei settori in cui la dimensione aziendale è mediamente più alta. D'altro canto, anche la struttura produttiva della economia in generale incide sulla distribuzione settoriale dei contratti in materia, nel senso che in alcuni settori produttivi si riscontra una frequenza contrattuale maggiore perché vi operano aziende di più grandi dimensioni (grafico 11).

Grafico 10 – Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)



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

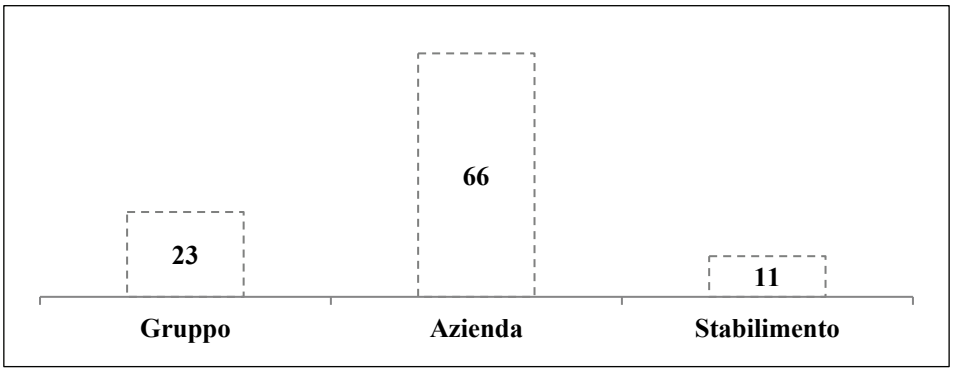
Grafico 11 – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)



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

Quanto ai livelli negoziali, l'insieme dei contratti analizzati vede una prevalenza di accordi firmati a livello di azienda (66%), seguiti dai contratti di gruppo (23%) e di stabilimento (11%) (grafico 12). Anche in questo caso, il dato è influenzato dalla composizione generale del campione complessivo di accordi raccolti nella banca dati *«fareContrattazione»*.

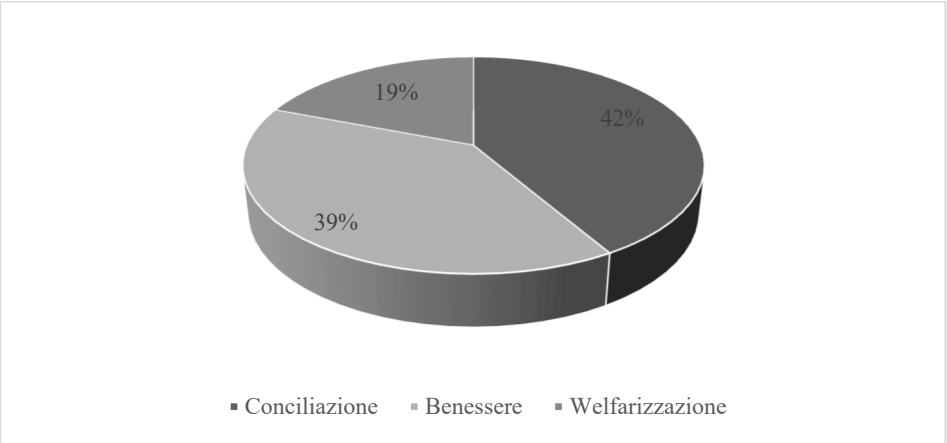
Grafico 12 – Livelli negoziali (%)



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

Volgendo lo sguardo ai contenuti negoziali, prevalgono, nell'insieme di accordi, gli istituti afferenti alla macro-area della c.d. conciliazione vita-lavoro (42%). Si tratta di un insieme di misure riguardanti, in particolare, taluni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (vedi *infra*), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o anche la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità (talvolta, come nel caso del lavoro part-time, in attuazione di precise deleghe alla contrattazione collettiva da parte della legge). Seguono, in ordine di frequenza, le misure riguardanti il benessere del lavoratore al di fuori del contesto aziendale (39%) e le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività (19%), le cui modalità attuative possono prevedere soluzioni ascrivibili alle altre due macro-aree (grafico 13).

Grafico 13 – Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)



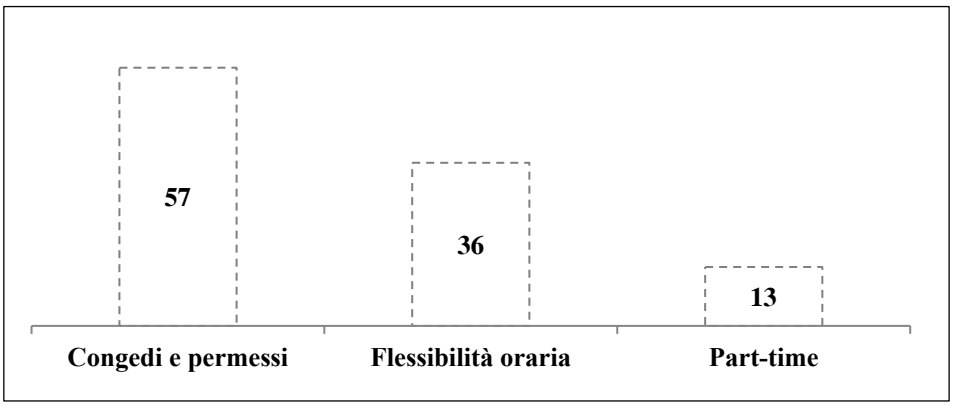
Fonte: database ADAPT *www.farecontrattazione.it* (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Tra gli istituti di conciliazione vita e lavoro figurano, in ordine di frequenza (grafico 14):

(I) Congedi e permessi (retribuiti e non) di varia natura concessi con finalità generiche, ovvero connessi alla cura personale o dei familiari, a percorsi di istruzione, attività di volontariato o adempimento di doveri civici (57%);
(II) banca delle ore e fasce di flessibilità oraria (36%);
(III) lavoro part-time (13%).

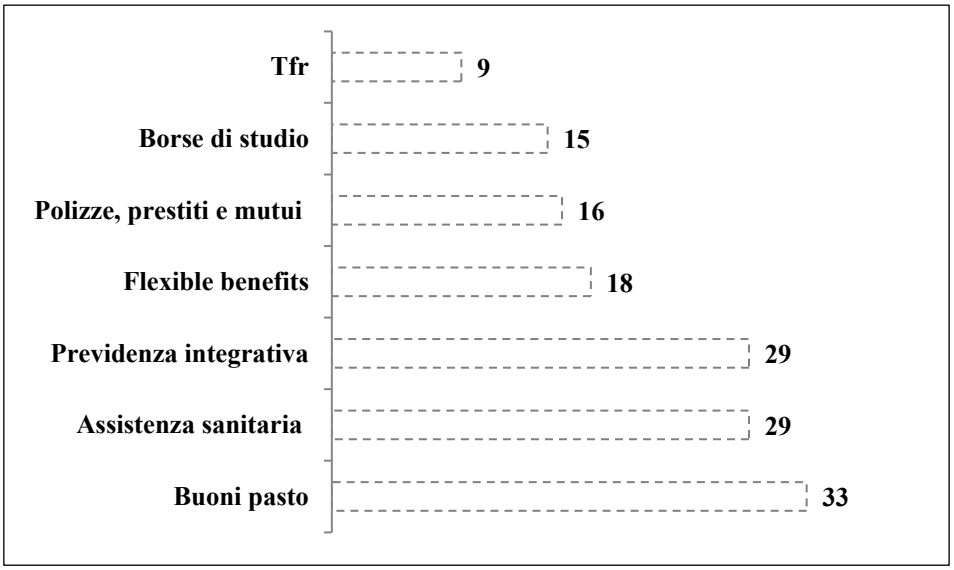
Buoni pasto e contributi aggiuntivi ai fondi bilaterali di assistenza sanitaria o di previdenza integrativa sono invece tra le misure più contrattate nell'ambito della macro area "benessere": i primi riscontrabili nel 33% delle intese, i secondi rispettivamente nel 29% delle osservazioni (grafico 15).

Grafico 14 – Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)



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

Grafico 15 – Macro-area benessere (%)



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

Seguono in ordine di frequenza i seguenti gruppi di servizi e prestazioni:

(I) *flexible benefits* (18%);
(II) polizze, prestiti e mutui (16%);
(III) borse di studio (15%);
(IV) fruizione anticipata del TFR (9%).

2. Il welfare aziendale tra previsioni di legge, dinamiche dei sistemi di relazioni industriali e pratiche di gestione del personale

La disciplina del welfare aziendale è il frutto di un intreccio di fonti normative che vede il concorso tra previsioni di legge, accordi collettivi, sistemi bilaterali di regolazione del mercato del lavoro, regolamenti/prassi aziendali. Per identificare lo spazio (coperto da) e il ruolo svolto dalla contrattazione collettiva nella regolazione della materia occorre pertanto riepilogare, seppure brevemente, le funzioni assolte dalle altre fonti normative.

Il ruolo della legge in tema di welfare è duplice: da un lato la fonte eteronoma svolge una funzione di promozione del welfare attraverso la leva fiscale e contributiva, declinata in vario modo in favore della autonomia privata individuale e collettiva; dall'altro lato, il quadro regolatorio legale, per alcune specifiche aree di competenza legislativa, rappresenta il sostrato normativo sul quale si innestano le misure di carattere integrativo previste dalla autonomia privata: ne sono un esempio le norme riguardanti taluni aspetti dell'orario di lavoro e più in generale le disposizioni per la conciliazione vita-lavoro (es. i congedi parentali).

Il contratto individuale di lavoro e le politiche aziendali di gestione delle risorse umane sono state, tradizionalmente, le principali fonti di regolazione della materia: le *policy* di *compensation & benefit* sono esemplificative in tal senso. In forma complementare, molte delle prestazioni e dei servizi erogati dagli enti bilaterali sono altresì ascrivibili alla materia del welfare: si

pensi, per esempio, ai fondi bilaterali di previdenza e assistenza sanitaria integrativa. Su questo articolato quadro regolatorio si inseriscono le previsioni della contrattazione collettiva le quali, a loro volta, si sviluppano a vari livelli, a seconda del diverso sistema di relazioni industriali, tra contratto nazionale, accordi territoriali e contratti aziendali.

Dalla analisi dei contenuti contrattuali, la funzione regolatoria della contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale si concretizza nelle seguenti tipologie di clausole:

(I) clausole di *rendicontazione* di piani/misure di welfare definite unilateralmente dalla direzione d'azienda;
(II) clausole *integrative* di piani/misure di welfare derivanti dalla bilateralità o dalla legge. È il caso, ad esempio, di tutti gli integrativi aziendali che integrano la contribuzione ai fondi di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa costituiti dal CCNL come anche degli accordi che estendono, ad esempio, i periodi di fruizione dei congedi parentali o di paternità;
(III) clausole *istitutive* di piani/misure di welfare, ma che ne rimandano la *costituzione* ad atti unilaterali (es. regolamento) o a ulteriori accordi;
(IV) clausole *istitutive* e *costitutive* di piani/misure di welfare.

Si riscontrano inoltre clausole a contenuto economico e clausole a contenuto normativo:

(I) clausole a contenuto economico: nel caso in cui il CCNL istituisca risorse economiche da destinare al finanziamento di piani di welfare, la direzione d'azienda, anche per il tramite della contrattazione integrativa, ne deve specificare le modalità di erogazione sotto forma di beni e servizi di welfare. Ad esempio, il rinnovo 2016 del CCNL Metalmeccanici ha stabilito l'attivazione di piani di *flexible benefits* (cioè di beni e servizi di welfare, come il carrello spesa e il rimborso per le spese scolastiche, personalizzabili e adattabili alle esigenze dei lavoratori) per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019. In forza di tale previsione, taluni contratti aziendali si sono

limitati a prevedere quote maggiori al finanziamento del welfare (cfr. gli integrativi ABB e Motori Sommersi Riavvolgibili), ma rimettendo la specifica delle relative misure ad ulteriori accordi o più frequentemente, a piani di welfare non oggetto di negoziazione;

(II) clausole a contenuto normativo: quando invece il CCNL disciplina direttamente istituti del welfare a carattere normativo extra-economico, la contrattazione aziendale interviene in funzione specificativa delle modalità di fruizione oppure integrativa.

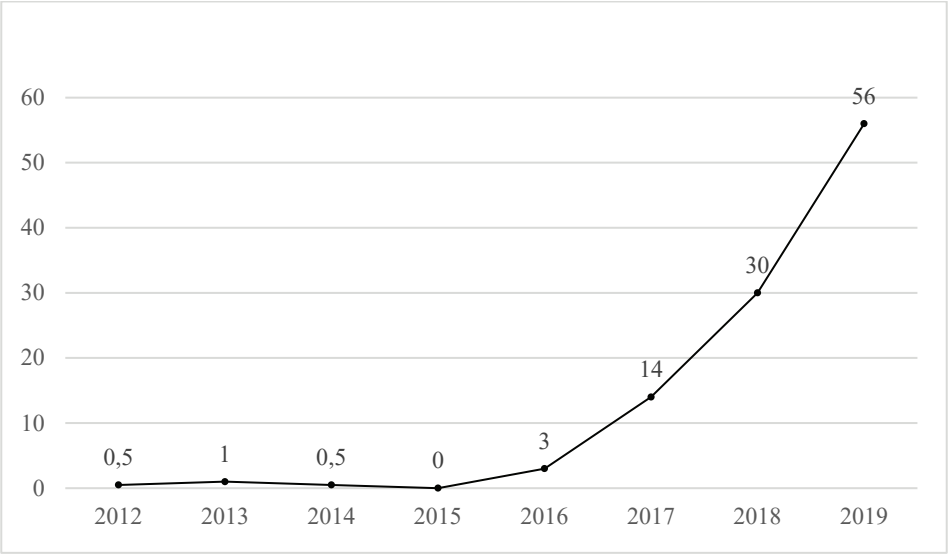
2.1. Welfare di produttività e modelli di conversione del premio di risultato in welfare

La legge finanziaria n. 208/2015, all'art. 1, commi 182-190, ha previsto la possibilità della c.d. welfarizzazione dei premi di risultato contrattati in azienda, ovvero la erogazione delle relative quote in opere, servizi, somme e prestazioni, di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4 TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917).

Si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell'ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale. Esemplificativo in tal senso è il caso della Lanfranchi, azienda metalmeccanica del bresciano che, già col rinnovo contrattuale del 2013, aveva previsto la possibilità per i lavoratori di optare per la welfarizzazione di tutto o parte del premio variabile in spese per rette di asili e colonie climatiche. A coloro che optavano per questo percorso, in considerazione dei benefici fiscali derivanti, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Simili schemi, con maggiorazioni anche più elevate, sono stati recentemente contratti in altre aziende come CB Trafilati (valore di beni e servizi welfare aggiuntivo pari al 20%) Alfasigma, CSI, Dipharma Francis (quota aggiuntiva del premio pari al 24%), Aviva, Findomestic e Acciaierie Bertoli Safau.

Come si evince infatti dal grafico 16, l'intervento legislativo di incentivazione ha dato luogo a un significativo incremento di tale prassi a livello aziendale.

Grafico 16 – Welfarizzazione del premio di risultato anno per anno (%)



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

Solitamente, l'erogazione premiale viene strutturata in due distinti programmi alternativi: un piano standard basato sulla erogazione del premio in denaro, da una parte, e un programma di welfare, dall'altra parte. I piani welfare prevedono una combinazione tra una quota in denaro, solitamente definita "quota cash", e una in beni, servizi e utilità, e cioè la c.d. quota welfare, rimettendo al collaboratore la scelta sull'una o sull'altra opzione in base alle proprie esigenze. In questa prospettiva si può segnalare l'integrativo Acciaierie Bertoli Safau, grazie al quale si permette al lavoratore di convertire tutto o parte del premio in servizi e beni welfare. Nel caso in cui si opti per questa scelta, è riconosciuta al lavoratore una quota budget aggiuntiva che cresce all'aumentare della quantità di premio convertita dal lavoratore. In questa prospettiva si può segnalare anche l'integrativo Findomestic, che prevede la possibilità di accesso al piano welfare, vale a dire la possibilità, da parte del dipendente, di scegliere in base alle proprie esigenze di vita personali nonché familiari la ripartizione delle risorse, secondo una distribuzione

percentualizzata pari al 70% in denaro e 30% in quota welfare. La stessa linea è adottata dall'integrativo Sanpellegrino.

Tra i beni e servizi a disposizione del dipendente ci sono la previdenza complementare e l'area formazione ed educazione dei propri familiari, nella quale rientrano percorsi di studi primari, secondari, universitari, master e corsi di lingua. Alcuni accordi del settore alimentare, come Nestlè, Colussi, Ferrarelle e Lactalis, individuano nel 30% dell'importo del premio di risultato il giusto equilibrio tra retribuzione variabile e servizi di welfare, cui il lavoratore può accedere. In alcuni di questi casi, si intende altresì espressamente orientare la scelta del lavoratore verso specifiche prestazioni di carattere sociale e mutualistico, riconducibili ai soli ambiti della previdenza complementare, dell'assistenza sociosanitaria e del sostegno alla genitorialità. Analogamente, l'integrativo A&T Europe privilegia una conversione del premio di risultato verso servizi "realmente utili e fruibili" come quelli a sostegno delle spese scolastiche, sanitarie, sportive e previdenziali, mentre l'accordo Buzzi Unicem favorisce la "welfarizzazione" del premio di risultato verso finalità di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e aiuto alle problematiche di non autosufficienza dei lavoratori e familiari conviventi. Altro caso è quello della intesa Generali ove le parti hanno stabilito importi a fini welfare tra i 150 e i 400 euro destinabili a rimborsi spese relative a istruzione o educazione dei figli, eventualmente non utilizzabili e destinabili al fondo di previdenza integrativa. In generale, sono tanti gli accordi che intervengono sulla gestione degli eventuali residui delle somme fruibili in welfare, stabilendone alternativamente il versamento a fondi di previdenza o assistenza sanitaria complementare o la monetizzazione (come negli accordi Gilead Sciences e Zambon); pur con minor frequenza, alcune intese ne prevedono la conservazione fino all'anno successivo.

Altri modelli prevedono che, al verificarsi dei requisiti di maturazione del premio, in misura aggiuntiva rispetto all'ammontare premiale, l'azienda riconosca ai lavoratori una ulteriore erogazione in welfare (così gli integrativi Enel e Verralia). In altri contratti sono invece previste erogazioni in conto welfare, ma non necessariamente in chiave premiale, quanto piuttosto in

cifra fissa. È il caso dell'accordo integrativo Bracco, per esempio, che prevede l'assegnazione a ciascun lavoratore assunto a tempo indeterminato di un budget da 710 euro nel 2019 fino a 880 euro nel 2023 , attraverso il quale poter comporre il proprio pacchetto welfare, scegliendo tra i beni e i servizi disponibili. In alcuni casi, questi riconoscimenti sono offerti a categorie specifiche di lavoratori. L'integrativo Beretta, infatti, prevede l'erogazione di un premio aggiuntivo di 100 euro, accreditato nella posizione individuale sulla piattaforma welfare, ai lavoratori che diventano nonni. In questo ambito, merita una menzione il progetto c.d. "Petali e fiore" di Ecornaturasì, in base al quale ogni lavoratore ha l'opportunità, partecipando a determinate iniziative lavorative nelle giornate di sabato, domenica o in orario serale, di accumulare diversi "petali", il cui importo (di valore diverso a seconda del tipo di impegno assunto dal lavoratore), una volta raggiunto il valore di un "fiore" (corrispondente a 350 euro), darà diritto alla ricezione di un voucher di spesa.

Da segnalare anche il caso dell'azienda Baxi, il cui contratto integrativo prevede la possibilità di convertire una quota del premio di risultato in ore di permesso individuale. Nello specifico, il dipendente che ne farà richiesta potrà scegliere attraverso il portale welfare fornito dall'azienda, attingendo dalla quota di premio consuntivata, se optare per la conversione in massimo 16 ore di permesso individuale della equivalente quota economica. Questa possibilità di conversione è riservata ai lavoratori che hanno necessità di assistere propri parenti entro il secondo grado o di inserire i figli all'asilo nido o alla scuola materna. La possibilità di convertire parte del premio di risultato fino a 5 giornate di permesso è sancita anche nell'integrativo Enel, mentre con l'accordo Banca Sella Holding è possibile per i lavoratori trasformare il premio di risultato in massimo 30 ore di permesso. Di segno opposto è invece l'accordo Incas che per esigenze organizzative, introduce la possibilità di conversione in welfare di alcune ore di permesso annue.

3. Dinamiche demografiche: immigrazione e invecchiamento della popolazione

Un primo capitolo delle dinamiche demografiche è quello relativo alle specificità della forza lavoro di origine straniera. Sono tuttavia ancora limitati gli accordi in cui si intravedono misure a favore dei lavoratori stranieri. In pochi casi la contrattazione aziendale predispone misure per favorire l'inserimento dei lavoratori immigrati sul posto di lavoro e nel tessuto socio-economico locale. La materia resta in parte disciplinata all'interno dei CCNL di riferimento. L'attenzione andrebbe rivolta a quei CCNL applicabili in diversi contesti aziendali. Il CCNL Metalmeccanici (industria), per esempio, prevede misure a sostegno dei lavoratori stranieri. Nella maggior parte dei casi, ove presenti, le misure a sostegno dei lavoratori stranieri si articolano prevalentemente in corsi di formazione professionale e linguistica o nella possibilità di cumulare ferie e permessi per motivi di rientro nel paese di origine o per esigenze di ricongiungimento familiare.

Un secondo e più ampio capitolo è poi quello relativo alla popolazione aziendale "anziana". Ancora maggioritari sono gli accordi che dispongono premi di anzianità e misure di prepensionamento nei confronti di coloro i quali abbiano maturato un certo grado di anzianità di servizio in azienda. In via del tutto sperimentale, ma comunque in crescita, sono i percorsi di alternanza o staffetta generazionale e di affiancamento ai giovani in funzione dell'inserimento di nuove professionalità valorizzando il patrimonio di conoscenza e competenza accumulato. Nel complesso, la contrattazione collettiva sembra non aver ancora compreso a pieno la necessità di predisporre strumenti che rispondano più puntualmente, e in termini strategici, alle esigenze e ai problemi connessi alle nuove dinamiche demografiche che non poco incidono sulle trasformazioni del lavoro.

3.1. Misure a sostegno dei lavoratori stranieri

La presenza di lavoratori immigrati, sia comunitari che extracomunitari, è oggi diffusa in diversi comparti della economia,

sebbene la manodopera straniera continui a concentrarsi prevalentemente nell'ambito dei servizi alla persona, così come nei settori dell'agricoltura e delle costruzioni.

Integrazione linguistica

In riferimento al tema relativo alla integrazione linguistica pochi contratti collettivi si mostrano particolarmente sensibili nei confronti delle specifiche esigenze dei lavoratori stranieri, il più delle volte legate alle condizioni linguistiche e di lontananza dal proprio paese di origine. I contratti collettivi presentano una parte dedicata alla formazione linguistica per permettere l'integrazione dei lavoratori stranieri all'interno del mondo lavorativo e delle dinamiche aziendali sottostanti. La capacità di migliorare la lingua permette di sviluppare determinate competenze utili all'interno del proprio ambiente lavorativo. Molte aziende permettono la formazione del lavoratore straniero attraverso corsi ad hoc e convenzioni con istituti abilitati, prevedono l'inserimento in corsi già organizzati sul territorio e che sono aperti a tutti coloro i quali presentano esigenze formative necessarie al miglioramento costante per una maggiore competitività in azienda (si veda a tale riguardo, gli integrativi Colussi e Catra).

Inoltre, nella contrattazione aziendale per la migliore applicazione delle norme di salvaguardia di ambiente e sicurezza si prevede la stampa di depliant multilingue per lavoratori stranieri o eventi di sensibilizzazione ad hoc (così, per esempio, gli accordi Apofruit e Catra).

Misure di conciliazione per attività connesse allo status di immigrato

Dalla analisi dei contenuti contrattuali nell'ambito della formazione linguistica, si riscontra la presenza, per i soli lavoratori assunti a tempo indeterminato, di permessi retribuiti o parzialmente retribuiti per la frequenza di corsi per l'apprendimento della lingua italiana o per l'alfabetizzazione degli adulti (cfr. il CCNL Alimentari, l'integrativo aziendale Lucchini e l'intesa Peroni). In altri casi viene concesso l'uso cumulativo delle ferie, permessi annui retribuiti e permessi della banca-ore non fruiti

in occasione sia di improvvisi che di periodici rientri in patria o per esigenze di ricongiungimento con i propri familiari, oppure per lo svolgimento delle pratiche collegate al loro stato di migranti. Il settore alimentare pare testimoniare una particolare sensibilità al tema. In tal senso, si vedano il CCNL Alimentari e gli integrativi Lucchini, Linde e Ferrarelle.

3.2. Misure a favore dei lavoratori anziani

Nonostante un leggero incremento negli ultimi anni, sono ancora poche le intese (dell'insieme analizzato) che cercano di offrire soluzioni per la sostenibilità del lavoro, in termini sia di qualità del lavoro che di abilità al lavoro, lungo tutto l'arco della carriera professionale. Nei contratti integrativi recenti non sono presenti frequentemente riferimenti alle misure a favore dei lavoratori anziani nell'ottica di un moderno welfare declinato sulla persona. E questo nonostante le ultime riforme pensionistiche, nell'innalzare l'età di pensionamento dei lavoratori, abbiano dato luogo a non pochi problemi di gestione di una popolazione lavorativa aziendale via via sensibilmente più anziana.

Premi di anzianità

Con riferimento ai premi di anzianità alcune intese prevedono un premio a favore dei dipendenti che raggiungano un determinato traguardo di anzianità di servizio (così gli integrativi Ducati, MecCarni, Metalfer e Rodacciai). L'integrativo Luxottica stanzia un premio di fine rapporto per lavoratori anziani che cessino il rapporto di lavoro per quiescenza, ai quali verrà erogato a titolo di integrazione del TFR un ammontare pari al 100% dell'importo. Una misura equivalente si ritrova nell'integrativo Sara Assicurazioni che prevede una integrazione del TFR in caso di cessazione del rapporto da parte dei lavoratori con una anzianità di servizio compresa tra i 20 anni e i 25 anni. Altre forme di premialità per i dipendenti più anziani riguardano integrazioni al premio di risultato (è il caso di Luxottica) e incrementi del numero di giorni di ferie (così l'integrativo Dana).

Misure di prepensionamento e riduzione dell'orario di lavoro

Alcuni accordi (come gli integrativi YKK e Robintur) riconoscono forme di riduzione dell'orario di lavoro che sono ipotizzate nei CCNL. Queste riduzioni potranno essere fruite, in accordo con l'azienda e il lavoratore, con programmi settimanali o mensili. Le ore di riduzione oraria potranno essere utilizzate anche per permessi di 30 minuti e sono di norma usufruite entro il 31 dicembre di ogni anno. In caso contrario, potranno essere remunerate, sulla base della paga ordinaria. Alla stessa logica rispondono anche alcuni accordi della meccanica, che consentono ai lavoratori in prossimità del pensionamento di accantonare ore di ferie e PAR all'interno di una Banca del Tempo (istituto previsto dal CCNL Federmeccanica), con l'intenzione di facilitare e anticipare la quiescenza (così l'integrativo Baxi).

Patti di solidarietà generazionale e affiancamento in azienda

In alcuni integrativi è stato rinvenuto l'impegno delle parti ad introdurre percorsi di alternanza generazionale in azienda (così gli accordi Autogrill e LyondellBasell) al fine di favorire il ricambio tra lavoratori e l'inserimento di nuove professionalità attraverso patti di solidarietà (così l'accordo Ducati), c.d. "progetti ponte" (così l'intesa Bayer e altri accordi del settore chimico-farmaceutico) o staffette generazionali (così gli accordi Gefran e Mallinkrodt) per nuovi inserimenti a fronte della disponibilità di dipendenti anziani a trasformare, in vista della pensione, il proprio contratto da full time in part-time. In alcuni casi, al fine di non disperdere il patrimonio di conoscenza e competenza accumulato, alcune aziende si impegnano a promuovere momenti di affiancamento dei più esperti sia con i nuovi assunti che con il personale coinvolto da mutamenti di mansione al fine di favorire quanto più possibile la crescita interna (così gli accordi Mutti e Gefran). In altri accordi, infine, le parti convengono di approfondire, anche nell'ambito di gruppi di lavoro paritetici, il tema dell'invecchiamento della popolazione aziendale, per studiarne le potenziali problematiche e ipotizzare soluzioni organizzative (così gli integrativi Luxottica e Celanese).

Opportunità formative e mobilità professionale

Con l'obiettivo di rendere l'attività lavorativa sostenibile in relazione al mutamento delle esigenze personali in base all'età, l'accordo Intesa Sanpaolo introduce la possibilità per il personale over 60 di richiedere l'adibizione a mansioni diverse rispetto a quelle normalmente svolte. In questo senso si esprime anche l'integrativo LyodellBasell nel quale le parti si impegnano a favorire percorsi di mobilità interna per il personale più anziano. Questo tipo di previsioni, applicabili in alcuni contesti anche ai dipendenti affetti da gravi patologie, sono tuttavia ancora piuttosto rare nella contrattazione aziendale.

Infine, dall'integrativo Sara Assicurazioni emerge un percorso formativo centrato sull'occupabilità delle persone e teso a contrastare l'obsolescenza professionale, che è reso accessibile in via prioritaria al personale più adulto, con una certa anzianità di servizio e un basso livello di istruzione.

3.3. Previdenza complementare

La materia della previdenza complementare è quasi interamente rimessa ai (e gestita dai) fondi bilaterali istituiti dai contratti di categoria. Gli interventi della contrattazione integrativa in materia, si sostanziano in previsioni di incremento della quota contributiva dei predetti fondi, nel deflusso del TFR o di quote di esso alla bilateralità previdenziale e, in taluni casi, nella costituzione di specifici fondi aziendali. In alcuni contratti aziendali (per esempio l'integrativo Haupt Pharma) le somme versate a titoli di premio di partecipazione possono essere versate al fondo di previdenza complementare. Infine, riconoscendo nella scarsa adesione dei lavoratori alla previdenza complementare un serio problema per la sostenibilità economica soprattutto delle generazioni più giovani, alcune intese predispongono iniziative di formazione e divulgazione sul tema in orario di lavoro (così gli integrativi Colussi e Sasol Italy).

Misure di incremento della contribuzione

Con riferimento alla materia della previdenza complementare, al fine di valorizzare e promuovere le forme di previdenza integrative previste dalla contrattazione settoriale o aziendale, si riscontrano diversi contratti integrativi dei diversi settori che prevedono l'incremento della quota contributiva datoriale. Così, per esempio, gli accordi Quixa Assicurazioni, Sara Assicurazioni, TenarisDalmine, Infocert, Lamborghini, Ducati, Huvepharma. Altri esempi meno recenti sono gli integrativi Saviola, Findomestic, Fis Montecchio, Gtech Lottomatica, Man, San Benedetto, ITAP, MAN, Siat e Versalis.

In generale, gli accordi afferenti a questo paragrafo si possono dividere in due macro-categorie:

(I) gli integrativi che regolano le quote da versare ai fondi pensione: l'integrativo Findomestic contiene, per esempio, l'impegno delle parti a elevare la misura dell'apporto contributivo aziendale al fondo pensione complementare per i dipendenti di Findomestic Banca e Società Controllate. Nel dettaglio, l'apporto contributivo aziendale sarà incrementato dello 0,30%, in tre tranche pari a 0,10% ciascuna. L'integrativo Quixa Assicurazioni, invece, indica come fondo di previdenza complementare di riferimento il Fondo Pensione Dipendenti del Gruppo AXA e fissa le quote dei versamenti a carico dell'azienda e quelle minime a carico dei dipendenti iscritti (differenziati in iscritti fino al 28 aprile 1993 e successivamente a quella data). Altri casi sono costituiti dagli integrativi Infocert, Lamborghini, Ducati, Europ Assistance Italia, Santander e Unicredit. L'integrativo Cassa di Risparmio di Parma e Vicenza nei servizi welfare prevede un versamento aggiuntivo sulla posizione individuale del dipendente al fondo pensione cui sia iscritto e al quale anche l'azienda contribuisca sulla base degli accordi vigenti;

(II) gli integrativi in cui la prestazione si sostanzia nel versamento di una quota o del totale del credito welfare a disposizione a titolo di contribuzione aggiuntiva al fondo pensione complementare. L'azienda, per conto dell'inte-

ressato, verserà i contributi direttamente al fondo pensionistico integrativo. I versamenti verranno svolti con i tempi e le modalità previste dal fondo. Le percentuali di aumento oscillano dallo 0,10% e lo 0,30%, talvolta con sistemi di crescita della contribuzione a scaletta (ad esempio, Bayer, Findomestic e TenarisDalmine). In alcuni casi, sono previste forme di condizionamento dell'incremento: ad esempio, gli integrativi di Fis Montecchio (settore chimico) ed Enel subordinano il versamento di una quota aggiuntiva al fondo di previdenza al raggiungimento di alcuni standard di redditività. Inoltre, l'integrativo Sara Assicurazioni prevede che le quote del credito welfare non consumate entro i due anni dall'erogazione debbano essere destinate da parte dell'azienda alla posizione personale sul fondo di previdenza complementare FONDSARA. Simili previsioni sono riscontrabili in numerosi accordi. Sono, infine, frequenti clausole di salvaguardia (ad esempio nell'integrativo Spumador) in forza delle quali le aliquote di incremento risultano soggette ad aggiustamenti nel caso in cui anche il CCNL, nel corso di vigenza del contratto aziendale, intervenga nel medesimo senso.

Trattamento di fine rapporto

Sono state rinvenute, all'interno dell'insieme analizzato, alcune aziende che prevedono la possibilità di destinare il trattamento di fine rapporto (TFR) maturato alla previdenza complementare. Nell'integrativo Sara Assicurazione, ad esempio, si prevede che il dipendente possa devolvere dal 20% al 100% del proprio TFR al fondo di previdenza. Inoltre, nell'integrativo Quixa Assicurazioni, per i soli dipendenti iscritti prima del 28 aprile 1993 (data di entrata in vigore del d.lgs. n. 124/1993), si stabilisce la possibilità di versare il 3%, il 4,50% o il 6% di TFR al fondo di previdenza complementare.

4. Genitorialità e cura dei carichi familiari

Le misure a sostegno della genitorialità e della cura dei carichi familiari sono oggetto di interesse a ogni livello negoziale,

sebbene in azienda si riveli un maggiore grado di dettaglio regolativo. Al riguardo, dall'insieme analizzato, è possibile distinguere tre macro-aree di intervento: dalle misure a diretto sostegno della maternità e paternità, a quelle di sostegno della prima infanzia e della cura dei figli, fino a quelle volte a favorire la conciliazione lavoro-famiglia per l'accudimento di familiari. In termini aziendali si possono poi distinguere misure di flessibilità organizzativa, misure di incentivazione diretta di tipo monetario, nonché iniziative e propositi per ulteriori previsioni future. Crescono anche gli interventi della contrattazione collettiva che inquadrano il welfare aziendale, anche attraverso strumenti solidaristici quali la cessione di ferie e permessi solidali, dentro alcune tendenze di evoluzione dei costumi e dei rapporti sociali: coppie di fatto, figli adottivi o in affido, vittime di *stalking* o maltrattamenti familiari, tossicodipendenti, portatori di handicap o malati cronici.

4.1. Misure a sostegno della maternità e paternità

Congedo parentale

Nell'ambito delle misure a sostegno della maternità e paternità, diversi contratti del campione analizzato disciplinano particolari modalità di fruizione del c.d. congedo parentale. Si vedano, ad esempio, gli integrativi Rete 7, Ecornaturasì, Sifi, Luxottica, Celanese, Rodacciai, Open Fiber, Busitalia, Comifar e Findomestic, ma anche il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario, il CCNL Trasporto pubblico locale, il CCNL Elettrici, il CCNL Industria (dirigenti) e il CCNL Lapidei.

L'ultimo rinnovo del CCNL Terziario, in particolare, estende l'utilizzo del congedo parentale fino agli otto anni di età del bambino (mentre prima era fino ai tre anni) e permette di fruire degli stessi anche nel caso in cui il bambino sia ricoverato a tempo pieno presso istituti specializzati, laddove la presenza dei genitori sia richiesta dai sanitari. Sono oramai diffusi i modelli che prevedono la possibilità di usufruirne su base oraria. In questa direzione si vedano il CCNL Metalmeccanici, il CCNL Trasporto pubblico locale e il CCNL Elettrici, nonché gli

integrativi Rete 7, Celanese, Comifar, Luxottica e Fenice. In particolare, il CCNL Trasporto pubblico locale prevede diverse modalità di fruizione del congedo a seconda del tipo di funzione svolta dal personale richiedente.

Un numero ancora ristretto di intese contrattuali riserva i congedi alle "coppie di fatto", anche dello stesso sesso, previa presentazione di idonea certificazione attestante lo stato di convivenza, quale ad esempio quello di residenza storico. Così le intese Dana e NH Italia, che riconoscono i medesimi diritti in ambito di permessi e congedi, ad esempio in occasione della nascita del figlio o per gravi motivi familiari, anche alle "coppie di fatto". Nella stessa direzione anche gli accordi conclusi in Ikea, Cardif e ZeroUno.

In materia di permessi, infine, l'integrativo A2A riconosce un giorno di permesso retribuito ai genitori per la nascita del figlio prevedendo anche un ulteriore permesso, denominato "permesso nonni", che consiste anch'esso nel riconoscimento di un giorno di permesso retribuito in occasione della nascita del nipote, sottolineando l'importanza ricoperta da queste figure all'interno del contesto famigliare. La stessa azienda riconosce anche un ulteriore mese di congedo parentale obbligatorio da fruire al termine del periodo previsto per legge. Per tale ulteriore periodo, al dipendente verrà riconosciuta una indennità mensile pari al 100% della retribuzione percepita. Permessi e congedi parentali sono previsti anche in diversi accordi del 2019 come gli integrativi Prodotti Baumann, Ecornaturasì e Rodacciai.

Un'altra misura di sostegno alla genitorialità è rappresentata dal riconoscimento di un bonus di 100 euro al momento della nascita del figlio contenuto all'interno dell'integrativo RIDE.

In merito alla aspettativa non retribuita post congedo parentale, quella concessa ai sensi dell'integrativo Volksbank può durare fino a 24 mesi. Tale aspettativa può essere frazionata in due parti: la seconda parte può essere richiesta solamente dopo 6 mesi di servizio effettivo rispetto alla prima e deve essere portata a termine prima dei 5 anni del bambino. Altri tre contratti

integrativi riconoscono una aspettativa non retribuita post congedo fino ai 12 mesi. Si tratta degli accordi Eataly, Zara e Ikea. Nel caso della multinazionale svedese, l'aspettativa è estesa anche ai lavoratori padri, a prescindere dalle condizioni della madre. Essa, inoltre, è frazionabile in non più di due periodi ed è fruibile entro il compimento dei due anni di età del bambino, salvo i casi di adozione per i quali non si applica tale limite di età. Nell'accordo Zara, il cui contratto la prevede fino agli otto anni di vita del bambino ed è resa fruibile esclusivamente in due tranche da sei mesi non altrimenti frazionabili, tale tipologia di aspettativa è riconosciuta, inoltre, tra le ipotesi ammissibili di anticipazione del TFR. L'integrativo Banco BPM riconosce invece al dipendente fino a tre mesi di ulteriore congedo da fruire continuativamente dopo aver completato il periodo di astensione facoltativa mentre nel caso dell'integrativo Robintur, tale periodo si estende fino a 6 mesi.

Congedi di paternità

In merito alla disciplina dei permessi genitoriali retribuiti per neo papà, gli accordi presi in considerazione concedono un periodo che varia, in occasione della nascita del figlio, da uno (così: ZTE, Engineering, Minigears, Barilla, Ducati e Fenice), due (così: Elantas, Ferrero, Man Truck), tre (così: Aon, Cardif, Findomestic, Motori Minarelli, Eataly e Sara Assicurazione), quattro (Sanpellegrino) cinque (così: Da-Tor, Luxottica, Gucci e Infocert) e fino a 14 giorni di permessi o congedi retribuiti aggiuntivi rispetto alla normativa nazionale, da fruire entro periodi predeterminati. Nell'integrativo Sanpellegrino, per esempio, le parti firmatarie hanno istituito un "congedo di paternità" di due settimane, durante il quale al lavoratore padre richiedente verrà integrato il trattamento previsto dalla legge sino al 100% della retribuzione.

Nella contrattazione nazionale, il CCNL Trasporto Aereo concede al padre lavoratore, in caso di morte o grave infermità della madre, nonché in caso di abbandono o di affidamento esclusivo del bambino, il diritto di astenersi dal lavoro per tutta la durata della maternità o la parte residua che sarebbe spettata alla lavoratrice. Il CCNL Bancari, invece, prevede sette giorni di

permesso retribuito ai neo-padri fruibili fino al quinto mese dalla nascita del bambino.

Anticipo del TFR e tutela economica della lavoratrice madre

Una altra soluzione individuata dalla contrattazione per sostenere la genitorialità consiste nell'erogazione di cifre economiche, in relazioni a due differenti istituti:

(I) accordi che disciplinano il c.d. anticipo del TFR, che è riconosciuto in riferimento alle spese direttamente collegate alla causale "maternità". Così, ad esempio, il CCNL Alimentare, il quale si riferisce alle spese da sostenere durante i periodi di fruizione dell'astensione facoltativa e dei permessi per malattia del bambino, e l'integrativo Aon che riconosce l'anticipo del TFR per le spese sostenute genericamente per la causale "maternità", ma sempre nell'ambito del 70% del TFR maturato e disponibile. L'integrativo Giorgio Fedon & Figli riconosce la possibilità di anticipazione del Tfr anche per il sostegno alle spese relative all'adozione dei figli;

(II) accordi che garantiscono una tutela economica integrativa per la lavoratrice madre nei periodi di assenza obbligatoria (vedi gli integrativi Eataly ed El Towers e, ancora, il CCNL Alimentare, il quale prevede che, a far data dal 1° gennaio 1992, la lavoratrice riceva un trattamento di assistenza, a integrazione di quello di legge, fino a raggiungere il 100% della retribuzione mensile di fatto netta per i primi cinque mesi di assenza obbligatoria. Tale trattamento è considerato utile ai fini del computo della 13ª e 14ª mensilità), nei periodi di astensione anticipata per complicazioni intervenute durante la gravidanza (così l'accordo Findomestic, dove si dispone che, qualora vi sia astensione anticipata per complicazioni intervenute durante la gravidanza, l'azienda provveda a integrare al 100% della retribuzione goduta in servizio, quanto corrisposto dagli enti previdenziali, oltre il limite massimo dei 5 mesi per il periodo complessivo di astensione anticipata ed obbligatoria) e, infine, nei periodi di astensione facoltativa (l'intesa Lottomatica riconosce una integrazione economica rispetto a quanto

erogato dall'Inps, fino al raggiungimento del 100% della retribuzione, per un periodo di tempo che non deve essere inferiore a 3 mesi continuativi, mentre l'intesa Nord Motoriduttori riconosce a ciascun lavoratrice/lavoratore che usufruisca della astensione facoltativa retribuita, una integrazione pari al 10% della retribuzione elevandola dal 30% stabilito dalla legge al 40% per i sei mesi legalmente disciplinati).

Adozioni e affidamenti

Alcuni contratti citano espressamente la fattispecie dell'accoglimento in famiglia di un figlio in adozione ovvero in affido preadottivo secondo diverse modalità. In alcuni casi, come Ferrero, Leroy Merlin, Luxottica e Capgemini, ci si riferisce al congedo di paternità.

Avendo riguardo invece alla concessione di aspettativa non retribuita, si possono distinguere due ipotesi che la disciplinano con finalità molto diverse: nell'accordo Lardini, per esempio, si chiarisce che durante il periodo di assenza a tale titolo non matura il premio di risultato aziendale. Nell'integrativo Banco BPM la finalità è invece quella di agevolare le adozioni internazionali attraverso la concessione di un periodo pari a due mesi da utilizzare per l'espletamento delle pratiche di adozione.

Il CCNL Terziario, infine, legittima il lavoratore a richiedere un periodo di aspettativa non retribuita di 30 giorni, frazionabile in due parti, durante il periodo di permanenza all'estero richiesto per l'incontro con il minore e per gli adempimenti relativi alla procedura adottiva prima dell'ingresso del minore in Italia; periodo che all'interno degli integrativi Gucci, Alpitour ed Eden Viaggi viene esteso fino a 60 giorni.

Di interesse risulta, infine, l'integrativo Manfrotto che apre alla possibilità di concordare con il dipendente un periodo di aspettativa non retribuita fino a 30 giorni per le procedure di procreazione assistita.

Reinserimento graduale dei dipendenti nel posto di lavoro

Al fine di favorire il reinserimento in azienda delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri che rientrano sul posto di lavoro dopo la fruizione dei periodi di congedi parentali previsti dalla legge, nonché dei lavoratori assenti per lungo periodo di cura, aspettativa o infortunio, diverse realtà prevedono l'attivazione di specifici percorsi di ri-accompagnamento e ri-orientamento professionale sul luogo di lavoro. Così, ad esempio, il CCNL Alimentare, mentre a livello aziendale si veda, a titolo esemplificativo, l'integrativo Bayer, che prevede un percorso personalizzato sulla base delle esigenze del singolo dipendente e dell'unità organizzativa in cui lo stesso è inserito. L'intesa Ferrarelle, invece, si occupa solo di fruizione di congedi parentali prevedendo adeguate iniziative formative e/o di affiancamento. Si vedano inoltre anche le intese Findomestic e Peroni, Ferrero, Lardini, Sanpellegrino e Richard Ginori. Particolare poi le previsioni degli integrativi Ikea e Carlson Wagonlit Italia, i quali specificano che il dipendente sarà ricollocato nella posizione che ricopriva prima del congedo/aspettativa e comunque in mansioni equivalenti. Quindi laddove intervengano cambiamenti tecnologici e/o organizzati, verrà attivato un percorso formativo di tre mesi per l'adeguato inserimento. Anche all'interno dell'integrativo Mellin viene prevista la possibilità di attuare percorsi di formazione per il reinserimento di lavoratori a seguito di periodi di maternità o di congedo nell'ipotesi di significativi cambiamenti nell'ambito della prestazione lavorativa rispetto a quanto svolto prima dell'assenza. Particolarmente originale risulta la previsione contenuta nell'integrativo Ferrero, che introduce un percorso sperimentate di reinserimento delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri allo scopo di mettere in luce e valorizzare le competenze eventualmente sviluppate nell'esperienza della genitorialità. Il percorso avrà una durata di 8 ore e sarà coordinato da un trainer che avrà il compito di facilitare il lavoro di gruppo, il brainstorming e la condivisione delle esperienze al fine di trasformare le idee raccolte in progetti di sviluppo personali e lavorativi.

4.2. Misure per il sostegno della prima infanzia e della cura dei figli

Permessi, congedi e aspettative

Nell'area delle misure per il sostegno della prima infanzia e della cura dei figli, viene riservata molta attenzione e tutela ai casi di malattia del figlio mediante l'introduzione di diverse misure:

(I) numerosi contratti del campione analizzato prevedono permessi e/o congedi retribuiti o non retribuiti da utilizzare in queste occasioni. Così il CCNL Alimentare e il CCNL Trasporto pubblico locale, nonché gli integrativi RIDE, Barilla, Ducati, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Ikea, Lamborghini, Leroy Merlin, Motori Minarelli, Mellin, Rovagnati, Eni, Telespazio, e-Geos, Lottomatica, Gucci, Sara Assicurazioni, Capgemini e Open Fiber;

(II) altri accordi prevedono l'introduzione di permessi retribuiti o non retribuiti per necessità in senso lato di "cura" dei figli affetti da gravi patologie. Così ancora, il CCNL Alimentare, nonché gli integrativi Barilla, Comifar, Ducati, Ferrarelle, Ferrero, Luxottica, Mondelez e British American Tobacco;

(III) altri ancora introducono periodi di aspettativa non retribuita. Così il CCNL Terziario e gli integrativi Lardini e Huntsman. Significativo è il contratto Rovagnati che durante i primi tre anni di vita del bambino concede ai genitori il diritto di astenersi dal lavoro per i periodi corrispondenti alla malattia del figlio, senza nessun limite di giornate lavorative mentre, nella fascia di età che va dai 3 ai 9 anni, tali permessi vengono concessi per un totale di 12 giornate, di cui una sola giornata viene retribuita.

Alcuni contratti disciplinano la possibilità di fruire di tali permessi anche su base oraria. L'accordo Rovagnati prevede, per esempio, la possibilità di fruire dei permessi anche in modo frazionato in gruppi di 4 ore giornaliere. Altri contratti (come Telespazio, e-Geos, Fenice) stabiliscono che la fruizione di tali

permessi non potrà superare le 4 ore giornaliere, comprensive dei tempi di spostamento da e per la sede di lavoro.

In materia di permessi retribuiti o non retribuiti per necessità di cura dei figli, le causali elencate negli accordi analizzati fanno riferimento, principalmente alla semplice malattia del figlio (così gli integrativi Mellin, Rovagnati, Telespazio, e-Geos, Gucci) ovvero a patologie di particolari gravità (così il CCNL Alimentare e gli integrativi Barilla, Ferrarelle, D.A.O. s.c.) o anche a patologie di natura comportamentale (così gli integrativi Comifar e NH Italia). In questo senso, si può menzionare anche il CCNL Bancari, che invita le imprese a valutare le richieste di aspettativa e flessibilità per l'assistenza ai figli affetti da patologie legate all'apprendimento (BES con certificazione pubblica, tra cui DSA). Inoltre, i permessi accordati con l'azienda durante l'arco dell'anno per l'assistenza dei figli nelle attività scolastiche, sono retribuiti.

Altri integrativi, diversamente, riconoscono permessi per consentire al lavoratore-genitore di accompagnare il figlio a visite mediche specialistiche (così gli integrativi Ducati, Ferrero, Luxottica, Mondelez, Telespazio, e-Geos, Lottomatica, Gucci, Engineering, Da-Tor, Open Fiber) specificando, in alcuni casi (Gefran, Sara Assicurazioni) l'esclusione di visite odontoiatriche e fisioterapiche, ovvero permessi retribuiti per il primo compleanno del figlio (così l'integrativo Aon).

Inserimento dei figli all'asilo nido e/o alla scuola materna

In materia di inserimento all'asilo dei figli di dipendenti si riscontrano le seguenti tipologie di misure:

(I) integrativi che prevedono l'erogazione di contributi monetari per finanziare il pagamento della retta (così gli integrativi Busitalia, Ducati, Findomestic, Gtech, Lindt, Telespazio e-Geos e il più recente British American Tobacco) estendendo, in alcuni casi (ad esempio l'integrativo Lottomatica), questo contributo anche al finanziamento della scuola materna. Altri accordi inseriscono il servizio tra quelli fruibili in sostituzione della quota cash del premio

di risultato (così gli integrativi Cardif, Findomestic, FCA, TenarisDalmine e Danone), anche se non mancano aziende che, in sede contrattuale, si sono impegnate a stipulare successivamente delle convenzioni con istituti pubblici o privati (così gli integrativi AgustaWestland, Peroni, TenarisDalmine e Lamborghini);

(II) accordi che concedono permessi retribuiti o non retribuiti per agevolare il primo inserimento dei figli (così gli integrativi ZTE, Cardif, Comifar, Eataly, Gtech e Luxottica, Mellin e Sara Assicurazioni). Fra questi, solo Eataly e Gtech ne consentono espressamente la fruizione anche in modo frazionato mentre Mellin prevede la possibilità di usufruire di una speciale flessibilità in entrata e in uscita per il tempo necessario richiesto dall'Istituto e comunque non oltre i 15 giorni. L'integrativo A2A prevede uno speciale permesso per i nonni dalla durata massima di 4 ore, per accompagnare il nipote durante il primo giorno di scuola elementare.

Part-time post maternità e altre misure

A diretto sostegno della maternità e della paternità si deve ricordare anche la previsione dell'utilizzo del contratto di lavoro part-time al rientro dal periodo di astensione obbligatoria ovvero di congedo parentale. Si vedano, tra i tanti, il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario e i diversi integrativi della industria alimentare come Ferrero e Mellin.

Da segnalare, in proposito, gli integrativi Mellin, Ceetrus, Nuova Sidap, Alpitour e Danone. In quest'ultimo, l'azienda si rende disponibile ad accogliere, entro il limite del 10% dei dipendenti di ogni area/comparto/ufficio, le richieste di trasformazioni temporanee del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte dei genitori fino a compimento del 6° anno di età del figlio. Significativo è anche l'accordo Fastweb che, oltre a prevedere la possibilità di conversione da tempo pieno a parziale, istituisce un apposito "turno genitori" rivolto alternativamente al padre o alla madre fino al compimento del 5° anno del bambino. I genitori lavoratori saranno quindi adibiti a turni compresi nella fascia oraria dalle ore 9 alle ore 20 dal

lunedì al venerdì, feriali e festivi. Lo stesso accordo riconosce anche dei permessi c.d. a recupero sempre per i genitori con figli di età fino agli 8 anni con un meccanismo di funzionamento assimilabile a quello della tradizionale "banca ore". Simili previsioni sono riscontrabili negli integrativi Mondadori e Ferrero: nel primo caso, viene concessa alle dipendenti madri per i primi 6 mesi successivi al rientro dall'astensione dal lavoro per maternità, la possibilità di effettuare la timbratura in entrata entro le 10.30, con conseguente riduzione di una ora di lavoro giornaliero; nel secondo accordo, si prevede l'esenzione dal lavoro notturno delle lavoratrici madri per un periodo di 6 mesi continuativi a partire dal compimento dei tre anni di vita del figlio. Infine, occorre ricordare che con la legge di bilancio 2019 è stato introdotto un nuovo comma al d.lgs. n. 81/2017, che prevede il diritto di precedenza per l'accesso al lavoro agile alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo per maternità e ai lavoratori con figli affetti da disabilità.

Tornando, invece, alla trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a parziale, si rilevano accordi che offrono questa opportunità anche ai genitori adottivi o affidatari (così, ad esempio, gli integrativi Giorgio Fedon & Figli e Sanpellegrino).

Riposi post-partum o ex allattamento

Ulteriore fattispecie di supporto alla prima infanzia e alla cura dei figli concerne la disciplina integrativa dei c.d. riposi giornalieri (ex allattamento) secondo diverse modalità:

(I) in un caso, ad esempio, si fa riferimento alla possibilità, da parte dell'azienda, di modificare temporaneamente – in caso di oggettiva difficoltà – le mansioni del dipendente (anche *in pejus*, ma con conservazione della retribuzione) per la sola durata del riposo giornaliero (così l'integrativo Busitalia);
(II) in altri casi, gli accordi si preoccupano di disciplinare l'impatto di questi riposi "*post-partum*" sulla organizzazione del lavoro, prevedendo l'applicazione di un orario flessibile (così l'integrativo Cardif). In questo senso anche

l'integrativo Sara Assicurazioni, che prevede a sostegno delle madri in allattamento una flessibilità oraria d'ingresso di due ore per un periodo massimo di 6 mesi, da usufruire improrogabilmente entro il secondo anno di età del figlio;

(III) altri accordi inseriscono l'impegno della azienda di agevolare la richiesta della lavoratrice di modificare il proprio orario lavorativo, considerando eccezionale l'ipotesi di un eventuale mancato accoglimento di richieste di tal genere (così l'integrativo Findomestic).

Anticipo del TFR e altre erogazioni monetarie a favore dei dipendenti

Nell'ambito del sostegno alla prima infanzia e alla cura dei figli, rientrano anche quelle misure che formalizzano il sostegno aziendale al dipendente attraverso l'erogazione di un contributo monetario per finalità che spaziano dal pagamento della baby-sitter al sostegno per i figli (o persona equiparata a carico) che risultino portatori di handicap. Rientra in questa area anche il riconoscimento dell'anticipo del TFR per causali collegate al sostengo della prima infanzia e alla cura dei figli (così il CCNL Alimentare e gli integrativi Aon, Busitalia, Ikea), nonché alle loro spese scolastiche (così l'integrativo NH Italia).

Colonie climatiche e campi estivi

Le iniziative individuate dalla contrattazione aziendale non si esauriscono qui:

(I) diversi integrativi aziendali concedono la possibilità ai figli dei dipendenti di usufruire di colonie climatiche e di convenzioni con campi estivi (così gli integrativi Findomestic, Lamborghini, Banco BPM e Ferrero, che prevede soggiorni estivi nel periodo giugno-agosto in idonee località e strutture individuate dalla azienda per i figli di età compresa fra i sei e i dodici anni);

(II) altri integrativi introducono la possibilità di convertire il premio di risultato in servizi welfare inerenti il rimborso delle spese di frequenza di colonie climatiche, marittime o montane (così gli integrativi Findomestic, Cassa di

Risparmio di Parma e Piacenza, TenarisDalmine, Danone) o convenzioni con campi estivi (così l'integrativo Lamborghini).

Ambulatorio medico pediatrico

Infine, si segnala la possibilità che offre l'integrativo della Ferrero per i figli in età pediatrica, a favore dei quali l'azienda organizza un servizio gratuito di ambulatorio medico pediatrico, possibile grazie ad apposite convenzioni con professionisti operanti sul territorio: l'accordo prevede la disponibilità ambulatoriale due volte al mese, previa prenotazione.

4.3. Altre misure per la conciliazione lavoro-famiglia e per l'accudimento dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti

Dal punto di vista degli strumenti volti a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (c.d. *work-life balance*), nonché ad agevolare l'accudimento dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti, si distinguono diverse fattispecie tra quelle individuate dalla contrattazione collettiva nazionale e di secondo livello.

Permessi, congedi e aspettative

Innanzitutto, una ampia parte di contratti compresi nel campione analizzato prevede, quale forma di conciliazione la concessione di:

(I) permessi e/o congedi di varia natura (così, ad esempio, gli integrativi Aon, Busitalia, Ducati, Cardif, Comifar, Ducati, Eataly, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Ikea, Lardini, Luxottica, Mondelez, Motori Minarelli, Peroni, Lamborghini, Marcegaglia Plates, Carlson Wagonlit Italia e NH Italia). Particolare l'integrativo Lamborghini, che concede permessi anche nei casi di accompagnamento a visite veterinarie. Alcuni contratti riconoscono poi l'importanza sociale che riveste il volontariato e mettono a disposizione

dei dipendenti permessi non retribuiti e altri strumenti di flessibilità per lo svolgimento di attività di volontariato in orario di lavoro (a livello aziendale, il riferimento va alle intese concluse in Ducati e Aon, mentre a livello nazionale si segnala il CCNL Alimentare). Un trattamento ancora migliore è riconosciuto dall'integrativo Capgemini, che prevede la possibilità di richiedere un permesso di un mese, retribuito al 50%, per svolgere attività di volontariato;

(II) aspettative – retribuite o non retribuite – con diverse finalità: (a) per lutti familiari (così gli integrativi Fincalabra, Hydrocontrol, Aon, Cardif, Comifar, Ducati, , Findomestic e Mondelez); (b) per matrimonio (così il CCNL Alimentare e gli integrativi, Ikea, Lardini, Fastweb. Fra questi, gli integrativi dm-Drogerie Markt, Ikea e più recentemente Open Fiber, NH Italia e Dana estendono espressamente il congedo matrimoniale alle coppie dello stesso sesso. L'accordo Lardini prevede espressamente che durante l'assenza per congedo matrimoniale non matura il premio di risultato); (c) per lavoratori che necessitino di assistere figli piccoli (così il CCNL Alimentare, nella sezione dedicata agli addetti all'industria olearia e margariniera, il CCNL del Terziario e gli integrativi Eataly, Luxottica e Peroni); (d) per finalità inerenti l'assistenza e l'accompagnamento di famigliari a visite mediche specialistiche o comunque in stato di malattia (così, ad esempio, Unipol, Sanpellegrino, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Motori Minarelli e Nord Motoriduttori). L'integrativo Capgemini prevede una aspettativa non retribuita di tre mesi anche nei casi di trasferimento di sede di lavoro del coniuge.

Relativamente all'accudimento dei familiari con disabilità e/o non autosufficienti si riscontrano permessi:

(I) per lavoratori che abbiano a carico familiari portatori di handicap (così il CCNL Alimentare, il CCNL Terziario e il CCNL Trasporto pubblico locale);

(II) per dipendenti che abbiano familiari a carico in condizioni di tossicodipendenza (così il CCNL Alimentare e il CCNL Cemento). In alcuni accordi, inoltre, vi è una integrazione dei tre giorni di permesso per grave infermità o decesso

previsti dalla normativa vigente o un allargamento dei destinatari di tali permessi (così gli integrativi Telespazio e-Geos e D.A.O. s.c.)

In materia di congedi, si distinguono anche quegli accordi che si rivolgono alle vittime di violenze di genere, come gli integrativi Gucci e Robintur. Il primo prevede un ulteriore periodo pari a 60 giorni di aspettativa non retribuita per le dipendenti inserite in percorsi di protezione relativi alla violenza di genere; il secondo riconosce alle donne vittime di violenze famigliari o *stalking*, un periodo di congedo non retribuito fino a un massimo di un anno. Inoltre, l'integrativo Ceetrus aumenta di un mese il congedo retribuito di tre mesi riconosciuto dall'art. 24 del d.lgs. n. 80/2015 e garantisce alla vittima di violenza la possibilità di richiedere il trasferimento ad un'altra sede oppure di procedere alla trasformazione del rapporto di lavoro in part-time.

Ferie e permessi solidali

Alla luce della previsione dell'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015, sono numerosi gli accordi che confermano la possibilità per i dipendenti di cedere volontariamente e a titolo gratuito ferie (così il CCNL Energia e Petrolio e Industria chimica e gli integrativi Vodafone Automotive, Huntsman, Intesa Sanpaolo, Enav e Ima-Saf) e/o permessi (così il CCNL Energia e Petrolio, il CCNL Consorzi di bonifica, il CCNL Industria chimica, il CCNL Bancari e gli integrativi Busitalia, Comifar, Fis Montecchio, Lardini, Luxottica, Eni, Huntsman, Johnson & Johnson, Medical Merck Serono e Oleodinamica Panni) in favore di colleghi che devono assistere minori con particolari condizioni di salute. Come trattamento di miglior favore, inoltre, le intese estendono generalmente il beneficio anche ai lavoratori che si trovino ad assistere figli non minori o altri familiari (talvolta, anche conviventi *more uxorio*) affetti da gravi patologie (così gli integrativi Engineering, Ecornaturasì, Infocert e Capgemini) o da tossicodipendenza, alcolismo, anoressia, bulimia o patologie assimilate (così l'integrativo Volksbank), nonché nei casi in cui sia lo stesso lavoratore a necessitare di particolari cure (così gli integrativi Eataly, Ducati e Richard Ginori, che contempla tra i

beneficiari della Banca Ore Solidale anche le vittime di violenza fisica o psicologica).

Nella gran parte dei casi, anche l'azienda contribuisce ad alimentare l'ammontare di ore da destinare ai lavoratori richiedenti. In questo ambito, si riscontrano diverse opzioni: l'integrativo Ceetrus, ad esempio, prevede che l'azienda, per ogni ora donata, intervenga in uguale misura nella catena solidale; in dm-Drogerie Markt, l'azienda si impegna a donare, per ogni ora ceduta dal lavoratore, una ulteriore ora e mezza al beneficiario; e infine, sulla base dell'integrativo Luxottica, la società raddoppia il numero di ore donate.

Di rilievo è la possibilità che la gestione delle ferie e dei permessi con finalità solidale venga affidata a gruppi autonomi di lavoratori. Il riferimento è all'integrativo Granarolo e Zeroquattro, che contempla la nascita di gruppi spontanei che attivino la costituzione di vere e proprie "banche del tempo", scambiandosi del tempo in autonomia per aiutarsi reciprocamente con particolare riferimento alle necessità quotidiane. Tra queste, oltre alle incombenze domestiche, si annoverano anche le esigenze di cura dei figli e di assistenza agli anziani.

Nell'insieme, è evidente come si tratti di misure volte a sostenere e rafforzare lo spirito solidale all'interno della azienda, oltre che a costituire un innegabile strumento a sostegno della conciliazione per quei lavoratori in situazioni personali di difficoltà.

Flessibilità organizzativa

Una altra serie di misure riguarda invece interventi volti a inserire strumenti di flessibilità nella organizzazione del lavoro, al punto che, nel caso di specie, potrebbe parlarsi di flessibilità organizzativa per finalità di conciliazione. In questo senso, come già accennato, è importante menzionare che con la legge di bilancio 2019 è stato introdotto il diritto di precedenza per l'accesso al lavoro agile alle lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo per maternità e ai lavoratori con figli affetti da disabilità.

Part-time per carichi familiari e per assistenza ai familiari anziani o che si trovino nelle condizioni ex *l. n. 104/1992*

Con riferimento al tema della concessione del part-time per carichi di famiglia o per assistenza dei famigliari, si riscontrano due tipologie di clausole:

(I) disposizioni che prevedono la concessione immediata del part-time (così, ad esempio, il CCNL Alimentare, il CCNL Chimici, il CCNL Terziario, il CCNL Bancari e gli integrativi di AgustaWestland, Aon, Cardif, Comifar, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Leroy Merlin, Luxottica, Intesa Sanpaolo e Volksbank);
(II) clausole relative a criteri di priorità (così, ad esempio, il CCNL Alimentare e gli integrativi di Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Luxottica, Infocert, Galbusera, Sanpellegrino e RIDE).

Con riferimento alle finalità è possibile distinguere:

(I) il soddisfacimento – in senso generico – della necessità di accudimento dei figli piccoli (così il CCNL Alimentare e il CCNL Terziario, nonché gli integrativi di Aon, Cardif, Comifar, Ferrarelle, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Leroy Merlin, Luxottica, Sanpellegrino, Galbusera, Volksbank, Sara Assicurazioni, Amissima e Richard Ginori);
(II) il reinserimento graduale al rientro da periodi di astensione obbligatoria o di congedo parentale (ancora, il CCNL Alimentare);
(III) altri motivi di carattere familiare e personale, da valutarsi caso per caso (in questa prospettiva l'accordo Cardif). Leggermente diverse, invece, sono le ipotesi di riconoscimento della tipologia contrattuale del part-time per finalità che afferiscono in generale alla assistenza (così, ad esempio, il CCNL Chimici e il CCNL Trasporto pubblico locale, e gli integrativi AgustaWestland, Aon, Cardif, Ferrero, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli, Leroy Merlin, Luxottica, Danone, Robintur e RIDE), a favore di familiari anziani (così gli integrativi Leroy Merlin, Luxottica, Carlson

Wagonlit Italia e Quixa Assicurazioni) ovvero di conviventi gravemente ammalati o portatori di handicap (così gli integrativi Aon, Cardif, Ferrero, Findomestic, Fis Montecchio, Fis Termoli e Luxottica).

Misure di ingresso e/o entrata anticipata e gestione degli orari di lavoro

Nell'ambito del campione considerato, è possibile individuare diversi accordi che acconsentono a delle particolari forme di flessibilità dell'orario di lavoro, reso più elastico a seconda delle esigenze individuali del singolo lavoratore (così il CCNL Alimentare e gli integrativi di AgustaWestland, Ferrero, Fis Montecchio, Ikea, Lucchini, Man Truck, Alfasigma, Hitachi, Lamborghini, SBM Life Science, Takeda, Bracco, Hitachi, Pikdare, Ducati, Eden Viaggi e Sara Assicurazioni). Ciò secondo tre diverse tipologie di interventi:

(I) flessibilità dell'orario di entrata: in questo senso l'accordo AgustaWestland (il quale prevede che, nei confronti dei lavoratori part-time, possa essere applicata la flessibilità dell'orario di entrata nel limite massimo di 15 minuti con le modalità in atto per i lavoratori full time), l'accordo Oleodinamica (il quale, invece, riconosce un orario di ingresso elastico in entrata fino ad un massimo di 30 minuti) e l'accordo Alfasigma (che estende l'orario flessibile di un'ora con recupero in giornata). Risponde a questa logica anche l'integrativo Hitachi che permette il recupero dell'ora durante il mese seguente;
(II) flessibilità di uscita: così l'accordo Lucchini, dove è prevista la possibilità, in via sperimentale e salvo esigenze tecniche-produttive, per gli addetti al lavoro non a turni con figli fino al compimento del terzo anno di vita, di poter fruire di un orario flessibile in uscita, nei limiti di una ora giornaliera, da recuperarsi nella giornata di sabato mattina (con preavviso di almeno 24 ore rispetto all'inizio del proprio turno);
(III) flessibilità sia in entrata che in uscita: così l'integrativo Infocert, dove è riconosciuta una flessibilità di un'ora e mezza in entrata e di tre ore in uscita, con l'obbligo del lavoratore di una prestazione di 7 ore giornaliere. Simili

previsioni si trovano anche negli accordi Ceetrus, SBM Life Science, Takeda, Bracco, Hitachi, Pikdare, Ducati, Eden Viaggi e Sara Assicurazioni;

(IV) forme di riduzione dell'orario: così Ferrero, accordo nel quale le parti accettano la possibilità di avere prestazioni con orario ridotto a fronte di specifiche esigenze, limitate nel tempo. Così anche l'accordo della Fis Montecchio, in cui si conferma la possibilità per i lavoratori di far richiesta, a fronte di esigenze personali di qualsiasi tipo, di svolgere un orario di lavoro ridotto usufruendo di permessi non retribuiti. In regime di flessibilità oraria, è prevista inoltre una pausa pranzo di una ora per i lavoratori a tempo pieno, riducibile per periodi continuativi non inferiori al mese in presenza di motivate esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;

(V) personalizzazione dell'orario di lavoro con diverse modalità: così l'integrativo Blue Assistance, che offre la possibilità al dipendente con particolari carichi di cura di affrontare e gestire con maggiore flessibilità la conciliazione dei tempi, permettendogli di concordare con il proprio responsabile l'applicazione di varie tipologie di personalizzazione oraria. Tra queste, si elencano la personalizzazione con differente distribuzione oraria o con riduzione di orario, e la personalizzazione con banca del tempo. Così anche il CCSL FCA-CNHI-Ferrari, che prevede la possibilità del c.d. "venerdì breve": attraverso questa sperimentazione si dà la possibilità agli addetti al turno centrale di scegliere in alternativa all'orario normale, un orario di 8 ore e mezza, con pausa non retribuita di un'ora, dal lunedì al giovedì e un orario del venerdì di 6 ore senza pause.

In via del tutto originale, il contratto collettivo nazionale della industria alimentare prevede che in caso di grave infermità del coniuge, anche legalmente separato, o di un parente entro il secondo grado, anche non convivente, o di un soggetto componente la famiglia anagrafica della lavoratrice o del lavoratore, la lavoratrice o il lavoratore medesimi possano concordare con il datore di lavoro, in alternativa all'utilizzo dei giorni di permesso, "diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa", anche per periodi superiori a tre giorni. Nell'accordo,

stipulato in forma scritta sulla base della proposta della lavoratrice o del lavoratore, sono indicati i giorni di permesso che sono sostituiti dalle diverse modalità di espletamento dell'attività lavorativa; dette modalità devono comportare una riduzione dell'orario di lavoro complessivamente non inferiore ai giorni di permesso che vengono sostituiti.

L'integrativo Intesa Sanpaolo prevede invece la possibilità di concedere l'allungamento dell'intervallo meridiano a favore del personale affetto da "gravi patologie" ovvero del personale "over 60", soprattutto nel caso in cui vi sia l'esigenza di effettuare specifiche terapie.

Anticipo del TFR e altre erogazioni monetarie a favore dei dipendenti

In tale ambito rientrano tutte quelle forme di sostegno di natura meramente monetaria che alcune aziende riconoscono a favore dei propri dipendenti, per finalità che risultino inerenti al sostegno di politiche di conciliazione e assistenza.

Nel campione considerato è possibile individuare due principali filoni che prevedono:

(I) l'introduzione di forme di prestito individuale a favore del singolo dipendente che ne faccia richiesta per documentati motivi, che spaziano dalle spese funerarie sostenute per familiari defunti (entro il primo grado di parentela) ad altri motivi di carattere personale e familiare (è il caso dell'integrativo Cardif, che pone un tetto massimo di euro 25.000 e comunque non superiore alla somma complessiva del TFR netto maturato e dell'accantonamento netto al Fondo Pensione disponibili il mese precedente la richiesta), fino ad arrivare al caso di spese sostenute per l'acquisto o ristrutturazione della prima casa di abitazione del dipendente o dei suoi figli (così gli integrativi Fis Montecchio e Fis Termoli, che pongono un tetto massimo di euro 25.000 da restituire in un periodo fino a 120 mesi o comunque non superiore alla prevedibile durata residua del rapporto di lavoro);

(II) la disciplina dell'anticipo del TFR (così, ad esempio, gli integrativi Aon, Basf, Busitalia, Cardif, Elantas, Findomestic, Lucchini, Man Truck, Mondelez, Motori Minarelli), che – oltre ad essere consentito in misura maggiore rispetto a quanto previsto dalla legge (è il caso degli accordi Busitalia, Elantas, Findomestic, che acconsentono ad un anticipo, rispettivamente, dell'80%, nei primi due casi, e del 100%, quindi più del 70% previsto dalla legge) – è correlato a diverse causali, fra le quali le più comuni sono le spese funerarie (ad esempio, gli integrativi Aon, Busitalia, Motori Minarelli), le spese mediche e di assistenza anche per i familiari (come prevede l'integrativo Rete 7 che indica l'acquisto di protesi come causale per l'anticipo del TFR), le spese per l'acquisto o la ristrutturazione della prima casa di abitazione per sé o per i figli (ad esempio, gli integrativi Aon, Basf, Findomestic, Man Truck, Mondelez e Ceetrus) e le spese per il matrimonio (così l'integrativo Infocert). Del tutto peculiare è una delle causali previste dall'integrativo aziendale Findomestic, nel quale si è previsto il possibile anticipo del 100% del TFR maturato come misura di sostegno al reddito familiare per gravi motivi, fra i quali la perdita del lavoro. Di interesse anche l'integrativo NH Italia che prevede tra le causali per l'anticipo del TFR le spese relative all'istruzione propria o dei figli, alle procedure di adozione, ai percorsi di protezione per le vittime di violenza di genere. In quanto deroga favorevole rispetto a quanto previsto dalla legge, si sottolinea, infine, che in taluni casi l'anticipo del TFR è riconosciuto prima che siano trascorsi i sette anni di anzianità aziendale richiesti a livello normativo (ad esempio, gli integrativi Basf, che richiede cinque anni di anzianità, Elantas, che ne richiede sei, e Motori Minarelli, che ne richiede cinque). Diversi integrativi, allineandosi alle novità introdotte dalla legge 2016, prevedono la possibilità di convertire il premio di risultato con somme e prestazioni per la fruizione di servizi di assistenza ai famigliari anziani o non autosufficienti del dipendente (così gli integrativi FCA e TenarisDalmine).

Commissioni, gruppi di lavoro ed impegni generici

Dalla analisi dei contenuti contrattuali emerge che alcuni accordi istituiscono all'interno delle rispettive aziende delle Commissioni o dei veri e propri gruppi di lavoro, la cui *mission* è proprio quella di rafforzare gli strumenti e le sperimentazioni atte a sostenere in senso ampio la conciliazione tra vita lavorativa e familiare. È il caso, ad esempio, degli integrativi Ferrero, Leroy Merlin, Intesa Sanpaolo. Da segnalare sono anche gli integrativi Ducati, Eni, Huntsman, Vodafone Automotive che, con riferimento alla costituzione della "banca delle ore solidali", hanno previsto la nascita di un "Comitato Paritetico" che avrà il compito di valutare la certificazione presentata dal lavoratore al fine di devolvere il numero di giorni o di ore solidali e di valutare le assegnazioni delle stesse.

5. Assistenza sanitaria integrativa e tutela della salute

Si riscontra un interesse crescente delle parti sociali rispetto alla salute dei lavoratori – ben oltre l'ambito specifico e specialistico della normativa di tutela della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro – e alle forme di assistenza sanitaria integrativa. In termini di analisi generale si può evidenziare come siano sempre di più le aziende che optano per l'integrazione della contribuzione per i fondi sanitari integrativi di settore o che istituiscono delle polizze assicurative sanitarie per i propri dipendenti. Si riscontra una tendenza alla iscrizione automatica ai fondi sanitari integrativi aziendali dei lavoratori non iscritti ai fondi integrativi di settore. Al fine di agevolare i tempi di conciliazione vita-lavoro e quindi per permettere ai dipendenti di assentarsi per motivi inerenti alla salute, sia a livello nazionale che aziendale, sono diffusamente previsti permessi retribuiti, in particolare per visite mediche. Il part-time e i permessi rappresentano le forme contrattuali maggiormente utilizzate con finalità di conciliazione per la gestione dei lavoratori affetti da malattie croniche. Si inizia a valutare la possibilità di considerare lo *smart working* come soluzione per le esigenze di risorse affette da patologie di particolare gravità. Per promuovere la conservazione del posto di lavoro del lavoratore con malattie con effetti

a lungo termine, si prevedono misure specifiche relative al periodo di comporto, in particolare, il suo allungamento.

Raramente emerge una particolare attenzione verso i dipendenti mediante la previsione di indennità e di concrete misure di sostegno finanziario, per fronteggiare sia spese mediche che periodi di assenza molto lunghi determinati da ragioni legate alla salute. Diverse intese prevedono misure volte ad integrare le prestazioni che il lavoratore percepisce dall'Inps quando si trova in assenza per malattia, fino al raggiungimento della normale retribuzione.

5.1. Assistenza sanitaria

Fondi sanitari integrativi

La contrattazione collettiva di secondo livello assume principalmente una funzione di integrazione della contribuzione ai Fondi sanitari integrativi di settore previsti dai CCNL (si vedano, tra i tanti, i contratti aziendali AgustaWestland, Saviola, Bayer, Benetton, San Benedetto, Fis Montecchio, Fis Termoli, Lamborghini e Ferrero). Tuttavia, ci sono eccezioni e alcune aziende hanno creato Fondi sanitari integrativi aziendali sostitutivi. È il caso dell'accordo A2A dove si prevede, "ferma restando la possibilità per il singolo lavoratore il cui rapporto di lavoro è disciplinato dal CCNL Gas Acqua di optare per il Fondo di settore", l'impegno della azienda dal 2018 "di garantire ai lavoratori con detto CCNL un contributo pari ad euro 254 per l'iscrizione al sistema di assistenza sanitaria integrativa dei Circoli aziendali CRAEM e CEASS in base all'area territoriale di appartenenza del lavoratore stesso e secondo la specifica regolamentazione propria di ciascun Circolo".

Con riferimento al tema dei fondi sanitari integrativi si riscontrano quattro tipologie di misure:

(I) accordi che prevedono l'iscrizione automatica dei lavoratori, a carico del datore di lavoro, ai fondi sanitari integrativi aziendali o di settore, riservando la possibilità al

lavoratore di rinunciarvi. Così l'accordo ENI che prevede «a decorrere dal 1° gennaio 2018, nei confronti di tutti i lavoratori di Eni non iscritti ai Fondi Sanitari contrattuali di Settore, (...) l'iscrizione automatica al Fasie (opzione base) ed al Faschim con onere a carico aziendale, con possibilità da parte del lavoratore di rinunciarvi». Queste misure si prevedono anche nel CCNL per l'industria metalmeccanica del 26 novembre 2016, che all'art. 16 stabilisce che le aziende iscrivano tutti i lavoratori al fondo di assistenza sanitaria integrativa del settore (Mètasalute), fatta salva la facoltà di esercitare rinuncia scritta. Così anche l'integrativo IVM Chemicals che prevede che la contribuzione al fondo Faschim per i lavoratori al momento iscritti e per quelli futuri sia totalmente a carico dell'azienda;

(II) accordi che prevedono che le aziende passino a farsi carico del pagamento dell'importo della quota di iscrizione corrispondente all'opzione "base" per i lavoratori già iscritti ai Fondi sanitari integrativi di settore che sostengono l'onere annuo di iscrizione già stabilito a loro carico. Così l'accordo ENI con decorrenza dal 1° gennaio 2018;

(III) accordi che prevedono la partecipazione onerosa del lavoratore e dell'impresa al Fondo che verrà istituito per attuare tale forma di assistenza. Così l'integrativo Huntsman. L'integrativo Gucci Retail stabilisce che, con riferimento al piano sanitario integrativo dei trattamenti del servizio sanitario pubblico nei casi di malattie e infortunio, il lavoratore dovrà fornire un contributo pari a 60 euro attraverso 12 trattenute mensili dell'importo di 5 euro cadauna. L'accordo A2A prevede che sarà a carico del lavoratore il pagamento della parte della quota associativa che non viene pagata dall'azienda, sino al raggiungimento della quota annua;

(IV) accordi che introducono un "pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo". Così ancora l'accordo ENI secondo cui "l'offerta aggiuntiva per i lavoratori ENI, consisterà nel miglioramento dei livelli dei rimborsi delle prestazioni sanitarie già riconosciute dai fondi contrattuali di appartenenza (a titolo meramente esemplificativo: polispecialistica, occhiali, cure odontoiatriche) e/o dall'introduzione di nuovi rimborsi per prestazioni sanitarie ad oggi

non riconosciute (a titolo meramente esemplificativo la fisioterapia)".

Per quanto riguarda i soggetti beneficiari delle misure di assistenza sanitaria integrativa esistono due tipologie di interventi:

(I) accordi che prevedono il versamento da parte della azienda a una cassa sanitaria assistenziale di una quota o del totale del credito welfare a disposizione del lavoratore (ad esempio l'accordo TenarisDalmine), lasciando al dipendente la possibilità di indicare direttamente sul portale il contributo aggiuntivo da versare per la sottoscrizione di pacchetti integrativi o l'estensione delle coperture al proprio famigliare;
(II) accordi che prevedono l'estensione della copertura assicurativa scaturente dal piano sanitario integrativo anche al convivente dello stesso sesso del dipendente iscritto, purché "more uxorio" (ad esempio gli integrativi Gucci Retail e LyodellBasell).

Infine, altre aziende si impegnano a diffondere le forme di assistenza sanitaria integrativa tra i propri dipendenti aprendo una "finestra di adesione straordinaria" al piano sanitario integrativo al fine di consentirne l'adesione anche a coloro che, pur avendone diritto, non hanno a tempo debito effettuato l'iscrizione.

Polizze assicurative

Diverse intese aziendali (Ducati, San Benedetto, Findomestic, Aon e Gtech, Alfasigma, Huvepharma, Infocert, Volksbank, Sara Assicurazioni, Amissima e Quixa Assicurazioni) affiancano ai fondi sanitari integrativi anche altri servizi a vantaggio dei propri dipendenti. Con riferimento alle polizze sanitarie si riscontrano misure di diversa natura:

(I) accordi che prevedono una copertura sanitaria sostitutiva, su base d'adesione volontaria, estesa a tutti i lavoratori. Queste polizze coprono tutto il nucleo familiare del dipendente e il loro costo è ripartito tra l'azienda e il lavoratore.

Così gli integrativi Danone e Mellin. In questi casi, l'azienda finanzia almeno 2/3 del costo totale;

(II) accordi che attivano polizze sanitarie che dispongono l'incremento delle precedenti prestazioni attraverso l'introduzione di nuove coperture quali, ad esempio, la medicina preventiva e le cure odontoiatriche e riabilitative. Così il contratto aziendale Ducati;

(III) accordi che istituiscono polizze per il rimborso di spese mediche. Così gli integrativi Findomestic e Sara Assicurazioni.

Altri contratti offrono coperture assicurative che spaziano dagli infortuni professionali (ad esempio gli integrativi Amissima e Infocert) ai rischi legali (ad esempio l'integrativo Compagnia italiana di navigazione).

Raramente la contrattazione nazionale ha previsto polizze assicurative per i lavoratori. Un caso è rappresentato dal CCNL Elettrici che assicura i dipendenti in servizio mediante una polizza vita finanziata con un importo pro-capite pari a 5 euro mensili.

Indennità

Le parti firmatarie, sia a livello nazionale che aziendale, si preoccupano di garantire un'indennità a favore del lavoratore in diverse ipotesi:

(I) nel caso in cui occorra un infortunio (ad esempio il CCNL Alimentare e i contratti aziendali Leroy Merlin e CINECA);

(II) in caso di morte;

(III) in caso di invalidità permanente per malattia contratta per causa di servizio (ad esempio l'accordo Saipem).

Sostegno finanziario a favore dei dipendenti

Un approccio certamente solidaristico in tema di tutela della salute da parte delle aziende è facilmente riscontrabile in alcune intese che prevedono di adottare misure di sostegno finanziario

volte sia ad aiutare gli stessi dipendenti che si trovino ad affrontare spese non differibili per acquistare servizi sanitari (ad esempio l'intesa Comifar), sia a favore di quei dipendenti che, per problemi di salute, sono costretti a lunghe assenze dal lavoro tali da comportare una riduzione della retribuzione (ad esempio le intese Grandi Salumifici Italiani, Fis Montecchio e Fis Termoli). Nel primo caso, è garantito al lavoratore affetto da gravi patologie accertate (uremia cronica, talassemia, emopatie sistemiche e neoplasie) un trattamento economico complessivo pari all'intera retribuzione per tutto il periodo di conservazione del posto di lavoro previsto dal CCNL. Nell'accordo Fis Termoli, invece, l'azienda garantisce il mantenimento della piena retribuzione al singolo lavoratore in costanza del rapporto di lavoro per un periodo la cui durata massima è determinata tenendo conto dei costi aziendali e comunque entro un massimale pari a 20.000 euro per ciascun caso.

Servizi offerti dalle imprese

Con riferimento ai servizi offerti dalle imprese si riscontrano diverse tendenze:

(I) aziende che danno particolare rilevanza agli aspetti della prevenzione medica e offrono prestazioni di check-up medico e visite specialistiche o esami clinici in favore del proprio dipendente o del proprio nucleo familiare, anche nella forma di rimborso spese (ad esempio gli accordi Allianz, TenarisDalmine, LyondellBasell, Quixa Assicurazioni, Sara Assicurazioni e Huvepharma);
(II) aziende che mettono a disposizione dei lavoratori rimborsi delle spese sostenute per l'assistenza agli anziani o non autosufficienti o che direttamente provvedono all'acquisto di tali servizi (ad esempio gli accordi FCA, Fenice, FI.GE.SCO, TenarisDalmine, Cassa Risparmio di Parma e Piacenza);
(III) aziende che offrono programmi per l'orientamento e il supporto psicologico dei lavoratori (ad esempio, gli accordi Sinergie Molitorie, LyondellBasell e Unicredit: quest'ultimo garantisce un programma di counseling finalizzato a fornire sostegno in situazioni di disagio o

difficoltà personali attraverso un servizio telefonico anonimo e confidenziale, effettuato in via continuativa da operatori qualificati). Talvolta, questi programmi sono specificatamente diretti alle lavoratrici vittime di violenza di genere (così, l'integrativo GFT con cui le parti si impegnano ad individuare almeno un'associazione rivolta all'assistenza alle vittime di violenza di genere e a far sì che la stessa sia a disposizione delle lavoratrici eventualmente interessate);

(IV) aziende che avviano attività di promozione di una alimentazione più sana (è il caso, ad esempio, di Beretta che ha attivato progetti come il "Semaforo della Salute", gli "Snack Salutistici" e lo "Sportello della Sana Alimentazione"; un altro caso interessante è quello dell'integrativo Lamborghini che prevede, oltre all'introduzione di pasti idonei per i lavoratori celiaci, un percorso di prevenzione oncologica, focalizzato sugli stili di vita sani e sull'alimentazione e organizzato in collaborazione con AIRC Fondazione Ricerca per il Cancro, un corso di formazione di pronto soccorso generale e un modulo di sensibilizzazione sulle tematiche della posturologia).

Anticipazione del TFR

Nel corso della vita lavorativa molteplici sono le situazioni in cui le persone possono avere necessità di un anticipo del TFR. L'accesso ai servizi sanitari e la tutela della salute sono ambiti ai quali le parti firmatarie sono particolarmente sensibili. Pertanto, molte delle intese consentono ai lavoratori di accedere anticipatamente al TFR se dovessero sostenere d'improvviso spese nei seguenti casi:

(I) cure mediche e odontoiatriche per il dipendente e/o i componenti il proprio nucleo familiare e partenti di primo grado (così l'integrativo D.A.O s.c e il contratto aziendale Amissima, che eleva i limiti percentuali dei lavoratori aventi diritto di questa misura);

(II) spese per patologie di particolare gravità e stati di tossicodipendenza (così il CCNL Alimentare);

(III) spese per assistenza per coniuge/convivente e parenti in linea diretta con il lavoratore (così l'integrativo Aon, nel quale le parti hanno concordato, entro il tetto corrispondente al 70% dell'ammontare del TFR maturato e disponibile, e ferma e immutata ogni altra previsione di legge, la possibilità di erogare anticipazioni in tal senso).

Infine, nel caso Ferrero, al fine di offrire un ulteriore strumento di aiuto concreto ai lavoratori con problemi di salute, è stato definito che i dipendenti con contratto a tempo indeterminato possano accedere a una seconda anticipazione del TFR, trascorsi 4 anni dalla prima anticipazione e unicamente in caso di spese sanitarie per terapie e interventi straordinari. L'accordo prevede che la seconda anticipazione possa essere concessa nella misura massima del 70% dell'ammontare del TFR individuale residuo.

Intenzioni future in ambito di welfare della persona

Con riferimento agli sviluppi futuri dell'assistenza sanitaria integrativa si riscontrano diverse tendenze:

(I) accordi che prevedono l'impegno delle parti a confrontarsi per elaborare congiuntamente modalità di comunicazione e informazione del fondo integrativo di settore al fine d'incrementare il numero di partecipanti e degli iscritti (così gli integrativi Danone e Manfrotto. In quest'ultimo caso, le parti si impegnano alla organizzazione di iniziative di formazione sull'utilizzo consapevole e profittevole dell'assistenza sanitaria integrativa, al fine di massimizzare i benefici per i dipendenti che ne usufruiscono);
(II) accordi che stabiliscono la disponibilità a intervenire a sostegno del c.d. welfare contrattuale, sia in materia previdenziale che rispetto al fondo sanitario;
(III) accordi che introducono un compromesso a valutare fattivamente una eventuale integrazione economica all'istituto contrattuale relativo al fondo sanitario integrativo Mètasalute (così l'integrativo Carcano Antonio S.p.A.);
(IV) accordi che contengono l'accordo delle parti a tenere un confronto per la verifica delle prestazioni previste dal piano sanitario in seguito a quanto sarà disposto in merito

alla sanità integrativa dal relativo CCNL (così l'integrativo Nord Motoriduttori).

Una altra tematica verso la quale si rileva un significativo interesse da parte degli attori del sistema di contrattazione collettiva è quella dei lavoratori diversamente abili nei seguenti ambiti:

(I) disponibilità delle parti sociali ad affrontare la problematica dell'inserimento dei lavoratori diversamente abili nel mondo del lavoro e a valutare l'opportunità di riproporre le esperienze già attuate attivando le misure più idonee per facilitarlo (così l'integrativo Danone, nonché l'accordo Intesa Sanpaolo, che avvia la sperimentazione di due progetti: il primo relativo all'inserimento delle persone con diagnosi di autismo o sindrome autistica in attività di data entry; il secondo inerente allo sviluppo di percorsi di alternanza scuola-lavoro per studenti con disabilità intellettiva);
(II) introduzione in via sperimentale di modalità di lavoro flessibile in relazione al personale portatore di handicap ai sensi del art. 3, comma 3, l. n. 104/1992, personale affetto da "gravi patologie", ovvero personale "over 60" con certificate necessità personali e/o di salute che ne facciano richiesta (così l'accordo Intesa Sanpaolo);
(III) iniziative di volontariato con ore messe a disposizione dalla azienda da svolgere a opera degli "over 60" e/o dei "pensionabili" indirizzate in favore del personale affetto da "gravi patologie" o destinatori delle prerogative della l. n. 104/1992 per sé ovvero ancora per iniziative nell'ambito del c.d. invecchiamento attivo, quali ad esempio lo svolgimento di attività di formazione/sostegno nei confronti di figli di colleghi del Gruppo. Analogamente, il volontariato interno può essere reso possibile anche beneficiando delle ore disponibili in Banca del Tempo, nei confronti dei colleghi che necessitino di aiuto nelle attività quotidiane;
(IV) istituzione della figura del Disability Manager e/o di un osservatorio ad hoc per l'inclusione e la gestione dei lavoratori disabili (così l'integrativo Johnson & Johnson) e individuazione di tutor aziendali preposti specificatamente

alla risoluzione delle problematiche legate al mondo della disabilità e/o della malattia (così l'accordo Luxottica).

5.2. Gestione del rapporto di lavoro del dipendente affetto da patologie: flessibilità del rapporto di lavoro

Da full-time a part-time

Nella contrattazione collettiva nazionale e aziendale, la trasformazione del contratto di lavoro da full-time a part-time è volontaria per entrambe le parti ed è reversibile quando il lavoratore fa richiesta.

Con riferimento alla volontarietà si riscontrano tre tipologie di previsioni:

(I) accordi che prevedono l'impegno da parte del datore di lavoro "a dare priorità" alle richieste di trasformazione del contratto di lavoro a tempo pieno in quello a tempo parziale, provenienti da soggetti con problemi di salute propri o dei familiari. Si vedano, ad esempio, il CCNL Vigilanza, il CCNL Poste, il CCNL Bancari e il CCNL Metalmeccanici. Diverso è il caso del CCNL Energia e Petrolio che esclude dal tetto quantitativo per l'utilizzo del part-time le trasformazioni comportate da "gravi e comprovati motivi di salute oppure di assistenza dei familiari malati";

(II) accordi (come quello Intesa Sanpaolo) che integrano i criteri di precedenza indicati dalla contrattazione collettiva nazionale di settore al fine di fornire un ulteriore strumento di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro al personale affetto da "gravi patologie" e/o "over 60". La precedenza si riconosce anche ai dipendenti portatori di handicap grave ai sensi della l. n. 104/1992, ai dipendenti affetti da patologie oncologiche, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, ai dipendenti affetti da malattie gravi ovvero interessati da grandi interventi chirurgici, di cui all'Elenco Grandi Eventi Patologici allegato del Regolamento delle Prestazioni del Fondo Sanitario Integrativo del Gruppo Intesa Sanpaolo e ai dipendenti "over 60". Un

altro caso è rappresentato dall'integrativo Galbusera che definisce una scala di priorità che giustifica il passaggio al part-time, ponendo al primo posto i motivi di salute del dipendente;

(III) accordi che riconoscono il valore di agevolazione per il lavoratore rispetto alle proprie esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro e di cura e per ciò prevedono il diritto di reversibilità da part-time a full-time a domanda del lavoratore interessato o al termine del contratto part-time se pattuito a tempo determinato. Così l'integrativo Nord Motoriduttori.

Altre intese estendono la possibilità di richiedere la trasformazione da full-time a part-time anche ai *care-givers*. Con riferimento ai *care-givers*, si riscontrano due tipologie di previsioni:

(I) accordi che riconoscono questa possibilità ai lavoratori assunti a tempo indeterminato che debbano assistere parenti e/o affini (di primo grado, in linea retta) bisognosi. In questo caso, le aziende accoglieranno, nel limite del razionale organizzativo, nell'ambito del 10% dell'area/comparto/ufficio, la richiesta di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale da parte del dipendente. In questo senso gli integrativi Danone e Mellin. In questo caso, la richiesta di passaggio a part-time dovrà essere presentata, di norma, con un preavviso di 30 giorni e dovrà indicare il periodo per il quale viene ridotta la prestazione lavorativa. Eventuali ragioni ostative alla richiesta di trasformazione saranno oggetto di confronto con le RSU. Secondo la stessa logica operano anche gli integrativi Infocert, RIDE e Sanpellegrino. Così anche il CCNL Bancari che prevede la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in tempo parziale per coloro che assistono figli conviventi portatori di handicap;

(II) altri accordi includono tra i criteri di priorità per riconoscere la trasformazione del rapporto di tempo pieno a part-time l'assistenza a famigliari e conviventi inabili o con gravi problemi di salute o di disagio, situazioni di disagio personale. Così gli integrativi Robintur e Quixa Assicurazioni.

Lavoro da remoto

Nel campione di contratti si registra un aumento, negli ultimi anni, del numero di integrativi che disciplinano le forme di lavoro da remoto, telelavoro e *smart working*, mentre è ancora esiguo il numero di accordi con espresso riferimento ai casi di malattie di lunga durata. Con riferimento alla priorità nell'accesso allo *smart working* e al telelavoro, si riscontrano previsioni di due tipi:

(I) accordi che prevedono che l'accesso allo *smart working* sarà prioritariamente consentito al personale che presenterà domanda per motivi legati a disabilità motorie o gravi problemi di salute debitamente documentati (così, ad esempio, gli accordi Credit Agricole Cariparma e UBI);
(II) accordi che riconoscono una priorità nella richiesta di telelavoro ai dipendenti portatori di handicap grave ai sensi della l. n. 104/1992 (così, ad esempio, gli integrativi Lottomatica e Alfasigma).

Si evidenziano infine altre intese (come l'accordo ENI) nelle quali si dice che è in corso di valutazione lo *smart working* come soluzione per le esigenze di risorse affette da patologie di particolare gravità.

Permessi

Una delle misure più frequenti nella contrattazione collettiva aziendale consiste nel riconoscimento di permessi retribuiti ai dipendenti che devono sottoporsi a visite mediche specialistiche (si vedano gli integrativi Lottomatica, Rovagnati, Nord Motoriduttori, Telespazio, e-Geos, Gucci Retail, STAR; l'accordo A2A, Fastweb, Alfasigma, Quixa Assicurazioni, Snaitech e Huvepharma).

Con riferimento alla tipologia della visita medica specialistica si riscontrano tre diverse misure:

(I) accordi che ampliano l'ambito della fruibilità delle ore di permesso retribuito per visita medica specialistica a

qualsiasi prestazione medico/diagnostica (ivi inclusa fisioterapia) (ad esempio, l'integrativo Lottomatica e quello Nord Motoriduttori);

(II) accordi che consentono l'utilizzo del permesso anche per "esami pre-ricovero" o per cure terapiche (ad esempio, l'accordo A2A);

(III) accordi che limitano l'ambito di applicazione di questi permessi, escludendo certi tipi di visite, come quelle odontoiatriche e specificano che il permesso retribuito si limita ai casi in cui non sia possibile effettuarle fuori dall'orario lavorativo (ad esempio l'integrativo Gucci Retail).

Per quanto riguarda la durata dei permessi retribuiti per visite mediche specialistiche si riscontrano tre tipologie di previsioni:

(I) accordi che contengono previsioni specifiche per i lavoratori affetti da malattie professionali riconosciute e da gravi patologie attestate da apposita certificazione, segnalando che non concorrono al raggiungimento del limite di 64 ore annue i permessi per visite mediche e accertamenti/trattamenti sanitari specialistici fruiti da essi (ad esempio, gli integrativi Telespazio, e-Geos);

(II) accordi che escludono dal limite massimo di ore giornaliere tutte le visite preventive in merito ad accertamenti/analisi relativi a neoplasie (ad esempio, l'integrativo STAR);

(III) accordi che estendono la copertura dei permessi anche al tempo di viaggio necessario per raggiungere il luogo in cui il lavoratore sosterrà la visita (ad esempio, gli integrativi Telespazio, e-Geos, gli accordi A2A e Alfasigma).

In alcune intese si prevede che i permessi retribuiti per visite mediche specialistiche possono essere usufruiti dal lavoratore anche per i familiari conviventi componenti il nucleo familiare solo per cause di malattie di particolare gravità (uremia cronica, talassemia ed emopatie sistematiche, neoplasie), opportunamente supportate da certificazioni mediche. Così gli integrativi Rovagnati, Lottomatica, Nord Motoriduttori e Bracco.

Oltre ai permessi per visite mediche specialistiche, esistono altre tipologie di permessi che adottano forme diverse:

(I) accordi che prevedono permessi denominati "giornate di sospensione volontaria dell'attività lavorativa" che possono essere fruibili per un periodo di un mese intero, dal primo all'ultimo giorno lavorativo del mese, nell'arco di ciascun anno, eventualmente estendibile a due mesi in caso di necessità personali di terapie collegate al benessere psico-fisico del dipendente non rientranti in ambito malattia (ad esempio, l'accordo Banca BPM);
(II) accordi che prevedono permessi di breve assenza per indisposizione per un massimo di due ore giornaliere, che devono però essere recuperati entro e non oltre i successivi due giorni lavorativi rispetto alla fruizione (ad esempio, l'integrativo Compagnia italiana di navigazione);
(III) accordi che prevedono pause, denominate "intervallo meridiano", che il lavoratore può richiedere di effettuare in via non occasionale fino a un massimo di due ore (di massima a quarti d'ora) in deroga a quanto in via generale praticato nella unità organizzativa di assegnazione. In questo caso, l'azienda si impegna a valutare con particolare attenzione la concessione dell'allungamento dell'intervallo meridiano a favore del personale affetto da "gravi patologie" ovvero del personale "over 60", soprattutto nel caso di esigenza di effettuare specifiche terapie (ad esempio, l'accordo Intesa Sanpaolo).

Ci sono poi casi particolari nei quali i contratti aziendali prevedono che i lavoratori affetti da una patologia grave e continuativa soggetta a terapie salvavita, ovvero da sclerosi multipla o progressiva documentata da specialista del Servizio sanitario nazionale (SSN), nonché i portatori di handicap di cui all'art. 3, comma 3, l. n. 104/1992 e i lavoratori che assistono portatori di handicap conviventi o persone non autosufficienti titolari di assegno di accompagnamento non saranno tenuti ad assicurare le prestazioni lavorative domenicali (ad esempio, l'integrativo Gucci Retail).

Il mutamento di mansioni

Quanto alla compatibilità delle mansioni assegnate al lavoratore con il suo stato di salute, in alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL

Alimentari e il CCNL Cemento) si ritrova disciplinata la possibilità per il lavoratore di concordare differenti modalità di espletamento della prestazione lavorativa in luogo della fruizione di determinate tipologie di permessi per assistenza ai familiari in caso di grave infermità.

Interessante è la disposizione del CCNL Energia secondo cui, in caso di malattie che abbiano colpito il lavoratore, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive dell'azienda si terrà conto delle indicazioni delle strutture pubbliche (servizi sanitari delle ASL o strutture specializzate riconosciute dalle istituzioni) che hanno seguito il programma terapeutico e riabilitativo del lavoratore per una eventuale diversa collocazione dello stesso al fine di facilitarne il reinserimento nella attività produttiva, anche utilizzando (ove possibile) orari flessibili e/o part-time nei casi in cui sia ritenuto opportuno dalle suddette strutture.

A livello aziendale, alcune intese riconoscono che, al fine di favorire una migliore conciliazione delle esigenze personali con quelle aziendali, nonché rendere meno rilevante la necessità di riqualificazione/riconversione del personale affetto da "gravi patologie" ovvero "over 60", tale personale potrà avanzare la richiesta di adibizione a mansioni diverse da quelle all'attualità svolte. Così l'accordo Intesa Sanpaolo. In questo caso, l'azienda potrà procedere anche attraverso l'assegnazione a diversa unità organizzativa ovvero attribuzione di diversa figura professionale, con il consenso dell'interessato. Di interesse è anche la previsione contenuta nell'integrativo EasyJet, in base alla quale, nei casi di inidoneità permanente al volo, anche per cause di malattia, il dipendente ha diritto a candidarsi per altre posizioni interne all'azienda e qualora in possesso dei requisiti richiesti, sarà privilegiato nell'assunzione nei posti di personale non navigante.

In alcuni casi, poi, per il graduale reinserimento del lavoratore rientrante da periodi lunghi di malattia vengono organizzati percorsi formativi a partecipazione volontaria (così, ad esempio, l'integrativo Ferrero).

Oltre alla mobilità professionale, si segnalano previsioni in merito alla mobilità territoriale, là dove si riconosce una priorità al trasferimento al personale affetto da malattie gravi e/o personale over 60 con sedi di lavoro distanti oltre 70 km dalla residenza e/o domicilio (ad esempio, l'accordo Intesa Sanpaolo).

5.3. Eventi sospensivi e tutela del lavoratore

5.3.1. Aspettativa e congedi

In quasi tutti i CCNL è prevista la concessione di una aspettativa normalmente non retribuita. Con riferimento ai malati con gravi patologie oncologiche, accertate da una commissione medica istituita presso l'Azienda unità sanitaria locale territorialmente competente, lo prevedono, tra gli altri, i seguenti contratti: CCNL Chimici, CCNL Turismo, CCNL Terziario (Confcommercio), CCNL Metalmeccanici (industria).

Si tratta di un periodo durante il quale non decorre l'anzianità ai fini pensionistici, fruibile in modo continuativo o frazionato. Esso può essere concesso dal datore di lavoro compatibilmente con le esigenze organizzative e di servizio. In taluni casi si indica genericamente la possibilità di richiedere una aspettativa non retribuita per "motivi personali o familiari". Il CCNL Edili concede un periodo di aspettativa "al lavoratore non in prova della durata minima di 4 settimane consecutive per motivi personali o familiari", anche in questo caso privato della retribuzione e senza decorrenza dell'anzianità ad alcun effetto. Il CCNL Energia si limita a prevedere che l'azienda potrà "concedere, a richiesta, permessi non retribuiti a lavoratori che abbiano a carico familiari con gravi patologie croniche".

Alcune aziende si dichiarano disponibili a esaminare casi particolari di richiesta di periodi di aspettativa non retribuita per gravi motivi di salute individuale o di un familiare fino a un massimo di 12 mesi in un arco temporale di 10 anni. Così, ad esempio, l'integrativo Huntsman e quello Capgemini, che riconosce un diritto di aspettativa di 6 mesi, retribuita al 50% della retribuzione normale, per gravi malattie di parenti prossimi.

Malattie croniche

La modalità di concessione e la durata massima del periodo di aspettativa sono molto varie e spesso vaghe. Le parti sociali invitano talvolta le aziende "a prestare la massima attenzione" a specifiche e dettagliate condizioni come l'emodialisi, neoplasie, ovvero gravi malattie cardiocircolatorie (ad esempio, il CCNL Cemento. Simili anche il CCNL Alimentari e il CCNL Bancari).

In un caso è prevista la possibilità di godere di una aspettativa non retribuita per i lavoratori ai quali venga certificato dalle autorità sanitarie competenti lo stato di tossicodipendenza, ovvero la presenza di disturbi comportamentali patologici, quali alcolismo, anoressia, bulimia e ludopatia. Nel CCNL Cemento, i lavoratori ai quali venga accertato lo stato suddetto, i quali intendano accedere ai programmi terapeutici e riabilitativi presso i servizi sanitari delle Unità sanitarie locali o di altre strutture terapeutico-riabilitative e socio-assistenziali, se assunti a tempo indeterminato, hanno diritto alla conservazione del posto, in aspettativa retribuita, per il tempo in cui la sospensione delle prestazioni lavorative è dovuta all'esecuzione del trattamento riabilitativo e comunque per un periodo non superiore a tre anni.

In altri casi i contratti collettivi prevedono che per una situazione di malattia (senza elenco alcuno) possa essere fatta richiesta di aspettativa; alcuni per la durata massima di 12 mesi (ad esempio il CCNL Elettrici); in alcuni settori prolungabile ulteriormente se vi è necessità di fare "terapie salvavita" (ad esempio, il CCNL Terziario); altri indicano una durata variabile anche in relazione alla anzianità di servizio maturata al momento della richiesta. Ad esempio, il CCNL Impianti sportivi fissa a 180 giorni prolungabile, su richiesta, per un ulteriore periodo di aspettativa non retribuita e non superiore a 120 giorni, a condizione che siano esibiti regolari certificati medici. Lo stesso vale per il CCNL Tessile, che fissa a 120 giorni il periodo di aspettativa per malattia.

Per il CCNL Autotrasporti nei casi in cui questa non sia inferiore a tre anni, l'azienda concede un periodo massimo di 6

mesi, prolungabile però, per determinate ulteriori necessità di convalescenza, sino ad un massimo di altri 6 mesi. Si segnala poi il caso del CCNL Chimici, in cui le parti hanno concordato l'eliminazione del requisito dell'anzianità di servizio per la richiesta di aspettativa per comprovate e riconosciute gravi necessità personali o familiari. Si assiste a un aumento dal 50% al 100% dei giorni di assenza non computabili ai fini del comporto per i lavoratori affetti da patologie oncologiche.

Altre volte ancora sono state aggiunte disposizioni di miglior favore solo per talune singole situazioni: ad esempio, anziché prevedere l'aspettativa, sono indicati dei permessi retribuiti per emodialisi che non rientrano nel computo del periodo di conservazione del posto (ad esempio, il CCNL Elettrici).

Infine, talune disposizioni più recenti prevedono, per il lavoratore che abbia terminato il periodo di aspettativa, la possibilità di partecipare a corsi di riqualificazione o di aggiornamento professionale al di fuori dell'orario di lavoro ed inserendolo in turni che ne agevolino la frequenza (ad esempio, il CCNL Ceramica).

Congedo per gravi motivi familiari

L'aspettativa non è da confondere con il congedo per gravi motivi familiari che, invece, è disciplinato dall'art. 2 del DM 21 luglio 2000 n. 278, né con il congedo straordinario per cure in favore dei mutilati e degli invalidi civili (*ex* art. 7, d.lgs. n. 119/2011), entrambi pressoché ignorati dalla contrattazione collettiva.

Le disposizioni relative a tale istituto contenute nei contratti integrativi non presentano contenuti particolarmente distanti dalla normativa di settore. È il caso di tre integrativi analizzati.

Il primo (l'integrativo Banca Carige) prevede che il lavoratore in servizio effettivo da almeno 2 anni abbia diritto a un periodo di congedo della durata massima di 3 mesi. Tale durata potrà essere frazionata fino a 6 periodi di 15 giorni ciascuno.

In un secondo (l'integrativo HP) viene invece chiarito che esso verrà concesso anche per i casi di malattie croniche e/o psichiche. In questi casi decorre l'anzianità di servizio e verrà corrisposta una retribuzione mensile pari al 30% di quella relativa all'ultimo mese in cui ha lavorato. Ai fini del computo delle mensilità supplementari (13° e 14°) il periodo verrà valutato al 30%. Al termine dei 120 giorni il lavoratore ammalato o infortunato potrà richiedere altri 60 giorni, durante i quali maturerà la sola indennità di anzianità. Resta fermo l'obbligo della documentazione con certificati medici delle assenze sopra descritte.

In un terzo (l'integrativo Ikea) è disposto che, a fronte del protrarsi della assenza dal lavoro a causa di una delle patologie gravi e continuative indicate dal CCNL che comportino terapie salvavita periodicamente documentate, il lavoratore potrà fruire, previa richiesta scritta, di un ulteriore periodo di assenza non retribuita, fino a guarigione clinica e, comunque, per un massimo di sei mesi, successivamente alla durata già prevista dal CCNL.

5.3.2. Comporto

Durante la sospensione del rapporto a causa della malattia, il lavoratore ha diritto, ai sensi dell'art. 2110 del Codice Civile, alla conservazione del posto di lavoro per il periodo che è stabilito dalle norme della contrattazione collettiva. Il raggiungimento del c.d. periodo di comporto può avvenire a causa di una unica assenza per malattia che si protrae per tutto il lasso di tempo indicato, oppure mediante più assenze interrotte dal godimento di periodi di ferie, permessi, dal rientro al lavoro.

Criteri per la determinazione del periodo di comporto

I contratti nazionali e gli integrativi aziendali utilizzano criteri diversi per la determinazione della sua durata massima. Alcuni CCNL fanno riferimento alla "malattia" genericamente indicata: il periodo cresce corrispondentemente all'aumentare della anzianità aziendale del dipendente (così, ad esempio, il CCNL Alimentari, il CCNL Bancari, il CCNL Edili, il CCNL Elettrici); in

altri, invece, esso è il medesimo per tutti i lavoratori, indipendentemente dalla anzianità oppure dalla categoria legale di inquadramento (così, ad esempio, il CCNL Terziario, il CCNL Lapidei, il CCNL Studi professionali).

Di recente le parti sociali hanno iniziato a introdurre nei contratti collettivi clausole volte a indicare periodi più lunghi di conservazione del posto di lavoro a fronte della acquisita consapevolezza che esistono patologie particolarmente impegnative, per la necessità di seguire terapie o per effettuare ricoveri più o meno lunghi. La varietà di diciture utilizzate non consente, tuttavia, di avere criteri uniformi in materia. Nella maggior parte dei casi, infatti, appaiono evidenti trattamenti differenti tra lavoratori, anche tra coloro cui è applicabile lo stesso contratto, in ragione del fatto che sono indicate espressamente alcune patologie e non altre. Nel CCNL Elettrici, ad esempio, è previsto il diritto alla conservazione del posto per un periodo di 12 mesi durante il quale non si devono computare le assenze dovute a malattie oncologiche, sclerosi multipla, distrofia muscolare, morbo di Cooley o le degenze ospedaliere. Nel comporto per sommatoria il periodo è elevato a 18 mesi, da calcolarsi nei 36 mesi precedenti. Nel CCNL Studi professionali vi è una estensione del periodo di comporto in caso di determinate malattie espressamente indicate, quali patologie oncologiche di rilevante gravità, ictus o sclerosi multipla gravemente invalidanti, distrofia muscolare, morbo di Cooley.

Nella analisi svolta sulla contrattazione aziendale in materia, invece, alcuni casi aziendali sono di particolare rilevanza. Specificatamente, in un primo caso (l'integrativo Ferrarelle) si prevede che l'azienda comunicherà ai soli fini informativi al lavoratore la sua esatta posizione al più tardi entro 30 giorni prima della scadenza del periodo di comporto. Il riconoscimento del valore della tutela della salute trova concreta applicazione nella elevazione, su esplicita richiesta del lavoratore, fino a 18 mesi complessivi del termine previsto dall'art. 47 del vigente CCNL, punto 1), comma 4, in caso di lavoratori affetti da neoplasie, patologie gravi inerenti il sistema nervoso centrale, l'apparato muscolo-scheletrico, il sistema cardio vascolare o da malattie derivanti da incidenti e/o interventi chirurgici con esiti

invalidanti sulle capacità fisico-motorie ed intellettuali del lavoratore. In un secondo (l'integrativo Gucci Retail) si dichiara che l'azienda conferma l'impegno a conservare il posto di lavoro fino ad avvenuta guarigione per i lavoratori assenti per malattia e affetti da gravi patologie oncologiche, anche a causa degli effetti invalidanti di terapia salvavita, sulla scorta delle informazioni fornite in via riservata dal medico curante al medico competente e nel rispetto delle normative vigenti. Di simile orientamento anche l'integrativo Nuova Sidap. Di interesse è, inoltre, l'integrativo Comifar, con cui l'azienda si rende disponibile a conservare il posto di lavoro al dipendente affetto da ludopatia per tutta la durata del percorso di riabilitazione sino ad un massimo di tre anni.

La sospensione del periodo di comporto

Altro istituto, previsto in taluni contratti, è la c.d. sospensione del periodo di comporto: il ricovero ospedaliero di durata pari o superiore a venti giorni e fino a sessanta, afferente a uno o più eventi morbosi, sospende (per una sola volta nell'arco temporale di 36 mesi) il decorso del comporto per un massimo di sessanta giorni dall'inizio dell'evento: nel caso di patologie oncologiche, e patologie cronico-degenerative di difficile trattamento e cura con le comuni terapie, il comporto viene sospeso per gli eventi morbosi riferibili ad esse, per i giorni di assenza per malattia anche non continuativi, richiesti per terapie salvavita, certificati dalla struttura pubblica o convenzionata, per un massimo di 120 giorni dall'inizio dell'evento nell'arco temporale di 36 mesi (così il CCNL per i dipendenti dell'industria del vetro).

A livello di contrattazione aziendale (ad esempio, l'integrativo Gucci Retail e quello Ecornaturasì) si prevede che non verranno presi in considerazione, a fini del computo del periodo di comporto, gli eventi morbosi dovuti alle seguenti cause: ricoveri ospedalieri, *day hospital*, emodialisi, evento di malattia certificato con prognosi iniziale non inferiore a 12 giorni, sclerosi multipla e progressive, gravi malattie che comportano terapie salvavita, gravi cardiopatie, gravi malattie neurologiche

degenerative; la cui gravità è comprovata e certificate dal SSN nonché dal medico competente.

L'allungamento del periodo di comporto

In alcuni casi il periodo di comporto è aumentato del 50% in caso di ricovero in sanatorio o di accertata necessità di cura, in caso di tbc, nonché nel caso di malattie di carattere oncologico e di sindrome da immunodeficienza acquisita (AIDS). In questi casi i periodi di conservazione del posto, a seconda dell'anzianità del dipendente, variano da un minimo di 12 mesi ad un massimo di 30 mesi complessivi. Così ad esempio, il CCNL Bancari. Anche il CCNL Lapidei si limita ad aumentare il periodo di comporto in caso di determinate malattie, quali le malattie oncologiche, infarto con esiti in cardiopatia ischemica instabile o in caso di necessità di sottoporsi a particolari interventi terapeutici, quali l'emodialisi e il trapianto di organi, aumentandolo del 50%.

Una delle misure più frequenti previste nella contrattazione aziendale è l'allungamento del periodo di comporto previsto dal CCNL. Con riferimento a questa misura si riscontrano due tipologie di previsioni:

(I) accordi in cui il periodo di comporto viene aumentato del 50% per favorire la conservazione del posto dei lavoratori colpiti da malattie infettive contratte nell'espletamento delle proprie attività professionali in azienda (l'integrativo Siram);
(II) accordi che prevedono che l'azienda garantirà, come trattamento di miglior favore rispetto alle previsioni del CCNL, l'incremento del periodo di comporto in misura del 20% a tutti i lavoratori affetti da gravi patologie, senza specificare la loro origine, che siano costretti ad assentarsi dal lavoro per un periodo superiore a quello previsto dal CCNL, per sottoporsi a terapie salvavita e/o affetti da malattie di particolare gravità. In prossimità dello scadere del periodo di comporto, il lavoratore potrà richiedere apposito incontro alla direzione aziendale anche con

l'assistenza di un rappresentante sindacale (ad esempio, l'integrativo Telespazio);

(III) accordi che, per i lavoratori affetti da particolari patologie, incrementano la durata del periodo di comporto di 90 giorni, garantendo, allo stesso tempo, una retribuzione pari al 100% del salario durante il normale periodo di comporto e dell'80% per i 90 giorni di incremento (così l'integrativo Capgemini).

Casistiche particolari

Alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL per i dipendenti da Impianti sportivi e del CCNL Turismo), infine, menzionano esplicitamente la tubercolosi, richiamandosi a quanto previsto a livello legislativo: il riferimento è al ricovero presso Istituti sanitari o Case di cura a carico dell'assicurazione obbligatoria Tbc con diritto alla conservazione del posto fino a 18 mesi dalla data di sospensione del lavoro. In un integrativo (l'integrativo Oerlikon), invece, si presume che su richiesta del lavoratore, per un massimo di due volte nell'anno solare, l'azienda fornisca entro dieci giorni lavorativi (dalla richiesta esercitata dal dipendente) un prospetto riassuntivo delle malattie effettuate, utile al calcolo del periodo di comporto. In questo caso l'azienda informerà il dipendente con almeno 15 giorni di anticipo, del sopraggiungere del superamento del periodo di comporto di malattia utile ai fini della conservazione del posto di lavoro. Il lavoratore potrà quindi richiedere un incontro con la direzione aziendale, eventualmente assistito da un RSU da lui indicato, al fine di verificare l'attivazione degli strumenti contrattuali utili alla conservazione del posto di lavoro.

5.3.3. Indennità di malattia

Come è noto, in caso di malattia debitamente certificata, è l'Inps l'istituto competente alla erogazione delle prestazioni a sostegno del lavoratore. Le indennità corrisposte dall'Inps però non garantiscono il medesimo trattamento retributivo che spetta al dipendente per le giornate di lavoro, in quanto generalmente – per i lavoratori del settore terziario, turismo e per gli operai del

settore industria – tali indennità ammontano al 50% della retribuzione dal quarto al ventesimo giorno di assenza e al 66,66% della retribuzione media giornaliera dal ventunesimo al centottantesimo giorno di assenza. Al fine di compensare le perdite di reddito conseguenti a tali disposizioni, i contratti collettivi prevedono che il datore di lavoro eroghi delle integrazioni alle indennità corrisposte dall'Inps. Secondo le norme di questo contratto, al lavoratore assente per malattia spetta una integrazione del trattamento corrisposto dall'Inps che permette il seguente trattamento economico complessivo: 100% della retribuzione giornaliera per i primi 3 giorni; 75% della retribuzione giornaliera dal 4 al 20 giorno; 100% della retribuzione giornaliera dal 21° giorno in poi.

Nella contrattazione collettiva, in riferimento all'istituto in esame, alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Studi professionali, il CCNL Elettrici e il CCNL Lapidei) hanno previsto, corrispondentemente alla dilatazione del periodo di comporto, una dilatazione anche del periodo in cui il lavoratore percepisce un trattamento pari alla retribuzione media giornaliera. Ad esempio, il periodo di 90 giorni di estensione del periodo di comporto in caso di determinate malattie sia retribuito al 100% per i primi 2 mesi ed al 50% per il terzo mese; nel caso di unico evento il lavoratore ha diritto alla retribuzione intera per 12 mesi o in caso di pluralità di eventi per 18 mesi, compresi eventuali periodi di degenza. In caso di assenze dovute alle particolari malattie per cui è prevista l'estensione del periodo di comporto a 32 mesi, il lavoratore ha diritto alla retribuzione piena per i primi 24 mesi e ad una retribuzione pari al 70% per ulteriori 8 mesi. Questa previsione si riscontra anche nella contrattazione aziendale (ad esempio, gli integrativi Gucci Retail, Telespazio).

Nella contrattazione aziendale vi sono soluzioni diverse e variamente articolate:

(I) accordi che riconoscono una integrazione per i giorni dal 4° al 21° di malattia fino al raggiungimento della normale retribuzione netta, con la precisazione che l'indennità a carico della azienda non sono dovute se l'Inps non

riconosce per qualsiasi motivo le indennità a suo carico (ad esempio, l'integrativo Robintur);

(II) accordi che riconoscono al dipendente, a partire dal 6° giorno continuativo di malattia – quale condizione di miglior favore – il trattamento economico complessivo pari al 100% della retribuzione giornaliera netta cui il lavoratore avrebbe avuto diritto in caso di normale svolgimento del rapporto (comprensivo della indennità a carico Inps) (ad esempio, l'accordo A2A);

(III) accordi che riconoscono il trattamento di miglior favore soltanto in caso d'infortunio non in itinere (ad esempio, l'integrativo D.A.O s.c.).

6. Il pilastro della formazione e della istruzione

A tutti i livelli negoziali si registra una buona diffusione di strumenti di conciliazione tanto per le attività formative connesse alla specifica posizione lavorativa, tanto per le attività formative (studio e istruzione) esterne. Seppur presenti, e salvo alcune buone pratiche, registrano una minore diffusione strumenti come borse di studio e contributi monetari a favore dei lavoratori e dei familiari.

6.1. Formazione professionale

Congedi e permessi per le attività formative

Congedi e permessi retribuiti per le attività formative sono tra le misure più ricorrenti all'interno del campione analizzato.

In alcuni CCNL (ad esempio, il CCNL Cemento) le parti hanno convenuto che per i lavoratori non in prova, intenzionati a frequentare corsi di formazione professionale correlati alle mansioni svolte, sussistano dei permessi retribuiti commisurati ad un numero di ore pari alla metà delle ore di durata del corso. Tre aziende del campione esaminato confermano o incrementano il monte ore a disposizione dei dipendenti per le attività di formazione. L'intesa Lamborghini aumenta il monte ore medio

individuale annuo dedicato alle attività formative da 32 a 40 ore sul triennio. L'integrativo Barilla prevede 16 ore di formazione (teorica e/o pratica) pro capite/media per anno solare a favore di ogni lavoratore. La Star prevede, in aggiunta a quanto previsto dal CCNL, un monte di 16 ore, calcolato nell'anno solare, di permessi retribuiti al lavoratore per attività di formazione professionale negli ambiti degli applicativi *office automation* e lingue. L'integrativo Zara accoglie invece le richieste di congedo per formazione di durata minima di 4 mesi consecutivi avanzate dai dipendenti. Di rilievo risulta, infine, anche la promozione dell'accesso al "periodo sabbatico" per i lavoratori di Unicredit che intendano interrompere il proprio percorso lavorativo e assentarsi dall'azienda per un periodo non retribuito e variabile di tempo, allo scopo di aggiornare il proprio bagaglio di competenze, dedicarsi ad una particolare attività o esaudire un desiderio personale.

Part-time

Nel valutare le eventuali richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, alcune intese indicano tra i criteri prioritari "le esigenze di formazione continua" (ad esempio, gli integrativi aziendali Fis Termoli e Fis Montecchio).

Corsi di formazione promossi dalle imprese

In diversi accordi sono stati rinvenuti rimandi alla disciplina specifica dei corsi di formazione. Differenti sono gli obiettivi che le aziende intendono perseguire attraverso la creazione di specifici percorsi formativi. In alcuni casi si enfatizza il loro ruolo strategico al fine di valorizzare la professione delle risorse umane. Il CCNL Alimentare, ad esempio, prevede attività di formazione volte ad acquisire professionalità specifiche, a cogliere le opportunità occupazionali del mercato, ad un costante aggiornamento dei lavoratori. Nello stesso senso dispone anche il CCNL Chimici. Nell'ambito del gruppo FCA-CNHI-Ferrari, si registra una attenzione crescente verso la responsabilizzazione dei lavoratori nell'accrescimento delle proprie competenze. Nello specifico, il progetto "Cittadinanza FCA" è teso a

stimolare la responsabilità diretta del lavoratore in relazione alla propria crescita professionale, mettendo a disposizione del singolo diverse opportunità di formazione da realizzarsi anche con modalità virtuali.

A livello aziendale, la formazione risponde generalmente alle esigenze concrete, sia strutturali che contingenti, delle imprese alla luce delle loro strategie di sviluppo. Tra questi, ad esempio, si rilevano il contratto Sasol Italy (con percorsi formativi sulla polivalenza e l'automazione a fronte dei cambiamenti organizzativi nei reparti) e il contratto Novo Nordisk (con corsi di formazione sulla gestione dei Big Data). Tuttavia, non mancano accordi (come quello Campari) che sottolineano il ruolo della formazione come funzionale anche alla crescita professionale individuale. Tra i tanti accordi aziendali in questo ambito, il contratto Mondelez prevede percorsi formativi mirati di una o due settimane destinati a potenziare le competenze tecniche e funzionali dei dipendenti. L'integrativo Man prevede l'attuazione di corsi specialistici mirati volti, ad esempio, a migliorare il livello professionale dei lavoratori, ad adeguare la prestazione lavorativa alle specifiche richieste aziendali, ovvero a mutare i profili e le conoscenze professionali in relazione ai processi di innovazione tecnologica. Apofruit prevede percorsi formativi per promuovere le pari opportunità tra uomo e donna, la conoscenza delle normative e comportamenti che sottendono alla sicurezza sul lavoro, la qualità del prodotto, la conoscenza del processo produttivo collegato alla nuova organizzazione del lavoro e delle nuove tecnologie. Anche Luxottica si impegna a valorizzare la formazione *on the job* con particolare attenzione al personale che si trova in un percorso di graduale inserimento nella organizzazione al fine di mantenere e sviluppare il know-how strategico. Inoltre, si può citare il caso Star in quanto vi è l'impegno aziendale a erogare percorsi di formazione ai dipendenti per sostenere la naturale evoluzione delle attività aziendali, attraverso strumenti come la *job-rotation*, il conseguimento di nuove competenze, lo sviluppo e il rinnovamento delle professionalità acquisite. Di interesse sono anche quei particolari, seppur rari, percorsi formativi volti a favorire l'occupabilità del lavoratore sia interna che esterna alla realtà produttiva. È

questo il caso dell'agenda per lo sviluppo del capitale umano, sottoscritta nel 2019 in Unilever.

Altri integrativi, infine, mirano al raggiungimento di specifici target societari (così il contratto aziendale Benetton); altri ancora convengono di istituire idonei meccanismi per il mantenimento nel tempo del livello di professionalità raggiunto (così il contratto aziendale Ferrero).

Tra le altre metodologie formative, si riscontrano le modalità e-learning e la formazione in aula; in alcuni contesti, poi, si fa riferimento anche a vere e proprie strutture di formazione costituite in azienda (così, ad esempio, gli integrativi Smurfit Kappa, Gefran, Rodacciai e LyondellBasell). Modalità che vengono riprese anche in alcuni contratti collettivi nazionali: un esempio è il CCNL Bancari che fa riferimento allo *smart learning* quale opportunità innovativa di fruizione a distanza della formazione che si realizza, su base volontaria, in un luogo diverso dalla sede di assegnazione attraverso l'utilizzo di strumenti informatici.

Libretto formativo del dipendente

Alcuni dei contratti aziendali esaminati (ad esempio, le intese Coca Cola, Giovanni Rana, Ferrero, Mondelez e Barilla nel settore alimentare, Ducati e TenarisDalmine nella industria metalmeccanica, Sky Italia nella comunicazione e Sapio nel chimico) dispongono formalmente l'adozione e l'implementazione di un libretto formativo personale del dipendente che consenta di mappare e registrare le attività di formazione effettuate. Un esempio in tal senso è costituito dall'integrativo Manfrotto che prevede la costituzione del cosiddetto "Passaporto della Professionalità", volto a certificare il percorso formativo sul saper fare e sul saper essere di ogni lavoratore.

Altre misure

In alcuni contratti emerge un interesse delle parti contraenti verso la costruzione di percorsi formativi volti a far fronte ai

cambiamenti del mercato (ad esempio i contratti aziendali Ducati, Basf e Aon, mentre l'intesa Gtech prevede un impegno della azienda a mantenere l'offerta formativa coerente con le esigenze di attività e dei singoli segmenti di business, in rapporto alle evoluzioni che possono derivare dal mutamento degli scenari di mercato), al bilanciamento dei tempi vita-lavoro (ad esempio il CCNL Chimici), a far sì che le competenze e le capacità dei dipendenti possano adattarsi alle differenti esigenze produttive e di contesto legate a processi di ammodernamento e ristrutturazione dell'organizzazione aziendale (ad esempio, le intese Bayer, Barilla, Saviola ed Electrolux).

Anche grazie al credito di imposta introdotto dalla legge di bilancio per il 2018, la formazione per lo sviluppo di competenze chiave per l'impiego di tecnologie 4.0 registra una frequenza crescente negli accordi aziendali, soprattutto nei settori dell'industria. Tra i tanti, si possono menzionare gli accordi Bonfiglioli, Ducati, Lamborghini, Ecornaturasì e Beretta; quest'ultimo, in particolare, introduce anche un percorso giocoso di misurazione del livello e della qualità delle competenze digitali dei lavoratori, denominato "Olimpiadi Digitali Beretta".

Altre realtà costruiscono percorsi informativi ritagliati sulle esigenze specifiche dei propri dipendenti in materia di welfare aziendale, assistenza sanitaria e work life balance. Così l'integrativo aziendale Benetton. Da segnalare anche il caso della Spumador che intende organizzare programmi formativi strutturati per gruppi di lavoratori volti a far acquisire una maggiore conoscenza degli strumenti contrattuali, quali i Fondi Fasa e Alifond.

6.2. Diritto allo studio e spese d'istruzione per dipendenti e loro familiari

6.2.1. Strumenti di conciliazione

Permessi

Diversi contratti collettivi mettono a disposizione dei loro dipendenti permessi retribuiti a carico dell'impresa per permettere la regolare frequentazione dei cicli di studio universitari (ad esempio il CCNL Cemento, il CCNL Alimentare, il contratto aziendale Lamborghini), di sostenere prove di esame, di frequentare corsi di studio correlati all'attività della azienda (così il CCNL Alimentare e i contratti aziendali Alpitour, Capgemini e Sara Assicucrazioni) o corsi di natura sperimentale, connessi sia al recupero degli anni scolastici persi rientranti nel ciclo scuola dell'obbligo, sia alle esigenze di alfabetizzazione degli adulti (ancora il CCNL Alimentare). Altri accordi integrativi che prevedono permessi retribuiti per le medesime finalità sono: l'integrativo Celanese (che riconosce la possibilità di utilizzare i permessi riconosciuti dall'art. 63 del CCNL Chimico anche per la frequenza di corsi universitari), l'integrativo Ducati (che riconosce un permesso di 3 giornate per la discussione della tesi e per il diploma) e l'integrativo Infocert che riconosce 100 ore di permessi retribuiti in più rispetto al CCNL di riferimento.

Anche la sospensione del rapporto di lavoro per congedi formativi è prevista in alcuni accordi. Per tutti, il CCNL Alimentare che prevede, a favore dei dipendenti con almeno cinque anni di anzianità di servizio, la possibilità di richiedere congedi formativi per un periodo pari a un massimo di 12 mesi, continuativo o frazionato. In più, l'integrativo Capgemini riconosce una aspettativa di 6 mesi non retribuita per motivi di studio.

Merita menzione l'intesa aziendale di San Benedetto che, al fine di garantire ai propri dipendenti la possibilità di conciliare pienamente i tempi di studio e lavoro, concede ai lavoratori la possibilità di integrare i permessi di cui sono già titolari con quelli di natura sindacale che non siano stati usufruiti dalle

rappresentanze sindacali in azienda per un massimo di 100 ore pro capite nell'arco del triennio.

Flessibilità oraria per esigenze scolastiche e di studio

In un ristretto numero delle intese del campione, sette per la precisione, l'esercizio del diritto allo studio costituisce una corsia preferenziale, per ottenere la trasformazione o la modifica del rapporto di lavoro a tempo parziale. A titolo esemplificativo si vedano il contratto aziendale Saviola, l'azienda Fis, sia Montecchio che Termoli, il contratto aziendale Findomestic e l'integrativo Sara Assicurazioni; anche il CCNL Alimentare e il contratto aziendale Eataly.

Il CCNL Terziario prevede la possibilità di realizzare contratti di lavoro a tempo parziale della durata di 8 ore settimanali, per le giornate di sabato o domenica cui potranno accedere studenti lavoratori occupati a tempo parziale presso altro datore di lavoro, nonché giovani fino a 25 anni di età compiuti. Un solo integrativo (quello di Leroy Merlin) prevede la possibilità di assumere studenti in orario part-time. Da ultimo, sono due le intese che prevedono la possibilità di sospendere temporaneamente o modificare l'applicazione delle clausole elastiche e/o flessibili per finalità connesse allo studio. Nel dettaglio, il CCNL Alimentare prevede questa possibilità dinanzi a un preavviso di almeno 20 giorni; il preavviso si riduce ad una settimana nel contratto aziendale Leroy Merlin.

6.2.2. Sostegno economico

Borse di studio

La sensibilità delle aziende nei confronti del pieno esercizio del diritto allo studio dei propri dipendenti si sostanzia nello stanziamento, rinvenuto in alcune intese aziendali, di borse di studio a diretto favore dei lavoratori o dei loro familiari (ad esempio, le intese Basf, Mondelez, Ducati, Fis (Termoli), Motori Minarelli, IMA, Huvepharma, British American Tobacco e Banco BPM). L'importo viene solitamente graduato a seconda del

livello di istruzione e viene concesso per l'acquisto di libri per i figli dei dipendenti (l'intesa Huvepharma prevede che tali borse di studio saranno del valore di 300 euro per le facoltà universitarie e per le scuole medie superiori e di 180 euro per le scuole medie inferiori).

Ancora, lo studio delle lingue straniere rappresenta una componente fondamentale del percorso formativo di una persona: Mondelez lo valorizza attraverso lo stanziamento di 4 borse di studio di durata annuale presso un *college* in Gran Bretagna da destinare ai figli più meritevoli dei dipendenti per un soggiorno. In questo caso le borse fruibili copriranno un periodo di massimo tre settimane e la fascia di età dei giovani che potranno partecipare a tale progetto va dai 14 ai 17 anni. Ima S.p.A. nell'ultimo contratto aziendale ha stabilito che la conoscenza della lingua inglese è considerata funzionale e/o obbligatoria in relazione al ruolo o mansione svolta, pertanto i corsi di lingua saranno erogati durante l'orario di lavoro fino al raggiungimento del livello di conoscenza previsto dall'azienda.

Un ulteriore strumento che le parti hanno predisposto al fine di valorizzare ed investire sulla cultura e sull'istruzione scolastica è il "Piano Welfare". Attraverso l'adesione a tale Piano, destinato alle aree professionali o ai quadri direttivi, i dipendenti avranno quindi la possibilità di ottenere l'erogazione del premio aziendale anche sotto forma di rimborsi per le spese inerenti allo studio. È il caso dell'integrativo Findomestic, secondo cui le tipologie rimborsabili sono: le spese di iscrizione alla scuola materna, elementare, media o superiore, alle università, alle scuole di specializzazione, ai master; le spese per acquisto dei testi scolastici e universitari; le spese per corsi di lingua straniera e le spese di iscrizione a corsi presso il conservatorio o istituti per alta formazione e specializzazione artistica e musicale. Analogo sistema è previsto dall'integrativo Lanfranchi. La Danone mette a disposizione di ciascun dipendente un "Conto Welfare", che potrà essere gestito da ciascun dipendente tramite apposita piattaforma software, attraverso il quale poter effettuare anche spese relative alla formazione.

Si segnala infine l'intesa Luxottica che, premesso un forte

impegno del gruppo per diffondere il valore della cultura digitale tra i dipendenti e i loro familiari in linea diretta, prevede che il monte ore destinato dal CCNL ad attività formative per i lavoratori, purché inutilizzato nell'anno di riferimento, potrà essere convertito in borse di studio (del valore da concordarsi tra le parti) a beneficio dei figli dei dipendenti per finanziare percorsi di formazione nell'ambito della cultura digitale. In questo caso l'intesa prevede la conversione suddetta fino a un controvalore lordo massimo complessivo di 20.000 ore nel periodo di vigenza del presente contratto, all'interno del programma di welfare aziendale.

Contributi monetari a favore dei lavoratori e dei familiari

Il contratto aziendale Ferrero prevede l'erogazione di un assegno fino all'importo massimo di 800 euro per i figli dei dipendenti a tempo indeterminato che abbiano conseguito il diploma di scuola superiore secondaria di secondo grado con una votazione uguale o superiore a 90/100. L'importo verrà graduato sulla base della spendibilità del titolo conseguito per il perseguimento delle finalità aziendali. La Huntsman prevede l'erogazione di premi (una tantum al raggiungimento del primo titolo di studio tra diploma, laurea e dottorato di ricerca) e assegni (per tutta la durata del corso di studio) per i figli dei dipendenti. Il Gruppo IMA vuole valorizzare i percorsi formativi dei propri dipendenti, pertanto ha istituito dei premi *una tantum* per coloro che conseguiranno un diploma in area tecnica, con votazione pari o superiore a 70/100 oppure una laurea in specifici corsi con votazione pari o superiore al 95/110, in concomitanza con lo svolgimento dell'attività lavorativa. L'integrativo Huvepharma prevede un premio per alunni meritevoli, figli dei propri dipendenti, di un ammontare che varia dai 180 euro per l'ottenimento della licenza elementare agli 800 euro per la laurea magistrale.

Ancora, e in ottica solidaristica, una altra soluzione consiste nel valutare caso per caso iniziative volte al sostegno finanziario dei dipendenti che si trovino ad affrontare le spese scolastiche dei figli (ad esempio, le intese Man, Ikea, Ducati, Basf e Quixa Assicurazioni). Una previsione specifica e che merita menzione

è contenuta nel CCNL Alimentare, il quale disciplina gli oneri in capo ai datori di lavoro delle aziende del comparto alimentare i cui dipendenti risiedano in località prive di edifici scolastici. In questo caso specifico, ai datori di lavoro spetta il pagamento degli abbonamenti ai servizi ferrotranviari a favore dei figli dei lavoratori, al fine di rimborsare le spese dei giornalieri spostamenti pendolari.

Una innovativa previsione è stata rinvenuta nell'integrativo Eataly: l'azienda si impegna a fornire ai propri dipendenti dei badge di riconoscimento che permetteranno loro di fruire di sconti nel settore didattica ed eventi. Al fine di contribuire al miglioramento culturale e professionale dei lavoratori, due degli integrativi analizzati (il contratto Aon e quello Comifar) incentivano gli studi attraverso la corresponsione di un bonus premio per il conseguimento di titoli scolastici e universitari. In questo ambito va menzionato anche l'integrativo Star che prevede il sostegno di percorsi formativi individuali volti ad accrescere i livelli di polifunzionalità e polivalenza dei propri dipendenti. A tal proposito individua un modello oggettivo di valutazione delle prestazioni e delle professionalità che affianca il riconoscimento di gradini economici intermedi alla graduale crescita di competenze verso il livello superiore.

Anticipazione del TFR

Alcuni aziendali concedono ai propri dipendenti la possibilità di accedere anticipatamente al TFR per far fronte a spese scolastiche e universitarie dei dipendenti stessi e dei figli. Così le intese Ikea, Man, Aon, Leroy Merlin, San Benedetto, Basf, Busitalia, Cardif, Ducati, Elantas, Findomestic, Mondelez, Motori Minarelli, ACE, SACE, Assimoco, Alcatel, Samec (che lascia anche una formulazione aperta del seguente tenore: "in qualsiasi momento, per un importo non superiore al 50%, per ulteriori esigenze del lavoratore"), NH Italia, Santander, Direct Line e Sara Assicurazioni.

Formazione per i figli dei dipendenti

Ancora, la direzione aziendale di Ferrero ha concordato con le rappresentanze sindacali di coltivare lo sviluppo professionale non solo dei dipendenti, titolari di un contratto a tempo indeterminato, ai quali viene offerta la possibilità di acquisire un diploma di qualifica professionale riconosciuto partecipando a un percorso di studi presso le diverse sedi aziendali, ma anche dei figli del personale aziendale assunto a tempo determinato, ai quali l'azienda apre le porte concedendo loro la possibilità di effettuare uno stage formativo, della durata di un mese, presso una delle sedi europee del gruppo, sotto conseguimento del titolo di laurea di primo livello.

7. Sostegno al reddito e servizi vari

In alcuni contratti del campione analizzato le parti firmatarie hanno concordato iniziative specifiche che possano incidere sulla qualità della vita dentro e fuori l'ambiente di lavoro attraverso strumenti di supporto e di agevolazione, non sempre strettamente monetaria per i lavoratori. Ipotesi diffuse sono il ricorso a misure per il sostegno al reddito dei dipendenti (sia direttamente che mediante convenzioni), la creazione di Cral aziendali e servizi ricreativi, così come gli strumenti per agevolare la mobilità sul territorio ed i servizi di trasporto dei lavoratori. Le misure per il sostegno al reddito dei lavoratori comprendono in larga misura l'anticipo del TFR per ragioni connesse all'abitazione, buoni pasto e mense aziendali, beni di prima necessità e generi in natura, prestiti e mutui a tasso agevolato.

7.1. Misure per il sostegno al reddito

Fermo restando il valore assegnato e riconosciuto al TFR, quale necessaria componente destinata a concorrere e ad assicurare al lavoratore, per il futuro, un livello adeguato di tutela pensionistica, diverse intese prevedono la disponibilità della azienda a concedere ai dipendenti richiedenti una anticipazione sul TFR

non solamente nell'ambito del diritto allo studio, della sanità e della conciliazione vita-lavoro, come abbiamo riportato nei precedenti paragrafi. E in particolare:

(I) con riferimento alla prima casa, è prevista l'ipotesi dell'acquisto, affitto o depositi e anticipi per il contratto di locazione della prima casa per sé o per i figli, oppure ristrutturazione e/o manutenzione straordinaria della stessa anche in caso di calamità naturali (così: le intese Aon, Leroy Merlin, Basf, Busitalia, Elantas, Findomestic, Fis Termoli, Giorgio Fedon & Figli, Ikea, Mondelez, Motori Minarelli, Salvagnini, Siat, UCA Assicurazioni, Direct Line, Sara Assicurazioni, Ceetrus, Amissima e Ducati che consente la concessione solo dopo che i dipendenti "abbiano avuta riconosciuta la temporanea o definitiva inagibilità della propria abitazione e che a fronte di ciò debbano sostenere spese improvvise e non previste") o per interventi finalizzati al risparmio energetico (così l'intesa Mecc Alte), estinzione anticipata del mutuo per l'acquisto della prima casa (così le intese Dayco, Santander), affitto nuova abitazione a seguito di separazione dal coniuge o dal convivente (così l'integrativo Ikea). In altre, differenti, ipotesi (ad esempio l'intesa Dalmine) è prevista la possibilità di ottenere, tramite la piattaforma welfare, il rimborso degli interessi passivi sostenuti a fronte di mutui per l'acquisto della prima o seconda casa, piuttosto che per lavori di ristrutturazione;

(II) acquisto di altri beni: automobile (così gli integrativi Ikea, Man, Motori Minarelli, Busitalia, Santander, Basf e NH Italia) o motociclo (così l'intesa Motori Minarelli);

(III) con riferimento alle esigenze familiari o dei congiunti: una intesa contempla il caso di matrimonio e relative spese (l'intesa ACE, che in caso di matrimonio concede anticipi di TFR anche per l'acquisto di mobili); familiare di primo grado o convivente *more uxorio*, che abbia perso il posto di lavoro (mobilità o Aspi) o sia oggetto di cassa integrazione, oppure disoccupato da oltre 18 mesi (l'intesa Ducati) oppure per oneri derivati da cause civili o penali in cui il dipendente sia di parte (l'intesa Basf); spese funebri per la morte di familiari (le intese Dayco, Salvagnini, Santander);

(IV) altre intese riducono il requisito minimo della anzianità di servizio. Così le intese Assimoco (5 anni), Aviva (6 anni), Eataly (3 anni), Mecc Alte (5 anni), Samec (senza vincolo di anzianità di servizio e per più eventi a intervalli ultrannuali), Siat (6 anni) Direct Line (7 anni);

(V) nei rapporti con le stesse società, si rinvengono intese che prevedono l'anticipazione di quote di TFR già maturato per l'eventuale acquisto di azioni di società del Gruppo (l'intesa Findomestic concede questa possibilità ai lavoratori che partecipano al capitale del gruppo direttamente o indirettamente con l'impegno a trattenerle per almeno un anno); altre intese mettono invece a disposizione dei lavoratori che ne avessero la necessità la possibilità di ottenere da parte delle società un prestito personale o un finanziamento a tasso agevolato. Così le intese Busitalia, Findomestic, Fis Montecchio, Centrale del latte (di Firenze, Pistoia e Livorno), Cardiff, Assimoco, Carige, Sara Assicurazioni, Quixa Assicurazioni, Amissima e Banco BPM. In alcuni integrativi le parti convengono invece che i collaboratori in forza con contratto a tempo indeterminato abbiano diritto a una c.d. *shopping bag* costituita da prodotti di uso quotidiano (così l'intesa Autogrill, che stabilisce il controvalore della *shopping bag* nella misura di euro 50 per l'anno 2015 e di 100 per gli anni 2016, 2017 e 2018) oppure a una scontistica dedicata sugli acquisti nei punti vendita del gruppo sulla merceologia in vendita (così l'intesa Leroy Merlin, la quale specifica che lo sconto è fruibile esclusivamente tramite pagamento degli acquisti effettuati direttamente dal lavoratore dipendente o dal proprio coniuge o convivente, l'integrativo Eataly, i cui dipendenti possono fruire dei servizi di ristorazione con uno sconto del 20% da applicarsi anche al settore didattica/eventi, e l'integrativo Ceetrus che applica, in favore dei dipendenti, uno sconto del 5% su tutta la merceologia in vendita. Nello stesso senso l'intesa Feltrinelli, in cui vengono introdotte misure di favore per condizioni e modalità di acquisto di beni presso i negozi del gruppo), oppure altre particolari condizioni di favore (così l'intesa Trenord che prevede un tariffario specifico per i titoli di viaggio acquistati da dipendenti e congiunti, oppure l'intesa Feltrinelli che introduce la

possibilità di ottenere in prestito i libri). Una sola intesa offre su base mensile ai propri collaboratori generi in natura (così l'intesa San Benedetto concede ai propri dipendenti bevande omaggio pari a n. 2 confezioni bibita e n. 2 confezioni acqua oppure n. 6 confezioni acqua);

(VI) alcune intese hanno provveduto ad attivare convenzioni tramite le quali i dipendenti potranno stipulare contratti di mutuo fondiario (così l'intesa Findomestic), altre invece si impegnano a stipulare convenzioni con istituti di credito (così le intese Trenord, ACE, Biesse);

(VII) ulteriori intese riconoscono a favore del lavoratore un diritto di precedenza nella locazione di alloggi destinati ad uso di abitazione civile disponibili in edifici di proprietà dell'azienda (così gli accordi Sara Assicurazioni e Amissima);

(VIII) infine, altre intese attivano o rimborsano servizi di consulenza finanziaria e previdenziale a favore del dipendente (così gli integrativi Huvepharma ed Ecornaturasì).

7.2. Servizi ricreativi

Con riferimento ai servizi ricreativi aziendali a favore dei dipendenti, si possono classificare almeno quattro tipologie di interventi. Un primo gruppo di integrativi aziendali riconosce esplicitamente l'importanza di attivare attività culturali, ricreative e sportive a favore dei propri dipendenti (ad esempio, le intese YKK, Saviola, Luxottica, San Benedetto, Busitalia e Findomestic).

In una seconda categoria di accordi le parti sottoscriventi convengono di avviare attività ricreative e sociali a livello di siti produttivi (ad esempio, le intese Saviola e Busitalia. Quest'ultima dispone più genericamente che in attuazione del CCNL Trasporto pubblico locale possono essere contrattate forme di associazionismo finalizzate al sostegno di attività culturali, sociali, e ricreative dei lavoratori) o di incontrarsi quanto prima per confrontarsi sulla creazione di un Circolo Ricreativo Aziendale dei Lavoratori (d'ora in poi Cral), che tenga in debito conto le peculiarità aziendali anche in tema di distribuzione

territoriale (ad esempio, l'intesa Findomestic, ma anche Carige Assicurazioni).

Un terzo gruppo di intese si caratterizza invece per la formalizzazione e la creazione immediata del Cral (così l'intesa San Benedetto, che puntualmente specifica che la quota annuale dei soci iscritti al circolo sarà direttamente detratta a cura dell'azienda dallo stipendio e versata nel conto corrente del circolo stesso. Inoltre, i componenti il direttivo del Cral San Benedetto potranno usufruire di 500 ore/anno di monte ore di permessi o in accordo con la direzione del personale, concordare forme alternative di contribuzione. L'intesa Finmeccanica impegna il gruppo di lavoro in materia di welfare a definire nuove regole per rendere omogenee e coerenti le attività e le disposizioni in materia di Cral a seguito della costituzione della One Company) oppure per l'impegno a sostenere le attività del Cral esistente attraverso un versamento annuale in cifra fissa per ogni dipendente regolarmente iscritto (così l'intesa Infocert che conferma il contributo aziendale di 75 euro per ogni il lavoratore che versi la propria quota di iscrizione di 30 euro e, come forma di sostegno a questa forma ricreativa, il riconoscimento 100 ore di permesso, in favore del presidente del CRAL, per la gestione di questo organismo).

Inoltre, due intese (Luxottica e San Benedetto) mettono a disposizione degli attivisti o dei componenti il direttivo del circolo aziendale dei permessi, non retribuiti e retribuiti, rispettivamente, per l'espletamento dell'incarico. Oltre alla offerta ludico-ricreativa del Cral aziendale, l'intesa San Benedetto formalizza per tutti i collaboratori il diritto di partecipare alla gita aziendale, che si svolgerà ogni due anni, pari a 1,5 giorni all'anno. L'integrativo Huvepharma, infine, offre ai lavoratori e ai loro familiari l'utilizzo di strutture sportive all'interno del parco aziendale.

7.3. Mobilità e trasporti

Con riferimento al fenomeno della mobilità del personale si riscontrano tre tipologie di interventi:

(I) alcune intese prevedono l'erogazione mensile o annuale di buoni carburante (così gli integrativi Autogrill e Fis Montecchio) o rimborsi chilometrici e di pagamento di eventuali pedaggi al personale cui venga richiesto dalla azienda l'uso del proprio autoveicolo per motivi di servizio (così l'integrativo Findomestic);
(II) altre intese (Luxottica, AgustaWestland e Ducati), laddove si faccia ricorso al trasporto pubblico come modalità diffusa per raggiungere il luogo di lavoro, si impegnano ad attivarsi con le società di trasporto pubblico in concessione rappresentando compiutamente le esigenze dei lavoratori per migliorare i servizi, anche attraverso l'istituzione di apposite commissioni aziendali miste (è il caso dell'intesa AgustaWestland);
(III) un terzo raggruppamento di intese regola, in una certa misura, direttamente il trasporto collettivo riservato esclusivamente al personale (così l'intesa Biesse, che sancisce l'impegno a ottimizzare il servizio pullman per alcuni lavoratori provenienti da determinate zone, l'intesa Sasol Italy, che invece istituisce un servizio di taxi collettivo per favorire il personale che per motivi straordinari, eccezionali e documentabili dovrà smontare dal servizio per mancato cambio turno, l'accordo Ametek, che garantisce al personale interessato al trasferimento presso lo stabilimento di San Giuliano Milanese un servizio di trasporto giornaliero da Ripalta Cremasca e da Robecco sul Naviglio fino alla nuova sede di lavoro e ritorno, e l'accordo Capgemini che prevede di attivare un servizio navetta per meglio collegare la sede di Roma)
(IV) in un quarto gruppo di intese, l'azienda si impegna a nominare un Mobility Manager e a sviluppare un sistema di mobilità sostenibile interna al sito produttivo anche grazie all'impiego del *bike sharing* e al disincentivo dell'uso del mezzo privato (così l'integrativo LyodellBasell).

Infine, un caso che merita attenzione sul punto è l'integrativo Finmeccanica, in cui le parti sociali, al fine di individuare livelli omogenei di trattamento su tutto il territorio nazionale, prevedono l'attivazione di studi di fattibilità, anche attraverso il

coinvolgimento degli attori pubblici perseguendo la incentivazione dell'impiego di mezzi di trasporto pubblico o comunque di forme di aggregazione negli spostamenti (*car pooling*), e con una particolare attenzione agli stabilimenti situati in aree geografiche scarsamente servite da mezzi pubblici di trasporto.

Si muove nello stesso senso l'integrativo Ducati in cui le parti, consapevoli dell'importanza delle necessità di minimizzare i possibili disagi e rischi legati ai percorsi in itinere, desiderano intraprendere azioni concrete volte ad agevolare la mobilità legata al territorio. Nello specifico, le parti intendono dare avvio a studi di fattibilità atti a valutare le esigenze dei dipendenti, affinché si possa arrivare a proporre soluzioni di mobilità sostenibile volte ad agevolare i lavoratori nel raggiungimento del posto di lavoro, ridurre le emissioni di Co_2 ed aderire ai migliori standard italiani ed europei sulla mobilità sostenibile. Nell'ambito della mobilità sostenibile e agevolata, l'integrativo Ducati si impegna ad affrontare le tematiche relative all'ipotesi di ampliamento del parcheggio al fine di renderlo fruibile alla totalità dei dipendenti interessati, mentre l'intesa Lamborghini dispone di riservare una quota di posti alle lavoratrici in stato di gravidanza.

(D)
IL WELFARE SANITARIO OCCUPAZIONALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA

Il presente capitolo contiene gli esiti e le risultanze di maggior rilievo della ricerca condotta nel corso del 2018 con riferimento al tema della assistenza sanitaria integrativa nella contrattazione collettiva di cui si è dato conto in dettaglio nel *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia* (ADAPT University Press, 2019).

Tale approfondimento tematico ha messo in evidenza come l'assistenza sanitaria integrativa nella contrattazione collettiva rappresenti un fenomeno sempre più diffuso e radicato nei sistemi contrattuali più maturi.
Oltre a costituire una misura di welfare occupazionale, inteso come l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti in virtù del contratto di lavoro, l'assistenza sanitaria integrativa è anche uno strumento di welfare aziendale in senso stretto (nei termini precisati *supra*, parte I, capitolo 2) poiché ha una documentata capacità di incidere sugli assetti organizzativi dell'impresa, nonché sulla qualità e produttività del lavoro. Infatti, le forme di assistenza sanitaria integrativa di origine contrattuale, offrendo prestazioni sanitarie sia di natura curativa sia di natura preventiva, garantiscono un impatto positivo sulle condizioni di salute dei lavoratori integrando un sistema di sicurezze e tutele di nuova generazione che rinsaldano e qualificano lo scambio lavoro contro retribuzione in termini di sostenibilità e relazioni fiduciarie tra le parti contrattuali.

1. Assistenza sanitaria integrativa e cambiamenti demografici

La trasformazione del lavoro in corso ormai da diversi anni nelle economie occidentali è determinata da un complesso insieme di cause. Spesso si tende a concentrare l'attenzione e l'analisi soprattutto sull'impatto della tecnologia sui mercati del lavoro. Ma i dati relativi all'andamento demografico mostrano come questo fenomeno possa determinare impatti ancora più marcati.

L'invecchiamento della popolazione, i nuovi rischi per la salute e sicurezza indotti dalle dinamiche della quarta rivoluzione industriale, la crescita del numero di lavoratori affetti da malattie croniche e le esigenze di cura che spesso non si conciliano con le esigenze produttive introducono diversi elementi di crisi all'interno dei modelli di gestione delle risorse umane. Il tutto all'interno di modelli produttivi che, nella manifattura così come nei servizi, stanno subendo profonde modificazioni guidate in particolar modo dall'innovazione tecnologica, generando una diversa domanda di competenze sia nel contenuto sia nel ruolo stesso di certe figure che diventano fondamentali nel governo dei processi. Diventa così un'urgenza quella di mettere in campo strategie diverse dal mero trattamento retributivo e premiale per favorire una maggior *job retention* al fine di trattenere con sé i profili migliori, anche a fronte dell'insorgere di patologie che non consentono, per quantità e/o qualità, la prosecuzione della prestazione lavorativa come in precedenza.

Ma più in generale l'invecchiamento della popolazione e il prolungamento della permanenza delle persone all'interno della forza lavoro, generata anche dalle modifiche ai sistemi previdenziali, introducono sempre più come nuova priorità nell'impresa il tema della salute e dell'assistenza sanitaria.

Welfare sanitario occupazionale e trasformazioni in atto

Cambiamenti esterni:

- Aumento età media della popolazione
- Trasformazioni tecnologico/produttive
- Mercati dinamici e crescente transizionalità del mercato del lavoro
- Trasformazioni del lavoro

Cambiamenti interni:

- Aumento dell'età media della forza lavoro
- Aumento della quota di lavoratori affetti da malattie croniche
- Impatto dei fattori socio-demografici sulla capacità produttiva del singolo lavoro e, a livello aggregato, sull'intera azienda
- Difficoltà di reperimento di forza lavoro qualificata e crescente necessità di attuare politiche aziendali di *job retention*
- Crescente necessità di adattamento dei modelli organizzativi e delle mansioni per un lavoro sostenibile nel lungo periodo

2. I fondi sanitari contrattuali

Alla luce di tali rilevanti cambiamenti, le forme di assistenza sanitaria integrativa sembrano acquisire un senso e un valore fondamentale come strumento di gestione di una popolazione aziendale che invecchia e si ammala e che comunque esprime nuovi bisogni di benessere sul lavoro e fuori dal lavoro.

All'interno del quadro delineato, la ricerca sul tema documenta la crescita dei fondi sanitari in termini qualitativi e non in termini quantitativi. Infatti, non vengono costituiti nuovi fondi, ma si registrano, piuttosto, pratiche di adesione e fusione, essendo operativo anche uno stesso fondo sanitario in settori produttivi diversi. Questo perché il sistema funziona ed è conveniente nella misura in cui riesce a garantire una adeguata massa critica.

Inoltre, negli ultimi anni, si riscontra una tendenza a promuovere l'assistenza sanitaria integrativa *di settore* in detrimento della assistenza sanitaria integrativa *aziendale*, essendo sempre maggiore il numero dei CCNL che prevedono l'adesione obbligatoria al fondo di settore (si veda tabella 29). Pertanto, alle forme di sanità aziendale viene attribuito un ruolo integrativo rispetto ai fondi sanitari di settore, e sono implementate soltanto dalle aziende che possono permettersi di allocare importi aggiuntivi alla assistenza sanitaria di settore. Inoltre, si riscontrano aziende che hanno sostituito le forme di assistenza sanitaria integrativa aziendali precedenti in favore dell'adesione al fondo sanitario nazionale di settore in ragione della convenienza dal punto di vista economico. Questo fenomeno può essere anche spiegato dalla difficoltà per le aziende di mantenere i livelli di assistenza concordati di fronte ad un aumento dei costi.

Tabella 29 – Le principali forme di assistenza sanitaria integrativa nei diversi settori produttivi

Agricoltura	**FIA** – Fondo sanitario impiegati agricoli **FIDA** – Fondo sanitario integrativo di categoria per i dipendenti delle associazioni allevatori
Alimentare	**FONSAP** – Fondo sanitario integrativo per i lavoratori della panificazione e attività affini **FASA** – Fondo assistenza sanitaria integrativa alimentaristi *(adesione volontaria)*
Artigianato	**SAN.ARTI** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'artigianato
Chimico farmaceutico	**FASCHIM** – Fondo nazionale di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL, minerario e coibenti *(adesione volontaria)*
Credito	**CASDIC** – Cassa nazionale di assistenza sanitaria per il personale dipendente del settore del credito
Elettrici	**FASG&P** – Fondo di assistenza per i lavoratori dell'industria della gomma, cavi elettrici e affini e delle materie plastiche *(adesione volontaria)*

Energia e petrolio	**FASIE** – Fondo assistenza sanitaria integrativa al servizio sanitario nazionale per i lavoratori dell'industria settore energia *(adesione volontaria)*
Gomma-plastica	**FASG&P** – Fondo di assistenza per i lavoratori dell'industria della gomma, cavi elettrici e affini e delle materie plastiche
Grafica	**FONDO SALUTE SEMPRE** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per il personale dipendente delle aziende grafiche ed affini e delle aziende editoriali anche multimediali e per le aziende esercenti l'industria della carta e cartone, della cellulosa, pasta legno, fibra vulcanizzata e presfibra e per le aziende cartotecniche e trasformatrici della carta *(adesione volontaria o obbligatoria in funzione del CCNL di riferimento)*
Legno	**ALTEA** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione
Materiali da costruzione	**ALTEA** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del settore legno industria e dei settori industriali dei materiali da costruzione (cemento, calce e gesso – lapidei e inerti – laterizi e manufatti) *(adesione volontaria)*
Metalmeccanico	**MÈTASALUTE** – Fondo sanitario lavoratori metalmeccanici
Somministrazione	**EBITEMP** – Ente bilaterale nazionale per il lavoro temporaneo
Studi professionali	**CADIPROF** – Cassa di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori degli studi professionali
Telecomunicazioni	**FONDO TLC** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa *(adesione volontaria)*
Terziario, distribuzione e servizi	**FONDO EST** – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini **FONDO ASTER** – Ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti delle aziende del commercio, del turismo e dei servizi **COOPERSALUTE** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da imprese della distribuzione cooperativa **ASIM** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa del settore delle imprese esercenti servizi di pulizia, servizi integrati/multiservizi **FASIV** – Fondo assistenza sanitaria integrativa vigilanza **FASDA** – Fondo integrativo di assistenza sanitaria per i dipendenti dei servizi ambientali
Tessile	**SANIMODA** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria della moda

	FASIIL – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dei servizi tessili e medici affini
Trasporto	**SANILOG** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti del settore logistica, trasporto merci e spedizione
Turismo	**FONDO EST** – Ente di assistenza sanitaria integrativa del commercio, del turismo, dei servizi e dei settori affini **FONDO ASTER** – Ente di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti delle aziende del commercio, del turismo e dei servizi **FAST** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti da aziende del settore turismo **FONTUR** – Fondo di assistenza sanitaria integrativa per i dipendenti delle aziende associate ad AICA e Federturismo

Fonte: elaborazione ADAPT

3. Il ruolo dell'assistenza sanitaria integrativa

A fronte delle sfide relative al governo della trasformazione del lavoro nelle singole imprese generate dai cambiamenti demografici e delle conseguenze sulla salute dei lavoratori, le forme di assistenza sanitaria integrativa fungono da risposta, sebbene parziale e non risolutiva in assenza di un vero e proprio sistema di incentivi per le imprese che adottano soluzioni di integrazione nei confronti dei lavoratori con patologie.

Le criticità che emergono dalla ricerca riguardano la crescente diffusione dell'assistenza sanitaria integrativa avvenuta senza un quadro normativo chiaro, venendosi così a configurare come una materia particolarmente complessa.

A questo si aggiunge una debolezza di sistema legata alla mancanza di connessioni tra i diversi fondi e l'impossibilità della portabilità dei contributi versati, costringendo il lavoratore a cambiare il fondo sanitario di riferimento quando cambia lavoro con tutti i problemi che questo comporta. Ciò risulta essere significativo considerando che il mercato del lavoro attuale è caratterizzato da importanti transizioni occupazionali.

Tuttavia, accanto alle criticità, evidenti sono le opportunità dell'assistenza sanitaria integrativa e l'importante ruolo svolto nel contesto aziendale nell'ottica della promozione di un lavoro sostenibile nel lungo periodo anche in età avanzata. L'assistenza sanitaria integrativa offre prestazioni sanitarie di prevenzione o cura che si traducono in una conservazione o miglioramento delle condizioni di salute dei lavoratori, incidendo pertanto positivamente sulle loro performance lavorative e conseguentemente sul risultato produttivo dell'impresa.

Indipendentemente dall'origine contrattuale nazionale o aziendale, l'assistenza sanitaria integrativa può essere inserita e concepita all'interno di un progetto aziendale consapevole di sviluppo di logiche di welfare in termini di ripensamento del modo di fare impresa e di intendere il rapporto tra lavoratori e datore di lavoro.

È in questo senso che l'assistenza sanitaria integrativa si qualifica come vero e proprio strumento in grado di attuare dei modelli di organizzazione innovativa del lavoro e di accompagnare il più ampio processo di trasformazione dell'impresa e in generale della economia e dei processi produttivi. In questa ottica, come anticipato, l'analisi condotta evidenzia come, oltre a costituire una misura di welfare occupazionale, inteso come l'insieme dei servizi e delle prestazioni che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro, le misure di assistenza sanitaria integrative di origine contrattuale costituiscono anche veri e propri strumenti di welfare aziendale in senso stretto, intendendosi misure che incidono, ben oltre la semplice incentivazione fiscale, sull'assetto organizzativo e produttivo di impresa.

Tabella 30 – Analisi degli impatti rilevati del welfare sanitario occupazionale rispetto ai cambiamenti interni ed esterni all'impresa

	Opportunità	**Criticità**
Cambiamenti interni	• Miglioramento della salute dei lavoratori e miglioramento della loro produttività • Strumento finalizzato a rendere il lavoro sostenibile nel lungo periodo (anche per i malati cronici) • Politica aziendale di *job retention* a fronte della difficoltà di reperire forza lavoro qualificata	• Coordinamento tra prestazioni offerte a livello aziendale con quelle offerte a livello nazionale • Assenza di un quadro normativo chiaro
Cambiamenti esterni	• Ampliamento delle materie di scambio contrattuale • Funzione integrativa rispetto alle tipologie di prestazioni offerte dal welfare pubblico • Sostegno alle pressioni crescenti sul welfare pubblico	• Mancanza di connessione tra le prestazioni dei diversi fondi a fronte di crescenti transizioni occupazionali • Differenziazione delle prestazioni in base alla posizione occupazionale della persona

Fonte: elaborazione ADAPT

(E)
WELFARE OCCUPAZIONALE E TERRITORIO: IL CASO BERGAMO

Il presente capitolo contiene una sintesi della ricerca condotta nel corso del 2017 sul territorio di Bergamo di cui si è già dato conto nel *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia* (ADAPT University Press, 2018).

La ricerca in ambito territoriale ha riguardato l'analisi di due documenti dotati di particolare tasso di innovazione per il sistema di relazioni industriali: le linee guida di Confindustria Bergamo sul welfare aziendale del 30 giugno 2017 e l'intesa tra Confimi – Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil Bergamo per la manifattura metalmeccanica e l'installazione di impianti del 18 dicembre 2017.

1. Le linee guida di Confindustria Bergamo sul welfare aziendale del 30 giugno 2017

A fronte della diffusione e dello sviluppo delle pratiche di welfare aziendale, Confindustria Bergamo nella prima metà del 2017 ha deciso di elaborare un documento volto a supportare le scelte delle aziende associate su questi temi.

Metodologicamente, si è proceduto coinvolgendo direttamente le imprese associate, per il tramite dei gruppi merceologici, con interviste qualitative ai presidenti di gruppo come anche ad alcuni imprenditori, tenuto conto delle differenti dimensioni aziendali presenti.

Obiettivo di tali interviste era quello di individuare le molteplici esigenze rilevate nella gestione del personale e nella

organizzazione del lavoro (tra cui certamente produttività, flessibilità, conciliazione vita-lavoro, politiche di *retention*) e, più in generale, le diverse sensibilità in materia di politiche di welfare, allo scopo di individuare possibili soluzioni anche innovative. Dall'analisi delle interviste è stato possibile elaborare alcune indicazioni in grado di orientare le imprese nella scelta delle più efficaci soluzioni aziendali in tema di offerta di misure di welfare ai propri dipendenti.

In concreto, individuate le esigenze delle imprese, unitamente alla rilevazione di bisogni ed esigenze personali dei lavoratori, sono state messe in correlazione macro-categorie di problematiche aziendali con altrettante macro-categorie di interventi, beni, servizi o trattamenti ritenute funzionali al superamento dei problemi operativi. A titolo esemplificativo, in caso di assenteismo elevato non gestibile disciplinarmente, si suggerisce la variazione degli orari individuali e collettivi e la regolamentazione di aspettative e permessi; oppure in caso di elevata presenza di lavoratori anziani, si consiglia concessione part-time, variazione di mansioni, interventi di formazione continua (si vada nel dettaglio *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit.).

All'esito delle interviste svolte e delle soluzioni ipotizzate, è stato possibile elaborare delle linee guida che forniscono suggerimenti operativi per le imprese del territorio circa le valutazioni delle direzioni d'impresa sulle modalità di attivazione delle varie soluzioni di welfare aziendale. Le linee guida prendono in considerazione alcune questioni rispetto alle quali sono individuate le opportunità, le criticità e le conseguenti indicazioni operative suggerite da Confindustria Bergamo.

Come "Approccio preliminare", le linee guida consigliano di circostanziare l'analisi preventiva dei bisogni dei lavoratori in riferimento ad una offerta predeterminata e limitata di beni o servizi di welfare, scelti dal datore di lavoro in considerazione anche delle esigenze aziendali di intervento su specifiche criticità organizzative o gestionali, in modo da prevenire l'eventuale insoddisfazione nei lavoratori in caso di eccessive aspettative

rispetto ad un riscontro aziendale alle loro esigenze personali espresse.

Rispetto al "Valore da destinare al welfare", viene suggerito di introdurre piani di welfare che privilegino la qualità rispetto alla quantità dell'offerta, integrando eventuali proposte di *flexible benefits* con soluzioni organizzative a tempo determinato e con ricomposizione periodica almeno parziale del mix di soluzioni offerte, al fine di ridurre il rischio di consolidamenti.

Nell'ottica della "Declinazione dei piani di welfare in accordi sindacali", le linee guida raccomandano di valutare preliminarmente le possibili dinamiche e i relativi esiti di un eventuale confronto sindacale in tema di welfare. In generale, si raccomanda di introdurre clausole di reversibilità dell'intesa o periodi di sperimentazione. Inoltre, si ritiene preferibile scomporre l'intervento in due azioni: la conversione di una quota del PDR e l'erogazione di altra parte di welfare attraverso un regolamento aziendale o un accordo separato. Il ricorso esclusivo a regolamenti unilaterali aziendali a tempo determinato si ritiene invece preferibile nei casi di interventi di welfare senza *flexible benefits*. Infine, sono sconsigliati accordi individuali in quanto non comportano sgravi contributivi o fiscali ed è molto problematica la loro revisione.

Rispetto alla "Articolazione del piano di welfare", le linee guida consigliano di definire l'offerta di welfare in relazione sia agli obiettivi perseguiti sia alle dimensioni d'impresa, incrementando il numero di beni/servizi/trattamenti proposti ai lavoratori quando non siano state identificate specifiche aree di criticità sulle quali intervenire e gli organici aziendali siano particolarmente ampi; inoltre, quando si intendano offrire formule di welfare dal valore nominale contenuto, che quindi devono necessariamente originare un valore percepito più elevato e tale effetto è realizzabile solo con una offerta ampia che riesca a dare riscontro all'interesse dei singoli destinatari.

Infine, si consiglia un eventuale supporto consulenziale sia per la pianificazione delle azioni di welfare sia per l'implementazione di azioni correlate di management organizzativo,

concernente altri aspetti della gestione delle risorse umane, quando si intenda utilizzare il welfare aziendale come leva gestionale.

2. *L'accordo territoriale Confimi-Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil Bergamo del 18 dicembre 2017 per le piccole e medie aziende manifatturiere metalmeccaniche e istallazione impianti del territorio di Bergamo*

L'accordo territoriale sottoscritto da Confimi-Apindustria Bergamo con le federazioni Fim-Cisl e Uilm-Uil della bergamasca rappresenta un *unicum* nel panorama della contrattazione collettiva nel settore manifatturiero e metalmeccanico in Italia e non solo. Si tratta invero di una sperimentazione che interessa un livello di confronto negoziale – il territorio, qui identificato dalla provincia di Bergamo – tradizionalmente escluso dalle dinamiche di relazioni industriali nel settore manifatturiero. Anche per questo, l'accordo chiarisce che le relative previsioni sono ad adesione volontaria da parte delle aziende associate e, comunque, restano alternative a eventuali accordi di livello aziendale che, là dove esistenti, prevalgono.

L'accordo territoriale abbraccia molte materie, infatti le clausole normative ed economiche intendono favorire la introduzione di misure specifiche per migliorare la competitività, la flessibilità organizzativa, l'ottimizzazione dei costi e l'ampliamento delle figure professionali da inserire nel sistema, garantendo al tempo stesso il coinvolgimento dei lavoratori, attraverso un miglioramento del trattamento economico individuale, nonché l'utilizzo degli strumenti incentivanti previsti dalle normative, anche territoriali, definiti anche allo scopo di favorire la formazione professionale e l'occupazione.

Di particolare interesse, è il pacchetto di misure volte a definire un sistema di welfare a livello territoriale integrato con le previsioni del CCNL, anche in connessione con la istituzione di un premio di risultato di ambito territoriale, convertibile in welfare. Nell'ottica di favorire investimenti a beneficio delle

imprese che svolgono un ruolo sociale in termini di mantenimento e sviluppo occupazionale, nonché di radicamento nel territorio, è previsto che la commissione territoriale istituita dall'accordo si attivi per promuovere incontri con le istituzioni locali finalizzati a garantire agevolazioni, anche attraverso lo sviluppo e la realizzazione sinergica di contrattazione sociale territoriale.

In tema di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, l'accordo prevede la possibilità per le aziende di individuare aree e mansioni alle quali applicare la flessibilità in entrata/uscita giornaliera di massimo 30 minuti nonché schemi di lavoro agile. Le parti concordano altresì che, in deroga al CCNL, le percentuali relative alla richiesta di trasformazione del contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale sono innalzate di un punto percentuale.

Nell'accordo è istituito un premio di risultato territoriale di natura sperimentale e di importo variabile per ogni annata di vigenza dell'accordo, proporzionale alla variazione grezza della produzione media della provincia di Bergamo, riscontrata nel triennio precedente a quello di maturazione dello stesso. Il premio può essere convertire, in tutto o in parte, in prestazioni di welfare. In caso di conversione totale del premio, viene riconosciuto un ulteriore valore in welfare corrispondente al 10% del valore del premio maturato. L'accordo prevede inoltre il riconoscimento di un credito welfare di 100 euro lordi all'anno per ciascun lavoratore.

La commissione territoriale è inoltre impegnata a realizzare una piattaforma da mettere a disposizione delle aziende per l'erogazione delle prestazioni di welfare, compresi i servizi declinati da specifiche convenzioni promosse a livello territoriale.

(F)
WELFARE E TERRITORIO: IL CASO BRESCIA

Il presente capitolo contiene le risultanze di maggior rilievo della ricerca condotta nel corso del 2018 sul territorio di Brescia di cui si è già dato conto nel *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia* (ADAPT University Press, 2019).

È stato studiato il territorio di Brescia, ricostruendo la situazione socio-demografica, lo scenario economico-produttivo e il mercato del lavoro locale per evidenziare la domanda di welfare espressa dal territorio, per poi procedere all'analisi del welfare aziendale sviluppato nella provincia e verificarne anche la coerenza con le esigenze emergenti nel territorio.

1. Principali evidenze sulla diffusione del welfare aziendale

Dai dati disponibili ([1]) emerge che il welfare aziendale mostra una buona diffusione sul territorio bresciano, con una presenza nel 68,2% delle imprese. Tale diffusione, tuttavia, risente particolarmente della dimensione d'impresa, infatti la presenza di misure di welfare aziendale decresce con la dimensione.

Le misure di welfare maggiormente presenti nei contesti aziendali sono: l'assistenza sanitaria integrativa (69%), la previdenza complementare (54%) e la somministrazione di vitto (mensa e buoni pasto) (54%).

([1]) I dati fanno riferimento a Fedreghini D. (a cura di), *HR Dashboard – Edizione 2018*, Ufficio Studi e Ricerche AIB.

Guardando all'incidenza percentuale di queste misure sul costo del personale, si nota che nelle imprese bresciane il welfare aziendale incide per il 2,6%. Prevale l'incidenza sul costo del lavoro delle misure relative alla somministrazione del vitto e dei servizi di trasporto collettivo, significativamente inferiore risulta invece l'incidenza sui costi per il personale dell'assistenza sanitaria integrativa e della previdenza complementare.

Se la dimensione aziendale rappresenta uno dei principali ostacoli all'adozione di piani di welfare in azienda, lo strumento che agevola le imprese di dimensioni ridotte nell'attuazione di questo istituto è quello dell'accordo territoriale. Sempre più frequente è la presenza di accordi territoriali sui premi di risultato che ne consentono la conversione, su scelta del dipendente, in welfare (c.d. welfarizzazione). Nella provincia di Brescia sono presenti tre accordi territoriali per premi di risultato (due per il settore dell'industria – Aib e Apindustria – e uno per il commercio – Confcommercio), che prevedono anche la possibilità di welfarizzazione.

A livello aziendale, forme di retribuzione variabile sono abbastanza diffuse nelle imprese del territorio bresciano (62%), ma sono molto più limitate le imprese che prevedono un premio variabile collettivo (33,8%), che si riscontra prevalentemente nelle imprese con oltre 100 dipendenti. Inoltre, la possibilità di convertire i premi in welfare è presente nel 26% degli accordi aziendali.

2. Il welfare aziendale nella metalmeccanica bresciana

Il CCNL dell'industria metalmeccanica è applicato dal 51,5% delle imprese presenti nel territorio bresciano, rappresentando la principale cornice di welfare aziendale.

L'analisi condotta sulla contrattazione nel sistema della metalmeccanica bresciana (72 accordi aziendali) conferma una buona presenza del welfare aziendale (65%) in linea con il complesso delle imprese bresciane.

Con riferimento alla distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale (grafico 17), prevale la formazione in ambito professionale dei lavoratori (27,6%), seguita da *flexible benefits*, buoni acquisto e buoni pasto, mentre sanità integrativa e previdenza complementare compaiono in un numero ridotto di contratti (8,5%). La ragione può dipendere dal fatto che tali prestazioni sono disciplinate a livello di CCNL.

Le c.d. misure di conciliazione, ovvero le previsioni afferenti all'area "flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro", sono presenti con una percentuale pari al 10,6%. Si tratta di un insieme di misure riguardanti, nello specifico, alcuni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (flessibilità in entrata e in uscita, permessi, part-time, ecc.), volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o, sempre più frequentemente, la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità.

Rispetto alla dimensione aziendale, le imprese di piccole dimensioni erogano prevalentemente buoni acquisto e buoni pasto, mentre le aziende più grandi prevedono piani di welfare aziendale più sviluppati.

Inoltre, dall'indagine condotta, emerge una percentuale rilevante di ricorso, da parte delle aziende in particolare di grandi dimensioni, alla conversione del premio di produttività in welfare. Le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività sono presenti nel 46,8% di casi osservati.

3. Iniziative territoriali per il welfare aziendale

Allargando lo sguardo, oltre il settore metalmeccanico, al territorio nel suo complesso si riscontra la presenza di alcune iniziative multi-attore e/o di rete che promuovono iniziative di welfare in senso ampio. Tali esperienze sono presenti sul territorio con configurazioni diverse.

La rete d'imprese Welstep è nata con l'obiettivo di «fare massa critica e sviluppare economie di scala per adottare

congiuntamente i piani di welfare aziendale», promuovendo quindi iniziative di welfare aziendale e inter-aziendale.

Alcune iniziative, con la regia delle associazioni datoriali, si propongono di accrescere la conoscenza delle aziende sulla materia, fornire loro un supporto e facilitare l'accesso a strumenti funzionali alla definizione di un piano di welfare aziendale anche attraverso accordi di partnership con soggetti specializzati (si vedano in particolare gli accordi che UBI Welfare ha sottoscritto con AIB, Apindustria Brescia e Federfarma Brescia).

Sono inoltre state sviluppate delle reti territoriali di conciliazione, costituite da partnership tra attori pubblici e imprese, per lo sviluppo di servizi e interventi nell'ambito della conciliazione vita-lavoro a supporto di un incremento della partecipazione della componente femminile della popolazione nel mercato del lavoro.

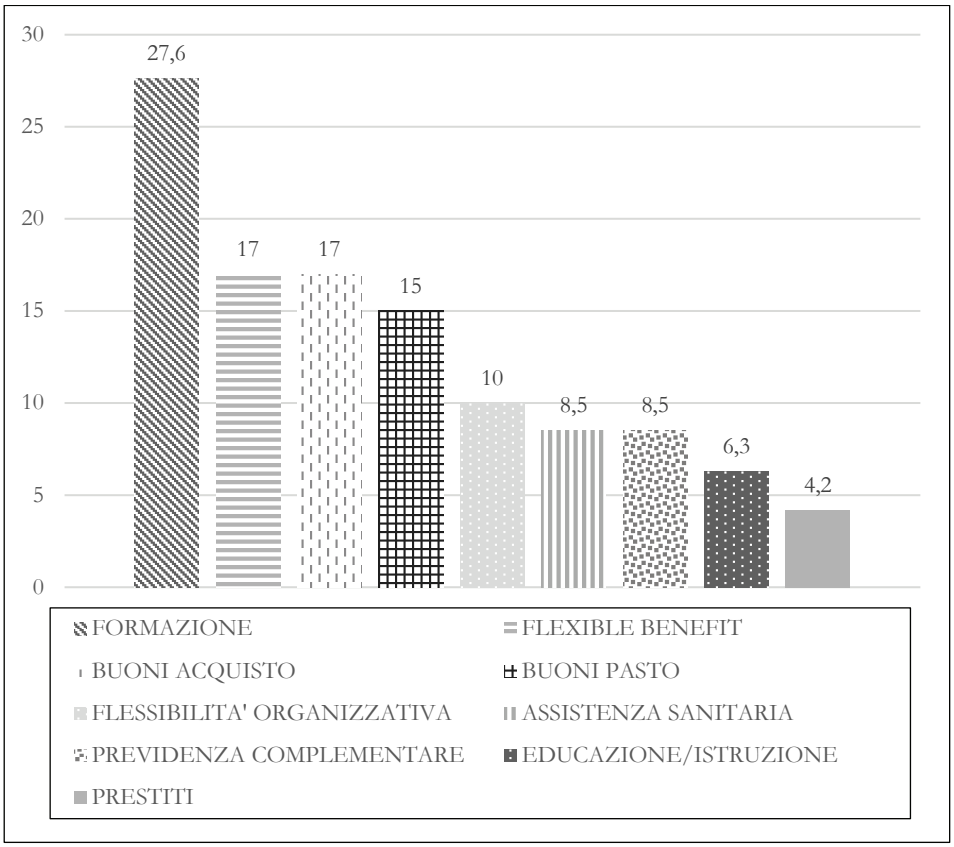
4. La domanda e l'offerta di welfare aziendale del territorio

Dalla ricostruzione socio-demografica emerge che nella provincia di Brescia la domanda di welfare si ricollega principalmente all'invecchiamento della popolazione, alle difficoltà di conciliazione vita-lavoro e al sostegno alla bassa partecipazione al mercato del lavoro della componente femminile.

Dal lato dell'offerta, nel definire le misure e soluzioni di welfare aziendale, la contrattazione collettiva del settore della metalmeccanica non sembra tenere particolarmente in considerazione i bisogni espressi dal territorio, implementando una offerta scarsamente orientata alla domanda di welfare.

Tuttavia, tra le diverse iniziative territoriali, oltre a quelle dirette a promuovere la diffusione del welfare aziendale, ve ne sono alcune, frutto di azioni di contrattazione sociale territoriale, che sostengono interventi di welfare tesi a rispondere alle esigenze del territorio (in particolare la conciliazione vita-lavoro).

Grafico 17 – Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale nella metalmeccanica bresciana (%)



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

(G)
WELFARE E TERRITORIO: IL CASO CUNEO

La declinazione territoriale del welfare aziendale (come richiamato nella parte I, capitolo 1) è una chiave di lettura fondamentale per poter leggere la multiformità di risposta ai bisogni peculiari dei territori. Obiettivo di questo approfondimento è quello di provare a leggere quindi come si sviluppa in un territorio l'integrazione tra le diverse forme di welfare. Dopo i casi di Bergamo e Brescia affrontati nei precedenti Rapporti (si vedano *supra*, sezioni E e F), si è scelto per questo terzo Rapporto di analizzare la diffusione del welfare aziendale nella provincia di Cuneo.

L'analisi ha preso il via in primo luogo dal tentativo di identificare i bisogni del territorio per i quali il welfare può essere una risposta. In particolare si sono ricostruite le dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro. In seguito si sono analizzate da un lato le diverse risposte che il sistema del welfare aziendale ha dato nel territorio, con un focus sulla contrattazione collettiva delle imprese dei settori della metalmeccanica e della chimica industriali, e, dall'altro, le esperienze di collaborazione pubblico/privato che si sono sviluppate negli ultimi anni e che coinvolgono diversi attori locali (oltre alle stesse aziende, i rappresentanti di alcune associazioni di rappresentanza datoriali). L'analisi condotta sul welfare aziendale del territorio cuneese affianca all'approccio settoriale e verticale di relazioni industriali una dimensione più orizzontale, volta a considerare il sistema locale (produttivo, economico e sociale) nel suo complesso, come luogo di pianificazione strategica e integrata. Il tutto all'interno di una visione in cui è proprio l'integrazione tra attori all'interno di un territorio a modellare quegli ecosistemi che possono contribuire o meno alla risposta ai bisogni.

1. Il contesto demografico, economico e del mercato del lavoro nel territorio di Cuneo

La demografia del territorio di Cuneo sembra seguire i trend di diminuzione della popolazione e di invecchiamento registrabili a livello regionale e nazionale. La popolazione è composta per il 13,4% da persone 0-14 anni, per il 62,5% da persone 15-65 anni, per il 24,2% persone con oltre 65 anni. La variazione dell'indice di vecchiaia, davvero significativa negli ultimi 5 anni (+12,4 punti percentuali), è stata anche accompagnata da una crescita dell'indice di dipendenza degli anziani, insieme alla crescita dell'indice di dipendenza strutturale. In altre parole, si fa sempre maggiore il peso di individui non autonomi da un punto di vista socio-economico per ragioni demografiche (bambini e anziani) rispetto a quelli autonomi.

Tali cambiamenti demografici hanno, pertanto, impatti organizzativi relativi sia alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori che hanno persone anziane a carico, sia ad un generale invecchiamento della forza lavoro nel territorio e alle conseguenti esigenze di cura dei lavoratori stessi. A questo si aggiunge il trend negativo delle nascite nel territorio, per la cui inversione potrebbero contribuire la diffusione di forme di conciliazione vita-lavoro e di supporto.

Dal punto di vista economico il territorio registra indicatori positivi in termini di valore aggiunto, export e di ricchezza procapite generata, nettamente superiore a quella piemontese e italiana. Il tutto però all'interno di un contesto di trasformazione, come si evince dal fatto che nel periodo 2013-2017, nonostante si sia registrata una lieve diminuzione (-200) delle imprese attive (più evidente in alcuni settori quali le costruzioni e la manifattura), si sia parallelamente riscontrato un aumento complessivo degli addetti (+3.580) delle imprese del cuneese (tra questi il settore delle "attività professionali, scientifiche e tecniche" e delle "attività legate ai servizi di alloggio e ristorazione"). Segnale, questo, che, in generale, le difficoltà riguardano in particolare un certo tipo di modello organizzativo d'impresa, meno strutturato, e che il tessuto imprenditoriale si sta parzialmente ri-orientando su altri settori prima meno rilevanti.

A soffrire sembra essere il settore manifatturiero, dove si registra una diminuzione sia del numero di imprese attive che di addetti. Tuttavia, all'interno della manifattura non tutti i settori mostrano gli stessi trend. Con particolare riferimento ai settori chimico e metalmeccanico, si è invece riscontrato un aumento degli addetti anche quando, come nel caso del metalmeccanico, è diminuito il numero di imprese attive. Anche in questo caso, vale la considerazione per cui il settore si sta ri-articolando su dimensioni di imprese più ampie ed è quindi all'interno di un processo di rimodulazione anche delle proprie strutture organizzative.

Proprio dalla specifica ricostruzione fatta sui due settori, sembrerebbe che il settore metalmeccanico sia composto da imprese maggiormente strutturate rispetto ai dati generali delle imprese della manifattura, se pur la dimensione della piccola impresa rimane tutt'oggi quella centrale. Anche il settore chimico presenta un grado di strutturazione delle imprese più elevato rispetto al più ampio comparto manifatturiero. Le composizioni di tali settori e i loro processi di ri-adattamento risultano tutt'altro che secondari quando si ha l'obiettivo di analizzare e comprendere come si stia sviluppando il welfare aziendale nelle imprese del territorio. Infatti, è noto che la diffusione del welfare aziendale risulta particolarmente legata e influenzata dalle dimensioni d'impresa e dal settore, diffondendosi maggiormente nella media e grande impresa, in settori a maggior valore aggiunto e in quei settori dove vi siano relazioni industriali consolidate.

Occorre infine ricordare che a crescere non sono solo i settori tradizionali: cresce infatti anche il turismo e a Cuneo lo fa molto più di quanto avviene su scala nazionale e regionale. Crescono anche i servizi, sebbene sembrerebbero ancora faticare ad affermarsi le imprese a elevato contenuto di conoscenza (che crescono, sì, ma meno di quanto avviene in Piemonte e in Italia) e le attività a più alto contenuto tecnologico.

In questo quadro, il mercato del lavoro locale si caratterizza nel 2018 per un aumento, seppur lieve, degli occupati rispetto all'anno precedente. In particolare, crescono i lavoratori

autonomi mentre diminuiscono quelli dipendenti. Il lavoro dipendente è caratterizzato da una netta prevalenza di lavoratori a tempo indeterminato (87%, con variazioni a seconda del settore). Nella manifattura addirittura i lavoratori a tempo indeterminato arrivano al 91%. Tali aspetti sono tutt'altro che marginali nella prospettiva del welfare aziendale, stante che sulla diffusione delle misure incidono anche le tipologie contrattuali. Se il dato del tasso di occupazione (15-64 anni) è positivo con il 68,6% nel 2018 (quello del Piemonte era del 65,9%), sopra i livelli pre-crisi (nel 2008 era 68,5%), emerge tuttavia una importante differenza di genere a sfavore delle donne (gap uomini /donne +17,4%), che per la componente maschile si segnala nettamente più positivo del dato regionale mentre per la componente femminile il dato del territorio di Cuneo risulta in linea con il dato regionale. Anche tra gli inattivi, emerge un differenziale tra la componente femminile e quella maschile davvero significativo (+17,3%).

2. La domanda di welfare e i bisogni del territorio

L'analisi dello scenario demografico ed economico permette di delineare un quadro composito di bisogni derivanti in primo luogo dalle conseguenze dell'invecchiamento della popolazione e dal calo delle nascite che portano con sé bisogni di natura sanitaria, assistenziale, previdenziale e di conciliazione vita-lavoro. A questo si affiancano esigenze proprie di un settore manifatturiero il cui numero di addetti per impresa è in espansione, segno di uno sviluppo in cui digitalizzazione e competizione internazionale introducono nuovi bisogni di aggiornamento professionale, formazione e flessibilità.

Si delineano quindi bisogni vecchi e nuovi, e quelli tradizionali acquistano una portata più significativa rispetto al passato, complici le profonde trasformazioni, non solo economiche ma soprattutto sociali e culturali, introdotte dalla quarta rivoluzione industriale.

È bene quindi rivolgere l'attenzione brevemente alle risposte del territorio e dei suoi attori non industriali. Con riferimento

all'infanzia, i dati sulla presa in carico degli utenti e sulla diffusione dei relativi servizi dei comuni della provincia sono significativamente bassi e hanno subito una riduzione costante a partire dal 2010 (sino al 2015, ultimo dato disponibile). Questi livelli di servizio e queste tendenze pongono qualche possibile criticità rispetto all'adeguatezza di tali prestazioni.

Sul fronte servizi sociali, i servizi di assistenza domiciliare socio-assistenziale e assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari non sono diffusi in modo capillare in tutti i comuni del territorio cuneese, mentre risulta elevata la spesa di compartecipazione degli utenti alle strutture residenziali. Emerge, inoltre, una limitatezza dei servizi rivolti alla non-autosufficienza ma anche alla disabilità.

Appare evidente quindi come questo insieme di bisogni della popolazione del territorio, che sta mutando e crescendo, non trova sufficienti risposte nelle misure di welfare pubblico locale. Dai dati socio-demografici e dall'analisi dei servizi emerge il bisogno della gestione degli individui non autonomi da un punto di vista socio-economico (si pensi ai bisogni legati all'infanzia, agli anziani, alla malattia o disabilità). Questo viene indirettamente confermato dai dati di contesto del mercato del lavoro che evidenziano la necessità di sostenere maggiormente le carriere lavorative della componente femminile, che soffre di un evidente svantaggio sul mercato del lavoro. Il tutto con conseguenze che impattano sull'organizzazione delle imprese in quanto diversi bisogni a cui non viene data risposta si riflettono sulle vite dei lavoratori e sulle loro esigenze.

Alla luce di queste specificità territoriali legate a doppio filo a più ampi processi di trasformazione della demografia, della produzione e del lavoro, unitamente alla risposta degli attori pubblici del territorio, possiamo ora analizzare misure di welfare di diverso tipo per valutare come possano integrarsi sul territorio.

3. L'offerta di welfare aziendale

Con l'obiettivo di studiare la diffusione del welfare aziendale nel territorio cuneese, sono state analizzate due tipologie di fonti. In primo luogo i dati forniti dal rapporto del Centro Studi Confindustria Cuneo (a cura di), *I numeri delle risorse umane*, 2019, su un campione di 260 aziende del tessuto imprenditoriale provinciale. Si tratta quindi di un solo campione, e concentrato soprattutto su imprese di dimensioni medio-grandi. E proprio la dimensione su cui si concentra l'indagine contribuisce a delineare un quadro in cui nelle imprese sembrano adottare misure di welfare in modo relativamente diffuso (66% delle aziende), in buona crescita rispetto all'anno precedente (+ 8%).

La seconda fonte è una mappatura di sistema della contrattazione collettiva per il periodo 2016-2019, con specifico riferimento alle misure di welfare presenti nelle aziende industriali dei settori della metalmeccanica e della chimica industriali del territorio, con l'obiettivo di analizzare come gli attori delle relazioni industriali abbiano tentato di rispondere ai bisogni di welfare e di inserire tali risposte all'interno dell'analisi sviluppata nel presente Rapporto.

L'indagine condotta sulla contrattazione in questi sistemi (36 contratti) evidenzia una diffusione del welfare aziendale nel 38,8% delle imprese del campione. Questo dato non è in linea con il dato del campione delle rilevazioni di Confindustria Cuneo, verosimilmente perché questo studio non si limita al welfare contrattuale, ma rileva forme di welfare aziendale introdotte unilateralmente dalle aziende.

Emerge in particolare come il welfare aziendale si sviluppi in buona parte in connessione alla possibilità di welfarizzare il premio di risultato. Infatti, dall'indagine condotta, risulta una percentuale rilevante di ricorso, da parte delle aziende in particolare di grandi dimensioni, alla conversione del premio di produttività in welfare. Le clausole di c.d. welfarizzazione del premio di produttività sono presenti nel 33% di casi osservati.

Le grandi aziende presentano in proporzione più elementi di welfare aziendale rispetto alle piccole e medie, le quali differiscono tra loro soprattutto per la struttura dei piani introdotti; si riscontra, in particolare, un'articolata costruzione dei piani di welfare sia nel settore chimico e sia nel metalmeccanico, nonostante solo quest'ultimo contenga una previsione contrattuale nazionale obbligatoria di erogazione di misure di welfare che dovrebbe influenzare la sua diffusione.

Tabella 31 – Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL Metalmeccanico

Formazione	3%
Trasporto e mobilità	9,1%
Buoni acquisto	27,3%
Buoni pasto/mense aziendali	30,3%
Flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro	24,2%
Assistenza sanitaria	12,2%
Prevenzione complementare	9,1%
Educazione/istruzione	18,2%
Attività ricreative/tempo libero	15,2%

Fonte: Analisi sui contratti messi a disposizione da Confindustria Cuneo

La misura di welfare più contrattata all'interno dei contratti del settore metalmeccanico risulta essere l'istituzione della mensa aziendale o l'erogazione di buoni pasto (30,3%). Dopo i buoni pasto, sono particolarmente presenti i buoni acquisto (27,3%), la cui diffusione a livello aziendale è aumentata anche a seguito dell'introduzione dei *flexible benefits* da parte del contratto nazionale di categoria. Seguono, poi, le misure afferenti all'area "flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro" (24,2%); le misure dell'educazione e dell'istruzione (18,2%); le attività

ricreative e del tempo libero (15,2%); le misure riguardanti l'assistenza sanitaria integrativa (12,2%) sia attraverso il versamento di quote ulteriori a carico del datore di lavoro al fondo contrattuale sia attraverso la previsione di convenzioni con strutture specialistiche; la previdenza complementare (9,1%); le misure legate al trasporto e alla mobilità e, infine, la formazione (3%), scarsamente inserita in modo organico nella contrattazione aziendale. Emerge quindi una importante diffusione di forme di welfare occupazionale con un obiettivo principalmente redistributivo, spinte probabilmente dalle previsioni del CCNL. Mentre in misura inferiore si ritrovano forme di welfare aziendale così come intese in questo Rapporto. Tra queste si noti come sia principalmente la voce relativa a "conciliazione vita-lavoro/flessibilità organizzativa" ad essere presente in circa un quarto degli accordi analizzati, un possibile segnale di esigenze derivanti da quelle mutazioni demografiche che abbiamo analizzato e dalle loro conseguenze in termini di rimodulazione di bisogni di cura e assistenza. Così come la voce "educazione/istruzione", presente in circa un quinto degli accordi, sembrerebbe ricollegarsi anch'essa a una scelta di utilizzo del welfare per supportare spese e incombenze legate alla genitorialità, contribuendo così, almeno teoricamente, ad un potenziale positivo andamento dei trend demografici. Colpisce invece, a fronte di uno scenario di invecchiamento della popolazione, lo scarso utilizzo di misure di welfare aziendale come l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, strumenti che potrebbero essere funzionali alla gestione di diverse esigenze e problematiche connesse sia alle trasformazioni demografiche sia alle difficoltà dei sistemi pubblici, difficoltà delle quali probabilmente non vi è ancora una diffusa consapevolezza. Ancor di più colpisce il dato, sostanzialmente nullo, dell'utilizzo della formazione mediante il welfare aziendale. Si tratta di una ulteriore conferma della scarsa diffusione, ad oggi, di alcune tipologie di welfare aziendale che possono contribuire all'accompagnamento delle trasformazioni del lavoro non solo dal punto di vista delle imprese ma degli stessi lavoratori. Risulta chiaro infatti come all'interno di una struttura del mercato del lavoro sempre più caratterizzata da transizioni come la riqualificazione e l'aggiornamento professionale possano risultare strategiche.

Gli elementi di welfare più diffusi, invece, tra le aziende osservate nel settore chimico sono i buoni acquisto; seguono la previdenza complementare, le misure dell'educazione e istruzione e le attività ricreative e del tempo libero; più ridotta la presenza della formazione, delle assicurazioni, in particolare extra-lavorative, dei buoni pasto/mensa, dell'assistenza sanitaria e delle soluzioni di conciliazione vita-lavoro e di flessibilità organizzativa.

Tabella 32 – Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL Chimico

Formazione	25%
Assicurazioni	25%
Buoni acquisto	75%
Buoni pasto	25%
Flessibilità organizzativa / conciliazione vita-lavoro	25%
Assistenza sanitaria	25%
Previdenza complementare	50%
Educazione / istruzione	50%
Attività ricreative/tempo libero	50%

Fonte: Analisi sui contratti messi a disposizione da Confindustria Cuneo

Le c.d. misure di conciliazione, ovvero le previsioni afferenti all'area "flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro", sono presenti con una percentuale consistente; si tratta di un insieme di misure riguardanti, nello specifico, alcuni aspetti della organizzazione dell'orario di lavoro (flessibilità in entrata e in uscita, permessi, part-time, ecc.) volte a facilitare la gestione e l'alternanza dei tempi di vita e dei tempi di lavoro o, sempre più frequentemente, la conciliazione rispetto a malattie croniche o di una certa gravità. Il numero di contratti analizzati,

ridotto rispetto a quello del settore metalmeccanico non consente di giungere a conclusioni sostenute da dati importanti. Quello che si può comunque notare è la forte incidenza dei buoni acquisto, presenti in tre quarti dei casi analizzati.

4. Iniziative territoriali per il welfare aziendale

Allargando lo sguardo al territorio nel suo complesso si riscontra negli ultimi anni – 2015-2019 – una pluralità di azioni che coinvolgono associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, soggetti pubblici e privati, enti no profit.

Forse alimentate dalla coscienza di una ancora scarsa diffusione del fenomeno, come è emerso anche dalla nostra analisi, e anche dalla volontà di estenderlo a piccole e medie imprese, tali iniziative si sviluppano attraverso la collaborazione tra diversi attori che nel corso degli anni hanno dimostrato interesse nei confronti del welfare aziendale e hanno individuato nella condivisione di progetti e buone prassi una via privilegiata per il raggiungimento dello scopo prefissato. Ne sono un esempio l'Osservatorio territoriale per il monitoraggio dell'andamento e della diffusione della contrattazione collettiva di secondo livello in provincia con focus welfare aziendale, istituito nel 2016 da Confindustria Cuneo, di concerto con le organizzazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil; così come il *Patto territoriale per lo sviluppo del welfare aziendale* siglato nel 2019 da Confindustria Cuneo, Confcommercio Imprese, Confcooperative e UBI Banca, per sviluppare progetti e iniziative che possano fornire un sostegno al sistema economico e sociale di riferimento. Inoltre, il bando *Cantiere Nuovo Welfare* finanziato da Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo è stato volto a finanziare iniziative innovative, sostenibili nel tempo, in grado di favorire un'ampia partecipazione di soggetti pubblici, del privato sociale, dell'associazionismo, nella co-progettazione ed erogazione dei servizi di welfare. La regione Piemonte ha promosso la strategia di innovazione sociale denominata *WElfare CAntiere REgionale* (WECARE), cofinanziata con il Fondo sociale europeo e il Fondo europeo di sviluppo regionale, per il sostegno e la promozione dell'adozione di piani di welfare aziendale e territoriale e la costruzione

di collaborazioni e partenariati tra soggetti diversi dei territori di riferimento, quali imprese private ed enti del terzo settore, nell'intento di fornire servizi e creare migliori condizioni di benessere della popolazione in generale. In questa cornice, Confindustria Cuneo e Confcommercio Imprese hanno partecipato al bando *WECARE* con il progetto *W.W.W. We Want Welfare*, con l'obiettivo di realizzare un insieme di azioni di sistema finalizzato a stimolare ed avviare la definizione di processi di welfare aziendale e territoriale. Si tratta di esempi dei quali sarà fondamentale monitorare gli esiti nel futuro ma che segnalano un approccio di particolare interesse. Emerge infatti la consapevolezza della necessità di una integrazione territoriale tra i diversi attori con un duplice scopo: da un lato la diffusione del welfare anche nelle realtà più piccole, in cui i bisogni (soprattutto dei lavoratori) non differiscono da quelle più ampie; dall'altro la strategicità di una offerta di welfare integrata sul territorio in grado di costruire economie di scala oltre che effetti redistributivi su attori economici e sociali del territorio stesso.

5. Osservazioni conclusive

L'offerta di welfare aziendale delle imprese del territorio, con particolare riferimento ai due settori oggetto dell'analisi, sembra ancora in una fase iniziale di sviluppo e al momento pare allineata in modo specifico ai bisogni espressi dal territorio solo sotto alcuni aspetti, in particolare quelli della conciliazione vita-lavoro, della flessibilità organizzativa e dell'educazione dei figli.

Sarà però interessante monitorare le diverse iniziative che delineano un dinamismo crescente da parte di attori locali, con una importante partecipazione delle parti sociali, nel rilevare le necessità e i bisogni del territorio e voler sostenere la diffusione del welfare aziendale, con particolare riferimento a misure di conciliazione vita-lavoro e di cura ai familiari, anche facilitando la collaborazione tra diversi attori così da rendere più agevole l'introduzione di misure di welfare in azienda e poter raggiungere la grande platea delle piccole e medie imprese.

Si tratta di tentativi di c.d. *programmazione negoziata* della materia attraverso il coinvolgimento di diversi attori con patti, accordi e progettualità differenti. In questo caso l'attore pubblico, rappresentato in particolare dalla regione (si veda *supra*, parte I, capitolo 5, § 5.1), si è posto quale soggetto promotore e abilitante di iniziative che prevedano partnership a livello locale, destinandovi altresì specifiche risorse. Opportunità, che anche sul territorio di Cuneo, ha spinto verso una collaborazione tra attori locali, parti sociali e associazioni di rappresentanza di interessi, sollecitando anche il coinvolgimento delle amministrazioni locali.

Nel contesto cuneese si registra dunque la presenza di forme di negoziato per certi versi innovative. In tal senso, queste progettualità partecipate possono essere considerate come forme particolari ed innovative di contrattazione sociale che puntano ad intercettare nuove risorse e a sviluppare nuovi strumenti, piuttosto che contrattare in senso classico l'articolazione e la suddivisione di risorse/strumenti pubblici già presenti, per intercettare i bisogni del territorio (si veda *supra*, parte I, capitolo 5, § 5.2). Benché diverse dalle azioni più tipiche di contrattazione sociale, in senso tradizionale, queste intese mirano al rafforzamento della rete di welfare integrativo sul territorio, pur di fatto mancando attualmente un raccordo consolidato tanto con le misure pubbliche quanto con le azioni promosse da specifici sistemi di relazioni industriali qui analizzati (chimico e metalmeccanico).

L'obiettivo diventerebbe dunque quello di creare una infrastruttura all'interno della quale anche le esperienze di welfare aziendale possano svilupparsi e diffondersi non più in maniera episodica e frammentata ma secondo una logica di sistema, che miri alla costruzione di un sistema di misure di welfare della persona integrate con l'ecosistema territoriale del lavoro (si veda *supra*, spec. parte I, capitolo 5, § 1). Per tali ragioni queste iniziative potrebbero rappresentare, già nel breve periodo, un'opportunità per riuscire a promuovere una cultura sul welfare aziendale volta a sostenerne ed orientarne la diffusione complessiva verso una maggiore coerenza rispetto a quelli che sono i bisogni espressi dal territorio, nonché ad operare una ricomposizione

dei sistemi di relazioni in esso presenti. È questo il guado da saltare affinché si possa andare verso la costruzione di un welfare territoriale che possa includere iniziative di welfare aziendale e occupazionale integrata secondo una logica di sistema.

Allo stesso tempo è auspicabile, e qualche segnale in questa direzione è già riscontrabile, un ruolo più forte delle parti sociali nella diffusione del welfare all'interno delle aziende, anche potenziando la contrattazione collettiva di secondo livello (aziendale e territoriale). A questo andrebbe affiancata una maggior consapevolezza del ruolo che determinate misure di welfare aziendale potrebbero avere nell'accompagnamento del territorio in una fase di profonda trasformazione. Si pensi in particolare al ruolo che la presenza di misure di welfare aziendale innovative potrebbe avere per contrastare il fenomeno di spopolamento di giovani che il territorio vive e, allo stesso tempo, l'attrazione di nuovi talenti.

(H)
LITERATURE REVIEW SUL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE AGGIORNATA AL 31 DICEMBRE 2019

1. Welfare aziendale e welfare occupazionale: alla ricerca di una definizione

Risulta impossibile – o comunque fuorviante – ogni tentativo di fornire una attendibile definizione di welfare aziendale e di welfare occupazionale senza aver prima chiarito, alla luce della più recente elaborazione scientifica e dottrinale, il più generale concetto di welfare.

Una delle prime definizioni di welfare, legata alla definizione di *welfare state,* è quella di A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective*, 1961, Archives Européennes des Sociologie, II, p. 226, che lo individua come sistema volto a modificare le forze di mercato in almeno tre direzioni: 1) garantire a persone e famiglie la sussistenza; 2) ridurre la loro insicurezza attraverso interventi di sostegno in caso del verificarsi di determinati eventi (per esempio, malattia, vecchiaia e disoccupazione); 3) assicurare a ogni cittadino, senza distinzione di classe o di status sociale, i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali.

In termini più moderni, lo Stato sociale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» (A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152) al fine di garantire il benessere dei cittadini. In questa prospettiva, lo Stato sociale implementa un insieme di politiche pubbliche di assistenza e

protezione sociale volte a erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dalla indigenza e dai rischi derivanti dalla assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. A queste si aggiungono le politiche dirette a strutturare e organizzare «alcuni servizi di grande rilevanza sociale, quali l'istruzione e la sanità» (R. ARTONI, *Stato Sociale*, Alfabeto Treccani, Treccani, 2014, versione Kindle, cap. 1, posizioni 6-9).

In realtà, esistono innumerevoli studi e trattati sul welfare, che offrono altrettanto innumerevoli definizioni. Emerge chiaramente la difficoltà di una generalizzazione e la mancanza di una definizione univoca di welfare, anche dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, gli esperti e i ricercatori a fornire una definizione di welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca. Tale difficoltà definitoria non riguarda soltanto il concetto di welfare, che in sostanza coincide con la definizione di *welfare pubblico statale*, ma la scarsa chiarezza definitoria si riscontra anche nell'ampio ambito del *welfare privato* e prima ancora nel *welfare sussidiario*.

Al concetto di *welfare sussidiario* si riconducono tutte le tipologie di welfare con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico e statale. Pertanto, esso comprende non solo il *welfare privato*, nella ampia accezione di welfare finanziato da risorse private, che rappresenta una sussidiarietà orizzontale, ma anche il *welfare (pubblico) locale*, inteso come il welfare erogato degli enti locali, che costituisce fonte di sussidiarietà verticale.

Nell'ambito del welfare privato (ovvero sussidiario orizzontale) rientra anche il c.d. secondo welfare, la cui definizione, a detta degli stessi fautori, appare un po' sfumata e aperta. Sul punto M. FERRERA (*Introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro Einaudi, 2015, p. 7) afferma che «il concetto di secondo welfare resta aperto dal punto di vista descrittivo». Tuttavia, in merito al concetto di *secondo welfare*, lo stesso M. FERRERA (*Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di),

Primo rapporto del secondo welfare in Italia, Centro Einaudi, p. 9) specifica che: «L'aggettivo "secondo" ha una duplice connotazione:

- *temporale:* si tratta di forme che s'innestano sul tronco del "primo" welfare, quello edificato dallo Stato nel corso del Novecento, soprattutto durante il Trentennio Glorioso (1945-1975);
- *funzionale:* il secondo welfare si aggiunge agli schemi del primo, integra le sue lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali finanziari e avventurandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate (e in parte inesplorabili) dal pubblico. Soprattutto, il secondo welfare mobilita risorse non pubbliche addizionali, messe a disposizione da una vasta gamma di attori economici e sociali».

Afferiscono all'ampio ambito del welfare privato e al secondo welfare una serie di categorie di welfare (*occupazionale, contrattuale*, *negoziale, bilaterale, aziendale*), le cui definizioni sono solo apparentemente pacifiche. Tra gli operatori si parla indifferentemente di welfare contrattuale e negoziale, di welfare aziendale e occupazionale, senza una chiara delimitazione dei perimetri, contribuendo a indurre confusione in particolare nei non addetti ai lavori.

Cercare di definire in modo univoco ogni concetto, nonostante la grande diffusione e il grande utilizzo dei diversi termini, ancora oggi, non è facile come potrebbe sembrare. Con riferimento, per esempio, alla categoria del welfare aziendale, A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 213, afferma che «La chiarezza concettuale della nozione di "welfare aziendale" è inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa». Le diverse definizioni presenti in dottrina, più che definire in maniera precisa cosa siano le diverse tipologie di welfare, tendono a descrivere quali sono i servizi che possono rientrare in ogni ambito oppure quali sono i bisogni che vengono soddisfatti. In particolare, le definizioni utilizzate da diversi Autori non

appaiono univoche e spesso gli Autori forniscono una specifica definizione del concetto che intendono trattare nel loro studio.

Il concetto più ampio tra quelli sopra elencati pare essere quello di welfare occupazionale. Le origini del concetto risalgono a R. TITMUSS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58), che distingue tra *social welfare*, *fiscal welfare* e, appunto, *occupational welfare*, definendo quest'ultimo come: «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Anche A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy* 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156, afferma che il welfare occupazionale include i benefici ricevuti da un dipendente attraverso o come risultato del suo rapporto di lavoro oltre e al di là dei benefici pubblici». Ancora, R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769-801, descrivono il welfare occupazionale come prestazioni sociali fornite dai datori di lavoro privati e dallo stato nel suo ruolo di datore di lavoro. Infine, K. FARNSWORTH, *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5, p. 438, fa riferimento a prestazioni sociali volontarie fornite dal datore di lavoro.

D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, p. 4, utilizzano il concetto di *voluntary occupational welfare* focalizzandosi sui programmi di welfare "volontari" introdotti dalle parti sociali (bilateralmente o attraverso iniziative unilaterali del datore di lavoro). Nel costruire questa definizione, riprendono in parte la distinzione che fa la OECD tra *Mandatory private social expenditure* e *No-Mandatory private social expenditure*: concentrando il loro lavoro su una analisi comparata tra Paesi europei gli Autori utilizzano l'accezione di "volontario" ed "obbligatorio" in riferimento al welfare occupazionale tenendo presente la previsione della legge statale nella configurazione complessiva del proprio sistema di welfare nazionale. Anche C. AGOSTINI, U. ASCOLI, *Il*

welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura?, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263 e ss., nel proprio contributo utilizzano questa impostazione e questa interpretazione del termine *"volontario"* facendo riferimento al "welfare occupazionale introdotto volontariamente" come al welfare concretizzato «attraverso accordi bilaterali o come iniziativa unilaterale dei datori di lavoro».

Tuttavia, la distinzione che fanno questi Autori delle caratteristiche di obbligatorietà e volontarietà del welfare genera ambiguità. In effetti, tali termini non sono utilizzati con il loro significato giuridico, che diventa rilevante sia in una prospettiva di relazioni industriali sia considerando gli effetti giuridico-fiscali della distinzione tra welfare erogato ai lavoratori dai datori obbligatoriamente, ossia come conseguenza di un obbligo negoziale unilaterale o bilaterale, oppure volontariamente, cioè per decisione del solo datore di lavoro senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare. In questo senso, pare ancora da privilegiare il significato originario, e comunque internazionalmente utilizzato, di welfare occupazionale, relativo alle prestazioni erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che li lega alla azienda.

Riprendendo la definizione di D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, p. 4, e focalizzando l'attenzione non tanto sull'utilizzo del termine *"volontario",* ma sulla origine bilaterale o unilaterale del welfare, appare evidente come nel welfare occupazionale vengano fatti rientrare sia il welfare contrattuale, negoziato tra le parti sociali, sia il welfare aziendale unilaterale. In questi termini si esprime anche B. CARUSO, *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 180, sottolineando che «con l'espressione welfare occupazionale nella letteratura si fa riferimento sia al welfare aziendale di natura unilaterale sia quello negoziale di tipo bilaterale».

In realtà, è opportuno precisare che il *welfare contrattuale*, da un punto di vista tecnico-giuridico, può identificare il welfare che trae origine da un contratto sia esso individuale o collettivo (nazionale, territoriale o aziendale). Tuttavia, nella prassi, ma anche nella letteratura, poiché il welfare origina primariamente da accordi collettivi, con l'espressione *welfare contrattuale* si indica, di fatto, l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello (*welfare contrattuale collettivo)*, piuttosto che il contratto individuale (che tuttavia potrebbe essere definito come *welfare contrattuale individuale*). Inoltre, nell'ambito della definizione di *welfare contrattuale collettivo* rientra anche il *welfare bilaterale*, inteso come il *welfare* sviluppato dalla contrattazione collettiva a qualsiasi livello mediante la costruzione di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati.

Da un punto di vista della prassi della contrattazione collettiva, U. STENDARDI, A.R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di)*, Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 145, spiegano il *welfare contrattuale* come «la definizione – per via contrattuale appunto – di benefici, prestazioni e/o servizi di natura sociale a favore dei lavoratori. L'implementazione di questo versante interessa la contrattazione in tutte le dimensioni e livelli: confederale e di categoria; nazionale, aziendale e di territorio».

In letteratura, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54, affermano che il «cosiddetto "welfare contrattuale": prende forma a livello nazionale, tramite i contratti nazionali di lavoro (CCNL), così come a livello subnazionale, tramite la contrattazione decentrata (di secondo grado) fino ad accordi o interventi al livello della singola impresa (il cosiddetto "welfare aziendale")». Gli Autori chiariscono, poi, meglio che «a dispetto di un ricorso relativamente sinonimo alle "diciture" di welfare contrattuale e di welfare aziendale, si sia in presenza di due nozioni non sovrapponibili. Il welfare contrattuale implica infatti il coinvolgimento e l'accordo fra gli attori delle relazioni industriali», mentre «il cosiddetto welfare aziendale può

essere frutto tanto di innovazioni localizzate individuate concordemente dalle parti nei luoghi di lavoro per far fronte a esigenze emergenti, quanto di decisioni unilaterali del datore di lavoro» (U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 68-69). Gli stessi Autori, in scritti successivi (E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 13), operano una classificazione delle tipologie di welfare esclusivamente rispetto al livello in cui si attuano. Preferiscono utilizzare l'espressione *welfare contrattuale* soltanto riferita al welfare derivante «da accordi (in genere categoriali) fra le parti sociali a livello nazionale», distinguendolo dal *welfare aziendale* riferito a «quanto avviene a livello aziendale, le cui origini possono essere in parte rintracciate in alcune strategie imprenditoriali già di fine Ottocento» (E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 13), privilegiando, con questo richiamo, l'aspetto unilaterale del welfare aziendale, piuttosto che riconoscerne anche l'eventuale origine contrattuale.

In effetti, tradizionalmente, si distingueva dal *welfare contrattuale* il *welfare aziendale*, considerato come un insieme di servizi e prestazioni erogati ai lavoratori per iniziativa *unilaterale e volontaria* del datore di lavoro, senza nessun tipo di negoziazione od accordo con le rappresentanze dei lavoratori. Ciò accadeva per il fatto che da un punto di vista normativo e concettuale il *welfare aziendale* è sempre stato interpretato come l'evoluzione del c.d. *welfare di fabbrica* (o *welfare di impresa*), l'insieme delle misure di natura sociale messe in campo dall'imprenditore paternalista, tipico della prima crescita dell'industria italiana (si veda *infra* il paragrafo successivo).

Tuttavia si riscontra in F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n.

4, 2018, p. 580, il superamento di questo dualismo concettuale, identificando nella natura sociale il tratto caratteristico del welfare aziendale *tout court* sia esso frutto di contrattazione che derivante da una iniziativa unilaterale dell'impresa: «Sotto il profilo sociale il Welfare aziendale è l'insieme di benefit e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. [...] Si tratta di interventi e misure che possiamo definire di «secondo Welfare», che vedono il coinvolgimento delle imprese (oltre che delle organizzazioni sindacali e datoriali) accanto alle istituzioni pubbliche nella progettazione ed erogazione di prestazioni di natura sociale».

Chiarito che manca «una specifica previsione legislativa, la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all'apprezzamento e alle costruzioni della dottrina» (M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, p. 103-104, si veda anche M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale,* 2018, n. 4, pp. 805-833). Tuttavia, è importante osservare il ruolo delle disposizioni normative circa la definizione di welfare aziendale, almeno per il contesto italiano. La legge di stabilità per il 2016 ha superato l'identificazione del welfare aziendale con i caratteri della unilateralità e della volontarietà, ribaltando in sostanza la precedente impostazione. Infatti, la disciplina previgente escludeva dal reddito da lavoro dipendente opere e servizi di welfare soltanto se erogati su iniziativa volontaria e unilaterale dal datore di lavoro. Ora, invece, le disposizioni in materia fiscale non solo permettono l'esclusione dal reddito da lavoro anche di misure di welfare oggetto di contrattazione, ma ne prevedono la piena deducibilità dal reddito di imprese soltanto se non sono unilaterali e volontari (esattamente il contrario dello scenario previgente), mentre nel caso di "volontà unilaterale" la deducibilità è limitata, come in precedenza, al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente.

Queste modifiche segnano «il superamento del dogma della volontarietà» collegando altresì welfare aziendale e premi di produttività di matrice contrattuale collettiva, si veda A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019, n. 1, p. 120. È possibile dunque ampliare ulteriormente le riflessioni sulla definizione del fenomeno in connessione a quelle che sono le nozioni di retribuzione e corrispettivo. In particolare per lo stesso A. TURSI, R*etribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali,* 2019, n. 1, pp. 119-121 «ciò che oggi rientra nella generica ed a-sistematica espressione "welfare aziendale" (o territoriale), è riconducibile a misure che spaziano dal diritto corrispettivo (forma indiretta di retribuzione), al diritto non corrispettivo (per es.: diritto al part time, alla flessibilità oraria, al "lavoro agile"), alle politiche *strictu sensu* retributive, fino alle politiche del lavoro (politiche di conciliazione/*work-life balance*, politiche *family-friendly*) [...]. Una volta ammesso che anche ciò che è corrispettivo può essere fiscalnmente incentivato (giacché la ragione della non imposizione sta nella meritevolezza del fine e non nella natura liberale), il passo successivo è stato quello di ammettere che può essere fiscalmente incentivato anche ciò che è funzionalmente equivalente alla retribuzione, in quanto sostitutivo di questa».

La normativa di legge, pur non esente da difficoltà interpretative, rimane uno dei principali strumenti definitori e rappresenta un punto di riferimento. A tal proposito nel contributo di E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46, si sottolinea come si sia venuto a creare, in particolare nel caso italiano, un intreccio sempre più fitto tra welfare occupazionale e welfare fiscale. Pertanto, prendendo a riferimento la normativa fiscale, è possibile concorrere a ridisegnare i confini di alcuni concetti. Pare più corretto parlare di *welfare aziendale volontario,* unilateralmente concesso dal datore di lavoro senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare, e di *welfare aziendale obbligatorio*, quello obbligato da una pattuizione sindacale (di qualunque livello, purché applicata in azienda) o da un regolamento unilaterale.

Nel caso di *welfare aziendale obbligatorio,* originato da un accordo sindacale, si può, allora, parlare di *welfare aziendale contrattuale.*

2. Alle origini del welfare privato

Un elemento che di frequente è stato affiancato da molti Autori alla nascita e allo sviluppo delle diverse forme di welfare privato in ambito aziendale è il c.d. paternalismo industriale. Ne parla E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82. Vedi anche V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, pp. 132, che si riferisce a questo fenomeno definendolo «solidarismo paternalistico».

Più nel dettaglio, E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, p. 45, in riferimento alle esperienze europee e italiane, parla di «paternalismo industriale» o «neo-paternalismo» del Novecento e sottolinea come fosse comunque presente una accezione negativa di questo tipo di esperienze «designando prevalentemente situazioni di dominio autoritario o semplicemente di arretratezza nella gestione dell'impresa». La matrice comune di queste definizioni, secondo Benenati, sarebbe da rintracciarsi nella liberalità imprenditoriale e nel rimando ricorrente alla associazione tra il concetto di azienda e quello di famiglia su cui impostare le relazioni industriali. In questo contributo l'Autrice ripercorre il processo che ha portato alla costruzione e allo sviluppo della ideologia paternalista e delle esperienze aziendali italiane del Novecento. Dalle casse aziendali di fine Ottocento, alle istituzioni aziendali assistenziali e ricreative degli anni Venti del Novecento industriale di qualche grande azienda, sino alla spinta mussoliniana, con iniziative come quella sul "dopo-lavoro" e a quella che allora veniva chiamata l'"assistenza sociale nell'industria", da ricondurre però a una funzione propagandistica. Come riporta l'Autrice in quegli anni «veniva dato grande spazio ad altre finalità che avrebbero collocato le opere sociali aziendali nell'alveo delle politiche nazionali del regime».

Tra gli Autori che hanno ricondotto l'origine del welfare privato a esperienze paternalistiche d'impresa ci sono, anche, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 54 e ss., che lo ricollegano alle più rilevanti esperienze di "paternalismo padronale" di fine Ottocento o primi del Novecento, o nei casi di «imprenditorialità illuminata ispirati alla filosofia "olivettiana" della prima metà del ventesimo secolo quando, non esisteva il *welfare state* e i bisogni dei lavoratori erano per la gran parte privi di una risposta pubblica organizzata».

Andando a fondo al concetto di paternalismo industriale, troviamo un contributo di S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013, che ne fa risalire le origini al *welfare capitalism* statunitense di fine Ottocento e inizio Novecento. La diffusione di tale modello è strettamente connessa allo sviluppo della impresa fordista e alla sua capacità di scandire e modulare i tempi di vita dei lavoratori attorno alle proprie esigenze produttive. In un tale contesto l'azienda ricopre un ruolo assolutamente centrale non solo nel sistema economico locale e nazionale ma diventa anche il baricentro della sfera sociale e personale del lavoratore e della intera comunità di riferimento. È in questo senso che l'azienda cerca di guardare oltre a ciò che avviene entro le proprie mura e sposta l'attenzione all'esterno facendosi carico del benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie.

Riprendendo il lavoro di Zamagni, nel contributo di P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, 2015, n. 1, p. 119, si sottolinea come l'idea alla base del *welfare capitalism* sia quella di rendere, almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dalla azienda grazie al loro lavoro attraverso prevalentemente l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse alla assistenza sanitaria e alla abitazione: «il capitalista riconosce in tal modo che gran parte della ricchezza da lui accumulata ha origine dal lavoro che anche altri hanno svolto e, senza intaccare il principio di

proprietà, si sente moralmente impegnato a restituire loro una parte della propria fortuna». Gli Autori però sottolineano le contraddizioni di un tale modello: «il *welfare capitalism* nasce con due vizi di origine. Il primo è quello della coerenza tra comportamenti welfaristici svolti dalla fondazione e comportamenti aziendali svolti dalla impresa. Fin dall'inizio viene rimproverato ai vari magnati americani di mostrare una doppia faccia: quella benevola della fondazione e quella, non sempre rispettosa dei diritti dei lavoratori, della azienda. Il secondo vizio di origine è la mancanza di universalità: tale sistema "premia" i dipendenti delle aziende più grandi e più generose e penalizza i dipendenti delle imprese minori» (P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, Il Mulino, 2015, n. 1, p. 119).

Riprende l'idea che le origini del welfare privato risalgano alle iniziative delle grandi aziende rintracciandovi i caratteri del "paternalismo aziendale" o "solidarismo paternalistico" anche E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, p. 598. L'Autore sottolinea come con il primo welfare d'impresa, fino al dopo-guerra, queste forme di welfare privato promosse sostanzialmente dall'«illuminato mecenatismo» degli imprenditori colmarono in parte l'assenza di un welfare pubblico non ancora sviluppato.

È nel dopoguerra che si apre una nuova fase di sviluppo del welfare aziendale che di pari passo con la modernizzazione della industria italiana riprende alcune caratteristiche del *welfare capitalism* americano ovvero organizzazione scientifica del lavoro e politiche paternalistiche del personale. Viene ribadita in questa fase l'impostazione volontaria e gratuita delle misure in modo da escludere qualsiasi regolamentazione o negoziazione. Si veda E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82.

Nel lavoro di E. MASSAGLI (*Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, p. 600)

troviamo, in particolare, la ricostruzione degli sviluppi normativi dei sistemi di relazioni industriali che hanno portato a configurare la materia del welfare aziendale come oggi la conosciamo. Dal periodo d'oro della contrattazione collettiva del dopo-guerra alla stagione del *welfare state* post-Sessantotto in cui «il welfare privato cambiò necessariamente la sua connotazione e divenne esperienza residuale, di natura esclusivamente concessiva, solo lateralmente complementare rispetto a un welfare pubblico sempre più presente e costoso (*cradle-to-the-grave welfare system*, dalla culla alla tomba)».

Nel 1986 con l'approvazione del TUIR il legislatore traduce in norma il welfare di impresa conosciuto fino allora, ovvero quel paternalismo di fabbrica tipico della prima crescita dell'industria italiana. Nonostante rimane presente nella normativa fino al 2015 una impostazione paternalistica del welfare aziendale, E. MASSAGLI (*Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 603-604) sottolinea come parallelamente dagli anni Novanta comincia a svilupparsi il welfare contrattuale. Infine le esperienze di alcune grandi imprese di inizio millennio spingono il legislatore a modificare la normativa sul welfare aziendale e a dare alla materia l'impostazione presente oggi: «a partire dal 2008, si attua una diffusa "rivoluzione pratica": sempre più imprese incominciano ad approvare piani di welfare aziendale che pur rispettando (sovente con ambigue soluzioni tecniche) i vincoli normativi, sono giustificati da ragioni opposte a quelle auspicate dal legislatore nelle stesse norme, ossia assumono una esplicita funzione economica in contrasto alla visione solo paternalistico/sociale del Testo Unico delle Imposte sui Redditi. [...] Il silenzio e l'incertezza del legislatore termina con la legge di stabilità 2016. Il Governo accoglie le richieste di addetti ai lavori, imprese e, per la prima volta, sindacati e interviene direttamente sul TUIR per stravolgere le finalità di fondo dell'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi, che, pur non perdendo la potenziale utilità sociale, assume per la prima volta una esplicita funzione economica, in quanto ai piani di welfare aziendale è permesso, se scelto dal lavoratore, di sostituire i tradizionali premi di produttività monetari e il vantaggio fiscale degli stessi viene

mantenuto anche quando contrattati collettivamente e individualmente».

La normativa fiscale avrebbe altresì agevolato lo sviluppo di un c.d. welfare fiscale-occupazionale, come definito da E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46, con una doppia finalità da parte del legislatore, ovvero quella di sostenere gli individui e le loro famiglie e al tempo stesso le imprese (cfr. pp. 26 e 43). Tuttavia le stesse modifiche normative, rafforzando l'origine collettiva e la meritevolezza sociale del welfare aziendale, avrebbero messo in luce, con ancora più chiarezza, la sua natura retributiva e conseguentemente previdenziale, come sostenuto da M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708, e A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali, 2019*, n. 1, pp. 119-121.

3. Le ragioni del welfare privato

Il welfare d'impresa delle origini è quindi riconducibile a un paternalismo industriale che, da un lato, mostra differenze profonde rispetto alle più recenti esperienze di welfare aziendale; dall'altro lato, è interessante notare come, in parallelo con quel che accade oggi, anche allora lo sviluppo delle esperienze di welfare privato siano da ricollegare a una stagione di grande trasformazione del lavoro. F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6 rimarca, a proposito del modello in questione, il tentativo delle imprese di compensare i ritmi intensi e l'alienazione del lavoro in catena di montaggio come risposta alla esigenza specifica di creare un «idealtipo di lavoratore, moralmente integerrimo in modo da non creare problemi e disposto ai ritmi fordisti. [...] Serve quindi intervenire per contenere i comportamenti sociali che possano essere d'ostacolo al sistema produttivo, è necessario per l'industriale fordista che esista un "certo equilibrio psico-fisico che

impedisca il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione"».

L'attenzione verso il lavoratore è qui il frutto di una concezione del capitale umano in quanto fattore produttivo a tutti gli effetti: «se il lavoratore è parte del processo produttivo, al pari delle macchine e di altri elementi, si cercherà di ottimizzare il suo utilizzo attraverso l'individuazione di mansioni sempre più standardizzate. L'aumento di produttività che ne consegue consentiva all'impresa fordista di ridurre il numero di ore e di carico agli operai, aumentando anche i salari. In questo modo la differenza innegabile del lavoro rispetto agli altri fattori di produzione veniva riconosciuta ma solamente come tentativo filantropico di aiutare il lavoratore garantendogli maggiori benefici socio-economici. Un disegno che può sembrare positivo e favorevole al lavoratore, ma che non ne riconosce in alcun modo la centralità nel processo produttivo» (F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6).

Sicurezza della retribuzione, alti salari e contributi pensionistici sono quindi la compensazione alle limitate possibilità creative e di personalizzazione del lavoro secondo un paradigma contrattuale di subordinazione in cui la personalità del singolo rappresenta un fattore frenante al processo produttivo. E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in La *Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 147 e ss., vedono elementi di paternalismo imprenditoriale non soltanto nel welfare aziendale delle origini, ma anche nel presente. Tuttavia, sottolineano, un cambio di impostazione nella natura del welfare, poiché molte delle innovazioni nel campo del welfare sono poco classificabili come "paternalistiche", ma appaiono come il risultato di una aumentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori (E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»,* in La *Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 e ss.).

Alcuni Autori rispetto alle ragioni del welfare aziendale mettono in luce le criticità di una dottrina che ha considerato il welfare privato e aziendale quasi esclusivamente come il risultato di un riaggiustamento del sistema di welfare senza prendere in considerazioni le motivazioni e le azioni di chi effettivamente questo welfare aziendale lo realizza ovvero le relazioni industriali. Questo filone sostiene infatti che le ragioni del più recente sviluppo del welfare aziendale siano da ricercare *in primis* nel suo collegamento con la *grande trasformazione del lavoro* piuttosto che a quelle delle mancanze o del c.d. arretramento del sistema di welfare pubblico. Il welfare aziendale è quindi visto dalla prospettiva del cambiamento del modo di intendere gli elementi retributivi, lo scambio contrattuale, le pratiche organizzative, i processi produttivi, gli obiettivi aziendali e le nuove forme di lavoro.

Il lavoro di B. CARUSO, *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 187-188, aiuta a introdurre una riflessione sulle ragioni del welfare privato sin qui rimasta in disparte in molti contributi teorici. Pur essendo il rapporto tra welfare pubblico e il welfare privato una dimensione rilevante nella teoria sul tema, secondo l'Autore non si può assumere come scontato che in tale relazione si possano rintracciare le motivazioni e le ragioni della diffusione del welfare privato attuale.

Anche T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, pp. 5 e ss., rispetto a questo punto afferma che la diversità delle componenti delle nuove misure di welfare non permette di fare valutazioni univoche, né relativamente alla loro fruizione concreta, né circa i loro rapporti con i paralleli istituti del welfare pubblico e che per questo motivo, per avere delle indicazioni significative, è necessario analizzare separatamente i singoli istituti e dalla loro diffusione all'interno del sistema. L'Autore rileva come non ci siano sufficienti elementi per sostenere l'ipotesi che le nuove forme di welfare privato, e in particolare il welfare aziendale, costituiscano una forma di compensazione o surroga alla riduzione della spesa per il welfare pubblico (c.d. *retrenchment*).

Tuttavia, concorda anch'egli sulla necessità di mobilitare risorse aggiuntive per soddisfare bisogni e aspettative a cui il welfare pubblico non è in grado di rispondere, non solo per la mancata crescita della spesa sociale, ma anche perché tali nuovi bisogni e nuovi rischi sociali risultano essere sempre più personalizzati che potrebbero anche essere coperti da parte di un welfare pubblico che sia capace di rinnovarsi, ma che costituiscono l'ambito ideale per interventi di welfare privato.

Ancora B. CARUSO (*«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 187), guardando al tema del welfare occupazionale (inteso «sia welfare aziendale di natura unilaterale sia quello negoziale di tipo bilaterale») in Italia, evidenzia come sia presente una disputa tra sostenitori e oppositori di questo forma di welfare. Gli oppositori del welfare occupazionale relativamente alla più generale prospettiva del secondo welfare o del welfare mix, ne sottostimano quindi la funzione di integrazione e complementarietà con il welfare pubblico, esaltandone, invece, i tratti di contrapposizione e alternatività. Secondo "gli oppositori", il welfare occupazionale depotenzierebbe il welfare pubblico, nella misura in cui finisce per drenare risorse a esso destinate, e farebbe aumentare le diseguaglianze strutturali tra insider e outsider, grandi e piccole imprese, nord e sud. L'Autore si discosta da questa visione sostenendo che nel caso italiano, le due entità, welfare occupazionale e welfare pubblico, non possono essere poste in una relazione di vasi comunicanti secondo cui a un aumento delle risorse al welfare aziendale equivalga una diminuzione di quelle destinate al welfare pubblico o viceversa. Dall'altra parte i "sostenitori" del welfare aziendale si fanno forti dei meccanismi "win-win", dei giochi a somma positiva, che esso genera.

L'Autore dal canto suo esprime così la propria posizione sull'argomento: «la tesi alla quale si aderisce è, invece, che il welfare contrattuale di ultima generazione sia la cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell'impresa e della rinnovata centralità della persona nell'esperienza del lavoro e dell'impresa stessa, oltre che di nuovi momenti di integrazione tra imprese e territori» (B. CARUSO, *«The*

Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191). In tal senso, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 18, sottolineano che «i sistemi di welfare aziendale sono i primi possibili segni di un nuovo modello organizzativo delle imprese orientato non più, e solamente, alla produzione di beni, ma anche alla cura della persona del lavoratore, all'interno di un modello di lavoro e di gestione dell'impresa profondamente rinnovato». Modello che implicherebbe – si veda A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, 2018, n. 1, pp. 59-87 – il riconoscimento del welfare aziendale quale nuovo elemento di controprestazione nel rapporto di scambio tra lavoratore e impresa. Il concetto di retribuzione dunque muterebbe in una logica di arricchimento in senso sociale, tanto che S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 18-19, individuano nella connessione tra dimensione interna ed extra-aziendale del rapporto di lavoro, sin qui invece rimaste separate, il punto di incontro tra «la considerazione della persona del lavoratore e del benessere complessivo di quest'ultimo, sia all'interno dell'organizzazione aziendale che all'esterno».

Lo stesso A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, 2018, n. 1, pp. 59-87, inoltre individua nel coinvolgimento dei lavoratori un elemento in grado di limitare il pericolo che questo processo non rappresenti uno scambio al ribasso per i lavoratori ma piuttosto al rialzo, anche in una dimensione territoriale e di comunità. Se infatti secondo B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, p. 385, stiamo assistendo a un processo, di cui il welfare è parte, di ampliamento «dello spazio di autodeterminazione della persona nel contratto di lavoro» e delle sue *capabilities*, bisogna

però tener presente il rischio di una deriva consumistica del welfare aziendale a favore dei *flexible benefits* giustificata dalla autonomia individuale di scelta.

Questo filone di analisi appena presentato, che ha trovato sostenitori crescenti solo negli ultimi anni, rimette al centro della questione il tema del lavoro, in tutte le sue sfaccettature, e delle relazioni tra imprese e lavoratori di cui si sostanzia. È in questo senso che la ragione del welfare aziendale può essere letta come una delle risposte a questi cambiamenti.

Gran parte della letteratura sul tema, in particolare in una prima fase, si è invece limitata a individuare come ragione principale della recente espansione del welfare privato le criticità che hanno riguardato il nostro sistema di welfare pubblico. Secondo C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato"*, Franco Angeli, 2012, è proprio l'insufficienza delle risposte ai nuovi rischi e ai nuovi bisogni sociali, di un *welfare state* logorato dalla crisi economica, che porta alla nascita di nuove forme di welfare. Sono dunque contestuali al tentativo di contrastare e ridurre le suddette inefficienze grazie, però, all'utilizzo di risorse private aggiuntive che hanno portato ad un'inevitabile modernizzazione del sistema di welfare italiano.

Tra i primi a porre l'accento sulla questione anche M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 8, che evidenzia la necessità di «mobilitare e usare in modo razionale ed efficiente risorse aggiuntive per bisogni e aspettative crescenti, in un contesto di finanza pubblica fortemente vincolato e di resistenze politiche (oltre che controindicazioni economiche) a un aumento della pressione fiscale, almeno sui redditi da lavoro. Il primo welfare (in particolare i suoi standard di prestazione) non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva e produttiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi siano domande non soddisfatte». Le nuove forme di welfare si sviluppano, secondo l'Autore, in maniera complementare e integrativa rispetto al welfare statale.

Allo stesso modo, F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale"*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 17, afferma che «i sistemi di welfare sono oggi attraversati da una profonda crisi, che origina, da un lato, da risorse sempre più scarse e vincoli di bilancio sempre più stringenti, e dall'altro dall'emergere di nuovi rischi e nuovi bisogni sociali. Dal 2008 la crisi economica e finanziaria è venuta ad aggravare in modo significativo la portata di entrambe le sfide, contribuendo a esacerbare i problemi e accrescere il grado di vulnerabilità degli individui e delle famiglie. Queste sfide hanno impatto su sistemi di welfare che negli ultimi due decenni hanno già sperimentato una lunga stagione di riforme, incapace tuttavia, in alcuni paesi, di produrre il necessario rinnovamento. È quindi questo lo scenario con cui oggi i governi devono fare i conti, e che vede emergere – accanto a strategie di *retrenchment* e/o di ricalibratura tuttora perseguite in risposta alla crisi del welfare».

Dello stesso parere sono anche M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012, pp. 10 e ss., secondo cui il futuro modello di *welfare mix* deve saper coinvolgere diversi attori tra cui, oltre allo Stato, le imprese, le parti sociali, le assicurazioni private e i fondi di categoria, le fondazioni societarie, gli organismi no profit, gli enti religiosi, gli individui e le famiglie.

Ad ogni modo il rapporto tra il welfare pubblico e le nuove forme di welfare rimane una questione alquanto dibattuta, in particolare relativamente al ruolo che il welfare privato ricopre, se sia sussidiario rispetto al welfare pubblico o se sia sostitutivo ad esso. G. CROCE, *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 e ss., evidenzia come, a fronte di un aumento della domanda di servizi sociali e delle difficoltà delle politiche pubbliche a darvi risposta, il numero di interventi che vedono coinvolte le imprese nel finanziamento o nella erogazione di servizi e benefit con finalità sociale è in costante crescita. Alla luce di queste riflessioni, l'Autore si pone il problema se la crescita della incidenza della spesa privata svolga un ruolo supplementare delle

politiche sociali pubbliche o, al contrario, tenda a sostituirle. Un *"welfare mix"* che, anche per S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110, si starebbe orientando verso una impostazione privata del welfare. Gli Autori vedono nelle nuove forme di welfare privato il fondamento di un nuovo welfare, che sia in grado di ovviare alle inadeguatezze del welfare pubblico attraverso una completa ricalibratura del welfare multi-pilastro senza trascurare il rischio che questo nuovo assetto auspicato amplifichi le criticità del primo welfare.

Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76, in questo senso danno notevole importanza alle nuove forme di welfare privato nel sistema di welfare complessivo sottolineando come in una situazione in cui si è alle prese con una crisi generale del welfare pubblico, che un po' ovunque affronta problemi di *retrenchment*, ristrutturazione e ricalibratura, è indispensabile adottare una ottica più estesa che inserisca le imprese come nuovi soggetti di welfare, prevalentemente nell'ambito previdenziale, sociale e sanitario delineando per queste un ruolo che non sia semplicemente integrativo ma che, in determinate aree, si pone quantomeno sullo stesso livello del welfare pubblico.

In un altro lavoro, E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 e ss., ritengono che, a fronte delle fragilità e delle incertezze della azione pubblica e nonostante le imprese e i sindacati si stiano muovendo per trovare delle risposte, sia velleitario pensare che le aziende, con le loro risorse economiche, possano rimpiazzare i tagli o i "buchi" nella copertura pubblica, a meno che in realtà non si voglia privatizzare in maniera nascosta quel poco di pubblico che c'è in Italia nel campo della copertura dei nuovi rischi sociali. Una tale prospettiva, a loro dire, rischia di essere dannosa sia per le aziende che per i cittadini poiché comporterebbe che alle aziende siano attribuiti implicitamente compiti e "carichi" che non sono in gran parte di loro competenza.

Per certi versi opposta è la prospettiva di T. WIB, B. GREVE, *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of comparative policy analysis*, 2019, n. 21, p. 14, che, con particolare riferimento all'ambito delle politiche familiari, suggeriscono come il mix pubblico-privato specifico per ciascun Paese dipenda sia dal contesto istituzionale sia dalle relazioni industriali. Per quanto infatti lo Stato non possa affidarsi soltanto alle iniziative (volontarie) dei datori di lavoro è invece più probabile, secondo gli Autori, che le aziende si assumano maggiormente la responsabilità di sviluppare iniziative di welfare aziendale di questo tipo proprio quando è lo Stato stesso a dare il buon esempio con una robusta offerta di misure di welfare nell'ambito delle politiche familiari, aumentando così la pressione istituzionale. In questa visione, basata sulla osservazione di alcuni casi di studio, il welfare pubblico e il welfare privato non sarebbero necessariamente concorrenziali, né tanto meno alternativi, quanto piuttosto si potrebbe osservare tra i due una sorta di interrelazione per cui alti livelli di politiche pubbliche contribuiscono a favorire alti livelli di politiche di welfare occupazionale. Tuttavia, osservando il caso italiano, gli Autori sottolineano come si riscontri in realtà un doppio *rentrechment* in materia di politiche familiari tanto dello Stato quanto delle imprese. In questo contesto, caratterizzato ancora eccessivamente da un modello *male-bread winner* rispetto al quale i datori di lavoro sembrano conformarsi aumentando la barriera per le madri al lavoro, incidono anche le condizioni sfavorevoli del welfare pubblico anche sulla diffusione del welfare privato.

Il processo di diffusione del welfare aziendale nel caso italiano si presta dunque a valutazioni molto problematiche: si veda S. GIUBBONI, *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 388, p. 11. Infatti, se da un lato potrebbe rappresentare la nuova frontiera del welfare mix, dall'altra potrebbe aumentare le disuguaglianze «contraddicendo questo scopo della solidarietà sociale che dovrebbe, al contrario, giustificare sempre un trattamento fiscale fortemente vantaggioso». Più in generale l'Autore ritiene che la contrattazione collettiva in materia di welfare (c.d. welfare contrattuale) abbia la capacità

di porsi in un'interazione differenziata con legge e welfare pubblico. Emergono dunque diverse forme di interazione tra il welfare pubblico e il welfare privato che sono generate anche da diverse forme di welfare contrattuale.

Se questo può essere condivisibile occorre piuttosto chiedersi nuovamente dove rintracciare le ragioni della diffusione del welfare privato. Molti Autori riconducono la sua diffusione da un lato al progressivo arretramento del welfare pubblico, a causa di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti, e dall'altro all'incentivazione fiscale. In questi termini, da ultimo, si esprime A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, p. 7, sostenendo che il welfare contrattuale sia «uno dei percorsi alternativi al (o integrativi del) *welfare State*, connesso al *rechenchment* dello Stato sociale». Su questa posizione anche, G. LUDOVICO, con il contributo dal titolo eloquente, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del* welfare state, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di) *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, pp. 23-44, dove l'Autore sostiene anche che i benefici fiscali legati alle misure di welfare aziendale sono «evidentemente la principale ragione del particolare successo» dello stesso (p. 35)

Il punto dunque è comprendere se la diffusione del welfare privato sia davvero una questione da ricollegarsi a un sistema di welfare pubblico più o meno efficiente o in ridimensionamento oppure rappresenti un tentativo di risposta alle più contingenti, almeno per le imprese, trasformazioni del lavoro. In tal senso ulteriori riflessioni utili a una rilettura del tema riguardano il modo in cui welfare aziendale si inserisce e modifica lo scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa. Rispetto al concetto di scambio e di valore assegnato alla retribuzione G. GABRIELLI, *Politiche partecipative e remunerazione*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328, sottolinea come tali ambiti siano andati ad ampliarsi all'interno delle politiche di remunerazione aziendali tanto da riconfigurare il sinallagma "tipico" del contratto di

lavoro da uno scambio di tipo strettamente economicistico a uno scambio sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. Più specificatamente, M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale,* 2018, n. 4, pp. 805-833, rintraccia proprio nell'evoluzione dei concetti di retribuzione e corrispettività uno dei fenomeni di maggior interesse in materia di diritto del lavoro e di relazioni industriali. Il tema viene ripreso anche successivamente dallo stesso Autore, in M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708, in particolare sottolineando che, proprio in relazione al sostegno fiscale che sta ricevendo, il welfare aziendale porterebbe a rientrare nell'ambito della c.d. previdenza contrattuale. Per questo si auspica, sul punto, a fronte delle incoerenze presenti nell'odierna definizione di salario previdenziale, un intervento del legislatore. In altre parole, come espresso anche da A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019, n. 1, p. 121, «si continua a identificare nella "non corrispettività" la ragione dell'esclusione dell'imponibile (fiscale e conseguentemente contributivo), quando invece quella ragione sta nella natura previdenziale che l'ordinamento attribuisce a erogazioni lavoristicamente corrispettive, in considerazione della loro meritevolezza sociale: che è, per l'appunto, della previdenza contrattuale». Per quanto dunque sul piano giuridico non sia ancora stata specificata la ragione di tale particolarità, l'Autore sottolinea come nel tempo si è andata a strutturare «l'idea della retribuzione con finalità previdenziale» (p. 116), acquisendo gradualmente un'importanza crescente.

Natura retributiva individuata anche da G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-63, che, partendo da una più generica distinzione tra remunerazione tangibile (entro cui si colloca il welfare aziendale) e intangibile, sottolineano come attualmente esistano diversi strumenti di

ricompensa nelle politiche di gestione delle risorse umane. Lo stesso welfare aziendale avrebbe dunque la capacità di incidere nelle relazioni tra datore di lavoro e lavoratore. Sul punto ad esempio R. ZUCARO, *La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?*, *in Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2018, n. 2, evidenzia come l'espansione dell'ambito della conciliazione vita lavoro e del welfare aziendale siano direttamente connessi all'esigenza di competitività e sostenibilità di un sistema caratterizzato da una nuova etica del lavoro incentrata sulla persona, andando oltre alla visione del lavoratore in senso astratto.

È proprio in ragione di tale evoluzione, con particolare riferimento al ruolo dell'autonomia collettiva, che secondo M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833, si sono sviluppate nelle imprese «forme di retribuzione non monetarie» e schemi di «produttività partecipata». In questo solco, anche, M. ISCERI, *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88, che parte dai fondamenti dell'economia civile per argomentare come il lavoro oggi non possa più connotarsi solo economicamente ma come un evento prettamente "umano" e che in relazione a ciò, occorra chiedersi come garantire la felicità e il benessere produttivo. L'Autore, infatti, sostiene che se è vero che «i mercati sono la forma più impersonale di relazione sociale», è pur vero che il mercato è fatto di uomini e dunque per funzionare deve saper rintracciare al suo interno principi etici, valori di umanità. Peraltro, l'Autore sottolinea che il welfare in azienda dovrebbe essere frutto della condivisione e quindi della contrattazione, poiché solo la contrattazione pare essere lo strumento per la realizzazione del senso dell'economia civile (benessere, felicità, dignità, progresso morale).

Affrontando la questione da un punto di vista sociologico, secondo F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 pp. 579-587 la convergenza tra i vantaggi per l'impresa e i vantaggi per i lavoratori sta contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona che trasforma lo scambio tra

impegno e retribuzione sotteso al rapporto di lavoro facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato. Secondo l'Autrice le imprese si orientano verso nuove politiche retributive del personale che riescano a sottolineare in modo premiante il valore dei lavoratori rispondendo, altresì, a nuovi bisogni sociali emergenti.

Tuttavia, B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 369-388 sottolinea come lo sviluppo di pratiche di welfare aziendale particolarmente differenziato e disarticolato, quale quello attuale, ha innescato una sorta di «irritazione sistemica» (si veda il concetto di «legal irritants» di G. TEUBNER, *«Legal irritans»: come l'unificazione giuridica dà luogo a nuove divergenze*, in Ars Interpretandi, Carocci, 2006) rispetto al sub sistema sociale lavoristico e su alcuni elementi del sistema di diritto del lavoro. Tale irritazione, secondo l'Autore, si riscontra sotto il profilo *macro* in relazione all'impatto che il welfare aziendale ha sul welfare pubblico. In particolare, in base alla lettura positiva o negativa che può essere data del fenomeno, si sottolineano le logiche di integrazione o, al contrario, di giustificazione rispetto al *rentrechment* in atto dello Stato. Sotto il profilo *meso* la diffusione del welfare aziendale ha avuto effetti sul sistema di contrattazione collettiva nei contenuti e nella struttura e fungendo da stimolo alla contrattazione industriale; infine a livello *micro* si riscontra un impatto sulla retribuzione, principale istituto tipico del rapporto di lavoro, contribuendo a ridefinirne in parte la sua struttura tradizionale.

Sintetizzando possiamo dire che questi contributi stiano delineando un nuovo filone ovvero guardino alle novità del welfare aziendale in prospettiva lavoristica e di relazioni industriali. È proprio considerando il rapporto tra il welfare collegato al lavoro e il sistema di contrattazione collettiva che emerge l'esigenza di avviare un ragionamento critico di rilettura del fenomeno alla luce delle trasformazioni del lavoro (si veda anche S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135).

La nuova accezione valoriale, tanto dello scambio contrattuale quanto del rapporto di lavoro, è affrontata anche da un punto di vista organizzativo nel collegamento tra welfare aziendale e modelli d'impresa.

Secondo la ricostruzione di M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, Inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27 l'approccio al tema muterebbe a seconda dell'idea stessa d'impresa adattata a ciascuna azienda. Rispetto a questo elemento gli Autori individuano tre modelli: paradigma neo-classico, paradigma *corporate social responsability* (CSR), paradigma dello *shared value*. Nel paradigma neo-classico il welfare, coerentemente all'idea d'impresa come soggetto che massimizza il profitto, è visto come un costo e non come un investimento e, conseguentemente, come strumento delle risorse umane non strettamente necessario. Al contrario nel paradigma CSR il welfare è ritenuto parte integrante della concezione stessa d'impresa che caratterizza questa teoria. Infine, secondo il paradigma dello *shared value* le imprese devono sviluppare strategie di convergenza tra interessi degli azionisti e degli stakeholder tenendo contemporaneamente in considerazione le necessità dell'impresa, i bisogni dei propri dipendenti e della società nel suo complesso. Si riscontra dunque una attenzione alla dimensione sociale, ambientale e di sviluppo del capitale umano e il welfare è quindi ritenuto uno strumento rilevante per dare concretezza operativa al paradigma d'impresa.

In tal senso gli strumenti organizzativi partecipativi e i processi di co-costruzione realizzati dalle aziende con i lavoratori risultano funzionali nel dare concretezza a un tale approccio. Nel contributo E.M. PIRAS., P. ROSSI., F. MIELE, *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150, gli Autori evidenziano la centralità di adottare strategie comunicative che favoriscano l'accettazione e l'adesione dei dipendenti ai programmi a loro rivolti, quali nel caso in oggetto quello di *Work Health Promotion*, ovvero favoriscano i processi di simbolizzazione di tali misure rispetto alla cultura organizzativa.

Da un punto di vista organizzativo secondo B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 369-388 il welfare aziendale rappresenta anche uno strumento di gestione delle risorse umane. Tuttavia in merito al suo impatto sulle pratiche e le politiche di gestione delle risorse umane, come riportato dallo stesso Autore, la letteratura si divide tra approcci riduttivistici (per cui tale strumento avrebbe un impatto limitato a livello micro ad aspetti amministrativi), produttivistici (secondo cui il welfare concorrerebbe al miglioramento della produttività e delle performance aziendali) e un terzo approccio a più ampio spettro che individua nel welfare aziendale «una componente strutturale e permanente di un nuovo modello d'impresa e di nuove strategie non orientate al profitto».

In merito all'impatto che il welfare aziendale ha sul lavoratore, in letteratura è diffusamente riconosciuta la sua incidenza positiva sul senso di appartenenza, sulla *retention*, sull*'attraction* e sulla fidelizzazione. Tuttavia per quanto riguarda l'impatto che gli incentivi collettivi, quali il welfare aziendale, avrebbero sulla condotta lavorativa del singolo F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?,* in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, n. 597, 2018, pp. 4-7, afferma che non si possa riscontrare un impatto sulla stessa. In altre parole, per l'Autore, il welfare aziendale non rappresenterebbe un incentivo efficace nel determinare una crescita della produttività del singolo dipendente configurandosi come uno strumento di giustizia distributiva in grado di stimolare «*comportamenti di buona cittadinanza organizzativa*» ma che poco incidono sul comportamento del singolo in termini di maggiore qualità e produttività del lavoro.

Invero questa tesi non trova condivisione in buona parte della letteratura. Sul punto si veda la posizione di M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale,* 2018, n. 4, pp. 805-833 per cui l'eventuale scarso impatto del welfare aziendale sulla condotta lavorativa non è da attribuirsi all'origine della misura ovvero alla fonte contrattuale collettiva (come

invece sostenuto da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?,* in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, n. 597, 2018, pp. 4-7) quanto piuttosto «alla scarsa consapevolezza del soggetto in condizione professionale a considerare in modo propulsivo e attivo le problematiche legate ai bisogni propri e quelli del proprio familiare».

4. Welfare aziendale e welfare occupazionale: stato dell'arte e ruolo delle relazioni industriali

Negli ultimi anni il welfare occupazionale e aziendale è diventato sempre di più materia di contrattazione, ritagliando per le relazioni industriali un ruolo crescente. Ne sono testimonianza i numerosi studi e ricerche che progressivamente hanno cominciato a occuparsi di tale argomento.

Rispetto al ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea che i più recenti contratti nazionali si sono occupati di welfare occupazionale/aziendale, «stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello». L'Autore, evidenzia come, nonostante talune tipologie di welfare contrattuale (specie la previdenza complementare) trovino il loro terreno di elezione nel livello contrattuale nazionale, il livello "naturale" per la generalità delle forme di welfare aziendale resta la dimensione decentrata: datoriale/aziendale *in primis*, ma anche, soprattutto con riferimento alle piccole imprese, quella territoriale. Questo inevitabilmente apre scenari nuovi anche per le relazioni industriali di secondo livello: «Si può dire che le iniziative di welfare costituiscono ormai un contenuto frequente della contrattazione aziendale e possono diventare una vera e propria frontiera dell'innovazione sulla Relazioni Industriali specie decentrate».

Sulla stessa lunghezza d'onda rispetto al potenziale innovativo delle relazioni industriali in questo ambito A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, individua il welfare aziendale come un «terreno

elettivo di sperimentazione di quel "decentramento contrattuale" da tempo predicato a da ultimo anche programmaticamente assurto a scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali, con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011».

Altri Autori rintracciano nella contrattazione proprio una delle "nuove" prerogative del welfare aziendale e sottolineano come il legame tra welfare e contrattazione rappresenti un ambito di potenziale innovazione per il sistema di relazioni industriali. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, individuano proprio nella contrattazione uno dei tratti peculiari di una nuova forma di welfare aziendale che prende le distanze dalle esperienze paternalistiche precedenti. È infatti nel tentativo di valorizzare la contrattazione aziendale nell'ottica di integrazione rispetto a quanto previsto dagli accordi a livello nazionale che si rintraccia, a loro avviso, uno degli aspetti più interessanti di queste esperienze.

Anche A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 148, ricollegano il welfare aziendale a una riflessione più ampia sulla contrattazione collettiva: «il modo in cui tali pratiche impattano sul sistema si riferisce all'accresciuto spazio destinato alla libera negoziazione, che può tradursi nel vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte. Esse hanno, infatti, una forte implicazione con i meccanismi della contrattazione decentrata: possono arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali. Inoltre, potrebbero restituire al sindacato alcune delle sue tradizionali funzioni dato che, se sviluppate in maniera paritetica e su base territoriale, ne presupporrebbero un rinnovato impegno consentendone il mantenimento del ruolo di rappresentante degli interessi dei lavoratori, forse non più in quanto classe, ma sicuramente in quanto cittadini».

In questo lavoro gli Autori, attraverso l'analisi di alcuni accordi aziendali sottoscritti in Lombardia tra il 2005 e il 2013,

sottolineano come una delle novità presente in molte intese sia rappresentata dal riferimento a concetti quali "partecipazione", "coinvolgimento" ma anche "benessere". Secondo gli Autori «sembra si possa dedurre che nelle relazioni industriali di non poche aziende si stia facendo strada una tendenza che tiene insieme un comportamento aziendale più attento ai bisogni dei dipendenti, testimoniato dall'introduzione di servizi e benefits, con una richiesta ai dipendenti stesso non solo di una generica adesione agli obiettivi dell'impresa ma proprio di partecipazione attiva alla realizzazione di questi obiettivi. Questa nuova tendenza partecipativa viene confermata dalla menzione dell'esistenza in un certo numero di aziende di organismi consultivi bilaterali di qualche tipo [...] o anche, ma in misura inferiore, specificamente riferiti alla gestione del sistema di welfare aziendale» (A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 157).

F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113 concordano nel sostenere che la contrattazione sul welfare aziendale offra una opportunità ai sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo compensando le recenti riduzioni del potere negoziale dei lavoratori.

In tal senso M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, Inserto, *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27 individuano in materia una tendenza alla «contrattazione generativa» (che gli Autori contrappongono a quella distributiva) che si propone di realizzare relazioni di lavoro attente sia al benessere organizzativo che a quello sociale pur tenendo presente alcuni vincoli aziendali.

Secondo S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117, inoltre è dunque possibile affermare, in estrema sintesi, che «il sindacato ha assunto nel tempo, tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo, un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo che risulta strategico per le imprese soprattutto per quanto concerne la capacità sindacale

di mediare il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato. Laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo».

In realtà, si segnalano anche forze contrarie rispetto al coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori rispetto alle politiche del personale che si manifestano in una diffusa volontà delle imprese ad agire in maniera unilaterale. Proprio rispetto a questo aspetto, nel contributo di A. CIARINI, S. LUCCIARINI, *Il welfare aziendale in Italia* in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56, si evidenzia come il decentramento apra anche a un problema di soluzioni di rappresentanza e tutele più segmentate (vedi paragrafo precedente). Una variabilità che secondo gli Autori va tenuta presente nell'affrontare il rapporto tra welfare (aziendale e contrattuale) e relazioni industriali.

Si noti come i contributi sin qui citati siano precedenti alle modifiche normative che hanno introdotto nel 2016 agevolazioni fiscali e contributive sulla erogazione di misure di welfare aziendale derivanti dalla contrattazione o da obblighi negoziali, incentivando maggiormente queste forme di welfare rispetto a quelle che originano dalla volontarietà dell'imprenditore. Sul punto, parte della letteratura – si veda MALLONE G., NATILI M., JESSOULA M., *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 49, 54, 62-63 – analizza quanto avvenuto anche in una prospettiva di politica del welfare fiscale-occupazionale. Considerando le dinamiche con cui si sono sviluppate nel contesto italiano le politiche incentivanti in materia di welfare aziendale, gli Autori individuano l'esistenza di una coalizione di sostegno composta da attori tecnici, politici e parti sociali, sottolineando, altresì, come la loro azione sia stata orientata da logiche distributive. Tuttavia agli interventi messi in atto dal governo viene riconosciuta la volontà di rilanciare le relazioni di secondo livello. In parte, come sottolineato anche da M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politche Sociali*, 2019, n. 1, p. 94, quindi possiamo pensare a una normativa che ha raccolto e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di

alcune relazioni industriali di secondo livello che già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, rafforzando proprio il ruolo di quest'ultimo in materia.

A seguito poi delle novità del 2016, l'importanza del welfare aziendale, dopo iniziali resistenze, è stata progressivamente riconosciuta anche dal sindacato italiano, *in primis* da Cisl e Uil. Una presa di posizione unitaria è stata assunta da Cgil, Cisl e Uil il 14 gennaio 2016 nel documento relativo a *Un moderno sistema di relazioni industriali.* Questo testo include il welfare contrattuale tra gli assi tematici di questo sistema, in quanto si ritiene che esso possa rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di concertazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento della produttività e delle condizioni di lavoro. Per questo motivo si afferma che il sindacato deve puntare all'estensione della contrattazione del welfare, piuttosto che assecondare l'implementazione di forme unilaterali promosse dalle imprese, e orientarlo in modo concreto rispetto ai singoli contesti, partendo dalle esigenze reali dei lavoratori, delle imprese, del territorio e dei settori.

Inoltre, come riportato anche da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale,* 2018, n. 4, pp. 805-833, il più recente "Patto di fabbrica" del 28 febbraio 2018, accordo firmato da Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, ritaglia per gli accordi interconfederali un ruolo di progettazione per quanto riguarda le linee di indirizzo per la contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale al fine di promuovere una maggiore universalità delle tutele e – si veda S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135 – un'apertura a sperimentazioni di secondo livello prevedendo anche di intervenire più specificatamente sulla bilateralità.

Secondo M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448, si riscontra dunque una «crescente convergenza strategica a livello sindacale» sulla materia confermata

dagli accordi citati e dalla rilevanza che il welfare aziendale ha assunto anche all'interno della contrattazione nazionale, come approfondito anche in D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234. L'Autrice inoltre sottolinea come la contrattazione di categoria, in ragione anche degli incentivi previsti dalla normativa, si sia ritrovata nel merito ad assecondare la negoziazione del welfare aziendale, mentre nel metodo a modulare le misure sviluppate a livelli differenti, sostenendo come «tale duplice opzione ha avvalorato l'idea che anche la materia del welfare costituisca uno dei tratti distintivi del processo di "aziendalizzazione" delle relazioni industriali italiane» (p. 211).

Rispetto alla evoluzione del ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale, T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, afferma che «il welfare aziendale è una sfida per il nostro sistema di relazioni industriali sia per la sua capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di contribuire alla produttività aziendale sia perché apre una nuova stagione di collaborazione tra le parti sociali».

Ancora, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 13, sostiene che il progressivo sviluppo della contrattazione collettiva su questi temi dimostra la tendenza delle relazioni industriali ad ampliare il loro ambito di intervento al di là del semplice trattamento economico relativo al rapporto di lavoro, per arrivare alla «condizione complessiva del lavoratore e della sua famiglia». L'Autore, inoltre, ritiene che esse possano assumere un ruolo specifico di orientamento nel panorama del welfare, a condizione però che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzandone le potenzialità come forma di "investimento sociale". Un tale compito, infatti, non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma necessita di interventi nazionali e territoriali, in grado di fornire supporto alla negoziazione decentrata per orientarla a fare sistema. Il ruolo collaborativo e partecipativo

delle relazioni industriali ha permesso di sperimentare accordi territoriali di promozione del welfare sollecitati per lo più dalle organizzazioni sindacali e sostenuti dalle istituzioni regionali. L'affermazione di simili prassi di concertazione territoriale su temi complessi come questo dipende dall'evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle relazioni industriali.

Secondo F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500 proprio in collegamento alla diffusione delle politiche di welfare si sta affermando un nuovo modello di contrattazione, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese, legato maggiormente a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli di contrattazione decentrati e partecipati. Si assiste dunque a una rinnovata attività della contrattazione territoriale oltre a un mutamento della relazione contrattuale.

Sul punto invece M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448, sottolinea il rischio un eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione, quali la tutela del salario e il miglioramento sostantivo delle condizioni di lavoro.

Sempre T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, p. 31, specifica che la crescita del welfare e dei benefits costituisce una manifestazione ulteriore dell'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto «lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatisi nella moderna società in forme nuove, che possono essere soddisfatti anche all'interno dell'azienda e del rapporto di lavoro». Questa evoluzione riflette i cambiamenti nei caratteri non solo dei rapporti individuali ma delle relazioni collettive di lavoro. È legata in particolare alle modifiche di tali relazioni verso forme, in senso lato, partecipative e trova la sua espressione più compiuta nelle pratiche contrattuali decentrate, aziendali e territoriali. Infatti, l'efficacia e i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole

misure, ma dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano.

B. CARUSO (*«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 181) sottolinea invece l'«interferenza» sempre più stretta tra sistemi di welfare, regolazione del rapporto di lavoro e relazioni sindacali, in quanto il welfare aziendale presuppone relazioni collaborative. Con riguardo al ruolo delle relazioni industriali e del sindacato, a suo avviso, appare evidente la scelta di sostegno del legislatore allo sviluppo della contrattazione decentrata in sintonia con l'accordo interconfederale del 28 giugno 2011, ripreso dal Testo Unico della rappresentanza del 10 gennaio 2014.

Ad ogni modo, grazie ai contributi citati è possibile quindi ricomprendere tutti e tre i livelli di contrattazione (nazionale, aziendale e territoriale) come ambiti in cui le relazioni industriali possono sviluppare sinergie in materia di welfare contrattuale o aziendale. In particolare, però, molti Autori sottolineano come siano di fatto i livelli decentrati a rappresentare il terreno privilegiato in cui dar vita a esperienze di welfare aziendale nell'ottica di relazioni industriali cooperative. Ferma restando la necessità di ulteriore e più approfondite verifiche, anche di taglio empirico, sul punto è comunque un dato di fatto che la letteratura di riferimento suggerisca come la contrattazione collettiva possa assumere un ruolo fondamentale nella promozione del welfare aziendale e occupazionale, in quanto espressione delle relazioni industriali intese alla stregua di un metodo per la trattazione di materie incidenti nelle sfere di interesse di lavoratori e imprese, in alternativa all'unilateralismo datoriale.

5. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

La contrattazione relativa al welfare aziendale/occupazionale è un sistema a più livelli. In particolare, L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia,* in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n.

20, pp. 18-27, riferendosi specificatamente al welfare frutto di contrattazione, individua tre livelli. L'Autore indica quindi come "primo livello" gli accordi della contrattazione collettiva nazionale, come "secondo livello" la contrattazione territoriale decentrata e infine individua come "terzo livello" il panorama di accordi stipulati in ambito aziendale. In particolare poi definisce come welfare aziendale ciò che prevalentemente accade in questo ambito.

Più articolata e meno arbitraria, almeno rispetto ai principi giuridici e alle dinamiche dei sistemi di relazioni industriali, pare la ricostruzione di E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, in cui gli Autori individuano sei contesti/livelli di produzione del welfare occupazionale quali la normativa nazionale, la contrattazione categoriale, gli accordi inter-aziendali, la contrattazione di gruppo, la contrattazione aziendale e le scelte aziendali. Gli Autori riconducono poi questi sei contesti a due macro-categorie ovvero quella del welfare contrattuale (in cui fanno rientrare la normativa nazionale e la contrattazione categoriale) e il welfare aziendali (in cui includono le restanti).

Anche tale ricostruzione, in parte, complica il quadro di analisi facendo una differenziazione su più livelli che non risulta essere significativa né rispetto alle differenze di strumenti di regolazione del welfare utilizzati per ciascun livello né rispetto alle dinamiche reali dei sistemi di relazioni industriali. *Welfare aziendale* e *welfare contrattuale* sono qui due categorie tenute distinte nonostante gli Autori includano nel welfare aziendale proprio misure derivanti da contrattazione oltre a quelle derivanti da scelte aziendali.

Si può richiamare qui, quanto in precedenza citato con riferimento alle definizioni con riferimento a U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54, da cui si deduce come la contrattazione collettiva rispetto al welfare si articoli in un

livello nazionale, rappresentato dai Contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL), da un livello subnazionale tramite la contrattazione decentrata territoriale fino al livello aziendale, costituito da accordi stipulati nella singola impresa.

Quando si parla di livello settoriale si intendono sostanzialmente le misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento. Sono beneficiari delle misure stabilite a questo livello tutti lavoratori di uno specifico settore coperti dalla contrattazione nazionale di riferimento. T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea il ruolo decisivo che la contrattazione nazionale ha avuto in particolare per quanto riguarda la previdenza e la sanità integrativa. A livello settoriale è inoltre possibile rintracciare alcune linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello.

R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152, parlano di "welfare territoriale" riferendo l'aggettivo territoriale a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello più ampio del territorio attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche multilevel. In tal senso, L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero, pp. 201-224, parla di welfare aziendale territoriale, considerando il livello territoriale come un livello intermedio compreso tra la contrattazione collettiva nazionale/categoriale e la contrattazione aziendale. Secondo Pesenti il fenomeno del welfare territoriale può essere descritto come un processo di costituzione di cluster territoriali di imprese, simili ai distretti industriali in quanto agglomerati spontanei di imprese concentrate sul territorio, generalmente medie o piccole, che cooperano o fanno ricorso a risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere

interconnesse, ma si caratterizzano in base al *collective good* messo in comune, prodotto e utilizzabile nell'ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei provider. Le differenze in tema di *governance* territoriale determinano quindi le fattezze degli agglomerati di imprese sul territorio in base alle tipologie di servizi di welfare condivisi e non invece a seconda delle caratteristiche delle imprese medesime. Proprio le reti per il welfare aziendale sono oggetto dello studio di L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper - 2WEL Gli annali -Percorsi di Secondo Welfare - Centro di Ricerca Luigi Einaudi, 2018, n. 2 che sottolinea l'intreccio tra queste esperienze e i concetti di territorio e di *governance*. Le progettualità e l'azione delle reti d'impresa per le politiche di welfare aziendale devono collocarsi all'interno di un programma di sviluppo locale più ampio che parta da una accezione di territorio come bene comune.

Rispetto al tema dello sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113 evidenziano come le principali ricerche in materia non approfondiscano in modo sufficiente l'ambito. Tali soluzioni permetterebbero alle imprese di dimensioni ridotte di superare difficoltà organizzative nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale. Inoltre, la condivisione e la collaborazione di queste esperienze secondo gli Autori genera un bene collettivo che favorisce la crescita e lo sviluppo del territorio in quanto da un lato favorisce la competitività delle piccole e medie imprese e la qualità del mercato del lavoro locale mentre dall'altro rafforza la coesione della comunità locale. Ancora sul tema delle reti d'impresa sul welfare aziendale V. SANTONI, *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153, individua inoltre alcuni fattori facilitanti per lo sviluppo di queste esperienze aggregative, quali la presenza di un contesto territoriale con dinamiche economiche, sociali e culturali favorevoli, ovvero la presenza sul territorio di una cultura da parte degli *stakeholders* locali, di una

governance formalizzata e di un contesto di relazioni industriali volto all'innovazione.

Si evidenzia dunque come in letteratura – si veda in particolare da F. MAINO, F. RAZZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019 – si stia rivolgendo sempre maggior attenzione proprio alle iniziative di welfare aziendale a forte radicamento territoriale, caratterizzate da soluzioni aggregative c.d. «reti multi-attore per il welfare aziendale» (p. 12) che coinvolgono non solo le imprese, ma anche altri attori locali. Tra questi, particolarmente rilevante in alcune esperienze è il ruolo della cooperazione sociale, come approfondito in M. TOMBARI (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019, rispetto al quale, nel contributo di F. MAINO, E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercatizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288, vengono evidenziate le possibili opportunità per il settore e i rischi legati a una eccessiva mercatizzazione, qualora la loro azione si andasse a sovrapporre, anche in termini di servizi offerti, a quella dei tradizionali provider. Inoltre, anche i sistemi della bilateralità stanno rivestendo un ruolo crescente nello sviluppo di esperienze di rete (si veda S. FORNASIER, G. LUCCHINI, F. STRELIOTTO, G. VECCHIATO, *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019).

Gli stessi F. MAINO, F. RAZZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019, propongono una modellizzazione di questo tipo di esperienze, sottolineando come esse possano svilupparsi a partire da quattro strumenti, ovvero il contratto di rete, la contrattazione, la bilateralità e le piattaforme tecniche dei provider.

È richiamato da più Autori come il welfare contrattato a livello territoriale rappresenterebbe una soluzione di più facile accesso al welfare aziendale per le PMI. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti* (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 18-19, afferma, infatti, che meno

diffuse sono le misure di welfare nelle piccole e medie imprese, perché solo parzialmente sostenute dalla contrattazione territoriale, che appunto assume particolare rilevanza proprio per consentire la diffusione del welfare in tale contesti. L'Autore aggiunge che l'affermarsi di «prassi di concertazione territoriale su temi difficili come il welfare dipende peraltro dall'evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle nostre relazioni industriali» (T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti* (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 26). Anche F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 104 e ss., fanno notare la rilevanza della contrattazione territoriale perché il welfare possa essere praticabile anche per le piccole e medie imprese, che potrebbero soffrire della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di lavoro e delle cornici contrattuali che caratterizzano ciascuna realtà aziendale.

A livello aziendale il welfare può avere natura unilaterale, introdotto tramite un regolamento, oppure essere frutto di un atto volontario dell'imprenditore. In alternativa, il welfare a livello aziendale ha natura contrattuale, che può trarre origine oltre che dalla contrattazione collettiva nazionale e territoriale, anche da quella aziendale, che peraltro rappresenta la tipologia più diffusa. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, sottolinea come negli ultimi anni sia cresciuto l'intervento della contrattazione collettiva soprattutto nelle grandi aziende in materia di welfare. Secondo l'Autore inoltre è stata proprio l'esperienza fatta in alcune di queste aziende pilota a spingere verso l'istituzione di forme di welfare non più frutto di esclusive direzioni aziendali ma concordate: «Gli accordi aziendali in materia si sono moltiplicati e hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di buone pratiche. Le ricerche esistenti, confermano che le misure di welfare costituiscono un oggetto crescente della contrattazione di secondo livello». Sul punto A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230, ricorda anche che il welfare a livello aziendale si incrocia con la contrattazione

aziendale (o territoriale) di produttività, dal momento in cui è consentita la possibilità di destinare parte o la totalità del premio di risultato in misure di welfare.

A tal proposito nel contributo di A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87 si evidenzia come stia avvenendo un mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione. Se prima infatti il welfare aziendale rappresentava solo uno strumento per la produttività (e non il suo fine) più recentemente si configura anche come un effetto della stessa se si considera la possibilità di welfarizzazione del premio di risultato.
Per quanto riguarda il modello di welfare aziendale legato ai premi di risultato M. SQUEGLIA, *La disciplina dl welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale,* 2018, n. 4, p. 827-828, sottolinea come «qualche riserva potrebbe porsi [...] nel momento in cui il premio di risultato, e più in generale gli strumenti che favoriscono la produttività del lavoratore, debbono coordinarsi con i dispositivi istituzionali di protezione del prestatore d'opere. Difatti, è la presenza di tutele incisive contro eventuali provvedimenti ritorsivi che consente al lavoratore di contribuire anche in via conflittuale alla definizione delle strategie di investimento e, più in generale, alle performance dell'impresa». Tuttavia l'Autore inoltre sottolinea il ruolo che tale materia ha nel coinvolgimento dei lavoratori tanto da definire come «privilegiato» il rapporto tra welfare aziendale e autonomia collettiva con quest'ultima che si candida a essere la «fonte primaria di disciplina del welfare». Proprio sulla conversione del premio di risultato, A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-85, sottolinea come le nuove previsioni abbiano spostato notevoli responsabilità sull'impresa, anche nel ruolo di sostituto d'imposta, e sul sindacato anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

6. Contrattazione sociale territoriale: un inquadramento del fenomeno

La principale letteratura di riferimento inquadra la "contrattazione sociale territoriale" a partire dalla definizione del fenomeno della "concertazione locale". Tale espressione, utilizzata da I. REGALIA, *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006, n. 1, pp. 139-155, p. 140, come sinonimo di "concertazione decentrata", è riferibile ad azioni differenziate tanto di *policy making*, come i patti sociali, quanto di *policy-implementation*, come le *social-partnership*.

La stessa Autrice, I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, pp. 3-13, p. 7, configura più specificatamente la c.d. "negoziazione/concertazione sociale" come «la negoziazione diretta tra le parti sociali – singolarmente o in coalizione – e le amministrazioni e istituzioni locali su tematiche sociali e di welfare», per arrivare poi – si veda I. REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4 pp. 97-124 – a una più puntuale definizione di "contrattazione sociale a livello territoriale". Quest'ultima risulterebbe dunque un'azione di concertazione decentrata con cui sindacati, associazioni delle imprese e spesso altri attori della società civile organizzata partecipano alla promozione e allo sviluppo di servizi e misure di protezione sociale, qui posti come obiettivi intenzionali da perseguire, anche attraverso forme di pressione e di negoziato nei confronti dei governi locali. Tradizionalmente con contrattazione sociale venivano identificate primariamente quelle pratiche con cui le parti sociali partecipano alla definizione delle risorse nei bilanci degli enti pubblici. È questa ad esempio la prospettiva con cui F. CARRERA, B. DE SARIO, *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286, guardano al fenomeno. Abbracciando invece una lettura evolutiva del fenomeno, quale quella di R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34, l'espressione "contrattazione sociale" potrebbe quindi riferirsi, più in generale, ad accordi

sottoscritti prevalentemente da associazioni sindacali ed enti locali, ma talvolta anche da organizzazioni del terzo settore o associazioni di categoria, che hanno a oggetto misure di welfare territoriale.

Spostando dunque l'attenzione sugli attori coinvolti e sulle differenti azioni da loro messe in campo I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111, p. 104, sottolinea come sia possibile dare un'accezione più o meno ristretta del fenomeno distinguendo tra vecchie e nuove forme di partnership. Risulterebbe quindi possibile fare riferimento tanto a «pratiche concertative basate su modalità negoziali di decisione e sull'interazione tra Governo e organizzazioni degli interessi» quanto a «pratiche concertative caratterizzate da modalità deliberative di decisione e interazione tra attori pubblici», configurando altresì queste due tipologie, non in termini di alternatività, ma piuttosto quali due poli d'azione entro cui si sviluppano le esperienze concertative. Una nuova *partnership sociale* che dunque si concretizza anche al di fuori degli spazi controllati dall'amministrazione, tanto che per L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, p. 87, queste nuove pratiche di partecipazione rappresenterebbero al contempo un insieme di risorse strategiche «per rafforzare una rinnovata democrazia della comunità».

Questi elementi introducono nel dibattito una riflessione particolare sulla dimensione territoriale, termine quest'ultimo che per I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111, p. 104, «non vuole indicare un particolare tipo di area geografica o ripartizione amministrativa definito a priori», ma piuttosto uno spazio da definire a partire dagli attori coinvolti e dalle problematiche trattate negli accordi (che possono essere, indifferentemente, di livello comunale, inter-comunale, distrettuale o regionale). In linea con questa visione E. RIVA, *La contrattazione sociale di prossimità nel 2018*, *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro, 2019, p. 38, utilizzando l'espressione

"contrattazione sociale di prossimità" pone l'attenzione sulla dimensione di prossimità facendo riferimento a un concetto di vicinanza che non indica una posizione/locazione/ambito di azione, ma rappresenta la capacità di porsi in connessione con i bisogni e di creare legami. Sul punto A. ANDREONI, *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 31-43, segnala come talvolta si riesca a dare solo una lettura parziale di questi bisogni, così come delle specificità dei territori, specie qualora venga meno il tessuto di relazioni (sindacale e/o associativo) del territorio. Sono questi approcci al tema – si veda R. LODIGIANI, M. COLOMBI, *La strategia sindacale per la non autosufficienza: una azione plurale di rappresentanza*, in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019, pp. 55-82, qui p. 76 – che portano a interpretare il territorio non solo come uno spazio fisico ma piuttosto come «un luogo intessuto di relazioni» tra lavoratori, cittadini, imprese e contesto in cui queste si collocano. È in tal senso che l'azione sindacale deve, secondo gli Autori, farsi prossima a questo sistema di relazioni, interessi e bisogni contribuendo a tessere connessioni e legami anche attraverso l'integrazione di diversi strumenti di contrattazione.

Si comprende ora pienamente quali siano gli elementi racchiusi nella definizione di "contrattazione sociale territoriale", tanto sul versante delle azioni realizzate dagli attori locali quanto rispetto al riferimento alla dimensione territoriale (l'espressione "contrattazione sociale territoriale" oggi è largamente utilizzata in letteratura, si veda ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018, e CGIL, CGIL-SPI, FONDAZIONE DI VITTORIO, *Decimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, Edit Coop, 2019, R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34, e G. PIGLIALARMI, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725).

Considerando inoltre le ragioni che spingono verso la diffusione di pratiche di contrattazione sociale, viene messo in luce da I.

REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4 pp. 97-124 (che riprende successivamente la questione con maggior dettaglio anche in I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, cfr. p. 105), come tale processo si ricolleghi principalmente alla crisi della rappresentanza del sindacato e al suo interesse a sviluppare azioni di valenza più universalistica attraverso le strutture territoriali; sul punto si veda anche B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione socia-le del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60. Altre ragioni, sarebbero da rintracciarsi nell'interesse degli enti locali nel trovare legittimazione e consenso rispetto al cambiamento di prerogative in materia di progettazione e attuazione delle politiche di welfare degli enti locali ovvero nella tendenza al decentramento delle politiche sociali, sottolineata in particolare da R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34, che segnerebbe l'affermarsi di logiche di sussidiarietà e, più in generale, un'evoluzione del c.d. welfare mix. Per quanto questi elementi diano conto di alcuni processi effettivamente in atto, in parte diversa è la visione di G. SATERIALE, *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 710-728, qui p. 727, che ricollega l'esigenza e la tendenza di un ripensamento della contrattazione agli effetti della rivoluzione tecnologica e digitale, nonché ai processi di globalizzazione, ovvero alla fine del modello di sviluppo capitalistico di metà Novecento, che cambia le modalità di lavoro e conseguentemente i sistemi di rappresentanza. Da qui prenderebbe vita un «sistema di contrattazione contaminato tra l'esperienza categoriale e quella sociale territoriale» collegato a una maggiore interconnessione tra dimensione interna ed esterna dei luoghi di lavoro. In tal senso, M. VILLA, *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108, qui p. 100, segnala la tendenza a una «territorializzazione della contrattazione e della concertazione» da ricollegarsi all'esigenza di ridefinire i confini del lavoro tanto in termini di scambio economico, quanto in termini di cornici contrattuali che risultano fragili e discontinue, mentre mutano le tipologie di lavoro anche nella direzione

di una compenetrazione crescente tra vita e lavoro. L'Autore sottolinea dunque l'esigenza di «un nuovo tipo di diritti sociali riferiti al lavoro in generale (lavoro nella sfera familiare, lavoro di formazione, lavoro volontario, lavoro indipendente, lavoro di pubblica utilità ecc.)», come già individuata da A. SUPIOT, *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 1999, trad. it., *Il futuro del lavoro*, Carocci, 2003, pp. 66-67. Per conto, M. CARRIERI, A. MATTEI, *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 9, sostengono che comunque il livello territoriale risulta presidiato e praticato ancora meno di quanto invece sarebbe possibile, oltre che necessario.

Entro questi due poli si colloca un'altra riflessione, sollevata anche da I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, pp. 3-13, sul ruolo che la presenza di una cornice normativa di supporto può fornire allo sviluppo di questo tipo di contrattazione stabilendo vincoli e/o riconoscendo incentivi a questo tipo di iniziative. Per questo, I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, cfr. p. 106, evidenzia come da un lato è necessario che il quadro regolativo/istituzionale in cui tali esperienze si inseriscono ne limiti il potenziale innovativo, dall'altro si possa riscontrare che territori dotati di risorse regolative, istituzionali, relazionali e culturali di partenza ne favoriscono lo sviluppo. Tra questi L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, individuano come strategica la presenza di una *governance* condivisa, tuttavia non sempre facile da realizzare (si veda M. CARRIERI, A. MATTEI, *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 7-12). Altro aspetto regolativo su cui la letteratura pone attenzione riguarda il coordinamento tra diversi livelli di regolazione della materia per cui A. ANDREONI, *Limiti e problemi della contrattazione territoriale,* in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, qui p. 38, sottolinea che questa sorta di «decentramento delle sperimentazioni deve coesistere con un coordinamento centralizzato degli incentivi e dei risultati,

poiché il governo svolge un'importante funzione di promozione, sostegno e messa in rete delle esperienze migliori».

Peraltro, come sottolineato da ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018, risulta altresì rilevante considerare la questione dell'efficacia degli accordi di contrattazione sociale, i cui contenuti rimangono spesso niente più che una dichiarazione d'intenti. D'altra parte, I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, cfr. p. 106, evidenzia come, a prescindere, si possa attribuire loro una valenza strategica e relazionale, considerando anche la capacità di queste azioni di attivare risorse altrimenti non disponibili. Guardando alla effettiva capacità che gli accordi di contrattazione sociale conducano effettivamente agli esiti e alle azioni previste, si sottolinea come le esperienze "dall'alto" siano state generalmente ritenute come più efficaci. Le esperienze "dal basso", che si sviluppano al di fuori di cornici normative definite, legano invece il loro successo alla disponibilità di tutte le parti a partecipare attivamente all'azione concertativa e ad accettare di esserne vincolate (c.d. "patti senza spada": si veda P. PERULLI, *Patti senza spada: le nuove politiche pubbliche*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2004, n. 3, pp. 61-70). A questo si aggiunge la capacità delle azioni di contrattazione sociale di generare esiti imprevisti, quali ad esempio il consolidamento e un'istituzionalizzazione di modalità di interazione o vere e proprie organizzazioni che rimangono sul territorio (si veda specificatamente I. REGALIA, *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006).

Ad ogni modo, per meglio comprenderne l'efficacia e le condizioni di esigibilità, G. PIGLIALARMI, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725, suggerisce di considerare la natura e la funzione di questi accordi. La loro "vincolatività giuridica" – si veda G. SCACCIA, *La concertazione nella Costituzione*, in R. PESSI (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009 – dipenderebbe dalle materie a oggetto di contrattazione. Una posizione questa

che prova a interpretare lo strumento della contrattazione sociale in chiave evolutiva, spingendo un po' più avanti le riflessioni già condotte da altri giuslavoristi quali A. MARESCA, *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, e da E. GHERA, *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115-148, che ne sottolineano invece la natura concertativa-programmatica per cui si tratterebbe di accordi di carattere meramente politico. Rispetto a queste due posizioni ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018, sottolinea come la contrattazione sociale si configurerebbe come una pratica che per natura si pone in un terreno di confine tra atto amministrativo e contrattazione collettiva. Su quest'ultima, a livello territoriale, L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29, sottolinea l'esigenza di creare un nuovo assetto regolativo, affrontando anche il problema della rappresentatività degli attori, che favorisca le *best practices*, le negoziazioni e i comportamenti socialmente più virtuosi. In tal senso, per B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60, p. 58, la stessa «contrattazione collettiva potrebbe dunque giovarsi di un rapporto più stringente, anche organizzativo, con la contrattazione sociale territoriale, la quale può aspirare ad ampi margini di sviluppo proprio nelle dimensioni che sono state alla base del suo slancio iniziale: tra lavoro e società».

Le esperienze di contrattazione sociale territoriale dunque, nei loro tratti di innovatività, rappresenterebbero la cartina di tornasole di una nuova infrastruttura di relazioni, per cui, come sottolineato da I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111, p. 99, la concertazione territoriale emergerebbe attualmente come «un punto di osservazione privilegiato per cogliere possibili dinamiche future di relazioni di lavoro più adeguate alle caratteristiche di un'economia post-fordista in un'economia globalizzata». In tal senso, secondo M. CARRIERI, A. MATTEI, *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in

Quaderni di Rassegna Sindacale, 2015, n. 2, pp. 10-11, «l'ambito locale-territoriale appare un guscio sempre più ricco di esperienze non solo difensive, ma pro-attive, per ripensare, aggiornandole, le funzioni delle grandi rappresentanze sociali, costruendo nuove reti contrattuali, che possono essere accompagnate anche da nuove reti organizzative e di supporto».

Elenco dei grafici e delle tabelle

Grafico 1 *Welfarizzazione al 31 dicembre 2019 (%)*
Grafico 2 *Persone di 16-74 anni con alti livelli di competenza digitale per paese - Anno 2017 (per 100 persone di 16-74 anni)*
Grafico 3 *Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale*
Grafico 4 *Formazione continua al 31 dicembre 2019 (%)*
Grafico 5 *Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (Industria) del 2019*
Grafico 6 *Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)*
Grafico 7 *Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne*
Grafico 8 *Interesse % per le diverse misure di welfare*
Grafico 9 *Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
Grafico 10 *Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)*
Grafico 11 *Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
Grafico 12 *Livelli negoziali (%)*
Grafico 13 *Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)*
Grafico 14 *Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)*
Grafico 15 *Macro-area benessere (%)*
Grafico 16 *Welfarizzazione del premio di risultato anno per anno (%)*
Grafico 17 *Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale nella metalmeccanica bresciana (%)*

Tabella 1 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
Tabella 2 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
Tabella 3 *I beneficiari delle prestazioni di welfare*
Tabella 4 *Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni*
Tabella 5 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*
Tabella 6 *Misurazione della variabile tipologica – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
Tabella 7 *Misurazione della variabile funzionale – Distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale*
Tabella 8 *La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare*
Tabella 9 *Distribuzione delle misure di welfare negli accordi del 2019*
Tabella 10 *Le definizioni di welfare nei contratti aziendali dell'industria metalmeccanica del 2019*
Tabella 11 *Distribuzione delle misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi del settore sul tema (2016-2019)*
Tabella 12 *Distribuzione degli accordi per ambito territoriale*
Tabella 13 *Diffusione delle materie negli accordi di contrattazione sociale del 2018 – Osservatorio Cgil*
Tabella 14 *Diffusione delle materie negli accordi di contrattazione sociale – Osservatorio Cisl*
Tabella 15 *I beneficiari degli accordi (anno 2018)*
Tabella 16 *Gap esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori (%)*
Tabella 17 *Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale*
Tabella 18 *Valore % delle scelte di misure di welfare*
Tabella 19 *Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)*
Tabella 20 *Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti*
Tabella 21 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*

Tabella 22 *La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza*
Tabella 23 *Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale*
Tabella 24 *Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale*
Tabella 25 *Le preferenze dei lavoratori*
Tabella 26 *Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria*
Tabella 27 *I servizi offerti dalle imprese*
Tabella 28 *Le fonti di finanziamento del welfare*
Tabella 29 *Le principali forme di assistenza sanitaria integrativa nei diversi settori produttivi*
Tabella 30 *Analisi degli impatti rilevati del welfare sanitario oc-cupazionale rispetto ai cambiamenti interni ed esterni all'impresa*
Tabella 31 *Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL Metalmeccanico*
Tabella 32 *Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL Chimico*

Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati

- Contratto collettivo Metalmeccanici piccola-media industria del 5 giugno 2019 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale Cemento, calce e gesso del 19 maggio 2019 tra Federmaco e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Contratto collettivo nazionale Cooperative metalmeccanica del 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop Federlavoro e Servizi Confcooperative e Agci Produzione e Servizi
- Contratto collettivo nazionale credito e finanza del 18 dicembre 2019 tra Abi e Dircredito Fd, Fabi, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Sinfub, Ugl Credito, Uilca, Unisin
- Contratto collettivo nazionale elettrici del 25 gennaio 2017 tra Assoelettrica,Utilitalia, Enel S.p.a., Gse, So.g.i.n., Terna S.p.A, Energia Concorrente e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale Energia e petrolio del 19 settembre 2019 tra Confindustria Energia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti delle imprese edili e affini del 1 luglio 2018 tra Ance, Legacoop, Confcooperative, Agci e Feneal-Uil, Filca-Cisl e Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale industria alimentare del 5 febbraio 2016 tra Federalimentare e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale Industria Lapidei del 29 ottobre 2019 tra Confindustria Marmomacchine, Anepla e, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil

- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale integrativo credito del 8 febbraio 2017/8 marzo 2017 tra Abi e Dircredito Fd, Fabi, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Sinfub, Ugl Credito, Uilca, Unisin
- Contratto collettivo nazionale Metalmeccanici Federmeccanica del 5 luglio 2017/19 luglio 2017 tra Federmeccanica, Assistal, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale Orafi, argentieri, gioiellieri del 18 maggio 2017 tra Federorafi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti dell'industria del vetro del 27 luglio 2016 tra Assovetro e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale per l'industria ceramica del 16 novembre 2016 tra Confindustria Ceramica e Ugl Chimici, Fialc Cisal,Failc Confail, Fesica Confsal
- Contratto collettivo nazionale Poste Italiane del 30 luglio 2017 tra Poste Italiane S.p.a e Slc-Cgil, Slp-Cisl, Uil Poste, Failp-Cisal, Confsal Com.ni, Ugl Com.ni
- Contratto collettivo nazionale Servizi socio sanitari-assistenziali – educativi del 20 febbraio 2017 tra Agidae e Fp-Cgil, Fisascat-Cisl, Fist-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale Studi professionali del 17 aprile 2015 tra Confprofessioni e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale Terziario del 12 luglio 2016 tra Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Ugl terziario
- Contratto collettivo nazionale Terziario distribuzione e servizi del 30 marzo 2015 tra Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale Tessile-Abbigliamento del 21 febbraio 2017 tra SMI e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil (rinnovato il 2 agosto 2019)
- Contratto collettivo nazionale Trasporto pubblico locale del 28 novembre 2015 tra Asstra, Anav e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Faisa Cisal, Ugl Fna

- Contratto collettivo nazionale Turismo del 9 febbraio 2017 tra Federalberghi, Faita, Confcommercio Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica-aziende artigiane del 24 aprile 2018 tra Confartigianato, Cna, Casartigiani, Claai con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 26 gennaio 2017 tra Ancpl Legacoop, Federlavoro e servizi cooperativi, Agci Produzione e Servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti del 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Contratto collettivo specifico di lavoro (CCSL) del 7 luglio 2015 rinnovato l'11 marzo 2019 tra FCA N.V, CNH Industrial N.V., Ferrari N.V. e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e la Associazione quadri e capi Fiat
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti delle imprese esercenti servizi di telecomunicazione del 23 novembre 2017 tra Asstel e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale per gli addetti agli impianti di trasporto a fune del 7 giugno 2019 tra Anef tra Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti, Savt-Trasporti
- Contratto collettivo nazionale per per i dipendenti dei centri di elaborazione dati, imprese ICT, professioni digitali e Stp del 13 dicembre 2018 fra Assoced, Lait ed Ugl Terziario
- Contratto collettivo nazionale dell'industria cineaudiovisiva del 9 luglio 2019 tra Anica e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale Poligrafici del 19 dicembre 2018 fra Fieg, Asig e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti Rai del 28 febbraio 2018 fra Unindustria Roma e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Informazione, Libersid-Confsal
- Contratto collettivo nazionale per la piccola e media industria del 22 luglio 2016 fra Confimi e Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei

settori abrasivi, lubrificanti e GPL del 19 luglio 2018 tra Federchimica, Farmindustria, Federceramica, Associazione Cerai e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil

- Contratto collettivo nazionale Consorzi di bonifica del 9 dicembre 2019 tra Snebi e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Filbi-Uil
- Contratto collettivo nazionale Gas e Acqua del 7 novembre 2019 tra Utilitalia, Anfida, Anigas, Assogas, Igas e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale del Trasporto Aereo del 30 maggio 2019 tra Assaereoporti, Assaereo, Assohandlers, Assocontrol, Federcatering, Fairo e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti, Ugl Trasporto Aereo
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti da Istituti e Imprese di vigilanza privata e servizi fiduciari dell'8 febbraio 2013 tra Assiv, Legacoop Servizi, Federlavoro e servizi-Confcooperative, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Contratto collettivo nazionale degli Impianti e delle Attività sportive profit e no profit del 22 dicembre 2015 tra Confederazione Italiana dello Sport-Confcommercio e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale Autotrasporti del 3 dicembre 2017 tra Confetra, Conftrasporto, CNA, Confartigianato trasporti, SNA, Claai e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti

Elenco dei contratti collettivi territoriali citati

METALMECCANICA

- Bergamo, Piccole e medie aziende manifatturiere metalmeccaniche e istallazione impianti, 2017, Confimi – Apindustria, Fim-Cisl Bergamo, Uilm-Uil
- Cremona, Imprese che applicano CCNL Confimi Meccanica, 2018, Apindustria Confimi, Fim-Cisl e Uilm-Uil
- Modena, Piccola media industria manifatturiera metalmeccanica e della installazione di impianti, Comfimi, Fim-Cisl, Uilm- Uil

COMMERCIO

- Brescia, CCNL per i dipendenti da aziende del Terziario della Distribuzione e dei Servizi, 2016 Confcommercio Brescia, Filcams-Cgil Brescia, Filcams-Cgil Vallecamonica, Fisacat-Cisl Brescia, Uitucs-Uil Brescia

ALTRI

- Brescia, Sistema Confindustria, 2016, Associazione industriale bresciana, Cisl, Cgil, Uil
- Brescia sistema Confapi, 2016, Apindustria Brescia, Cisl Brescia, Cgil Brescia, Cgil Vallecamonica-Sebino, Uil

Elenco dei contratti aziendali citati

- A2A, Gruppo, Elettrici, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Abb, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- AbbVie, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- Acciaierie Venete, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Accierie Bertuli Safau, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- ACE, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl
- ACS Dobfar, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- Adare Pharmaceuticals, Azienda, Chimico, 2016, Rsu
- AgustaWestland, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Air Liquide, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Akzo Nobel, Azienda, Chimico, 2018, Rsu
- Akzo Nobel, Azienda, Chimico, 2018, Rsu
- Alcantara, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Alcatel-Lucent, SM Optics, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Alfasigma, Azienda, Chimico, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Alfasigma, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Allianz, Azienda, Assicurazioni, 2018, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca, Fna, Snfia
- Alpitour, Azienda, Turismo e Servizi, 2018, Filcams-Cgil, Fisacat-Cisl, Rsa

- Althea Italia, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fiom-Cgil Roma COL, Fim-Cisl Umbria, Uilm-Uil
- Ametek, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Amissima, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2019, First-Cisl, Fisac-Cgil, Fna, Snfia, Uilca
- Amiu Genova, Azienda, Trasporti, 2020, Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil, Fiadel
- Aon, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Confcommercio, Fisac-Cgil
- Apofruit, Gruppo, Agro-Alimentare Industria, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Assimoco, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Autogrill, Azienda, Turismo, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu
- Avio, Gruppo, Chimico, 2017, Rsu
- Aviva, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Uilca-Uil
- Balchem, Azienda, Chimico, 2018, Ficltem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-uil, Rsu
- Banca Carige, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Banca Sella, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2019, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi
- Banco BPM, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil Uilca, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Basf, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Sul, Rsu
- Baxi, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Rsu
- Bayer, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Benetton, Gruppo, Tessile, 2015, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Beretta, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- Bergomi, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Rsu

- Biesse, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Bilcare Research, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Blue assistance, Azienda, Assicurazioni, 2018, Fisac-Cgil, Fna, First-Cisl, Uilca, Snfia
- BMS, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- Bofrost Italia, Overtel, Gruppo, Terziario Distribuzione e Servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- BPER Banca, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2020, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil, Unisin Falcri-Silcea-Sinfub
- Bracco, Gruppo, Chimico, 2019, Ficltem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- British American Tobacco Italia, Alimentare, 2019, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil, Rsu
- Busitalia, Azienda, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti, Faisa Cisal
- Buzzi Unicem, Gruppo, Cemento, 2019, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgi, Rsu
- Campari, Azienda, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Capgemini Italia (assistita da Unindustria Roma), Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Fismic, Rsu
- Capgemini Italia, Interactive Thinking, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Rsu
- Capgemini, Gruppo, Metalmeccanico, 2019, Unindustria Roma, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Carcano Antonio, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil Rsu
- Cardif, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Fna
- Carige Assicurazioni, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Carl Zeiss, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu

- Carlson Wagonlit Italia, Azienda, Turismo, 2019, Filcams Cgil, Fisascat Cisl, Rsa
- Cassa Di Risparmio Di Parma e Piacenza, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil Uilca, Fabi, Unisin
- Catra, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- CB Trafilati, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Ceetrus Italy, Azienda, Teriziario, Distribuzione, Servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Celanese, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Centrale Del Latte (Di Firenze, Pistoia e Livorno), Azienda, Alimentare, 2012, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Cnh Industrial N.V., Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic-Confsal, Ugl Metalmeccanici, Aqcfr, Fiom-Cgil
- Coca Cola, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Colussi, Azienda, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Comifar Distribuzione, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Compagnia Italiana Di Navigazione, Azienda, Trasporti, 2017, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Taf, Fast
- Credit Agricole Cariparma, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Crédit Agricole Italia, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2020, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil, Unisin Falcri-Silcea-Sinfub
- CSI, Azienda, Chimico, 2019, Ficltem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- D.A.O., Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2013, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Dalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu

- Dana, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Rsu
- Danone, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Confindustria Assolombarda, Fai-Cisl, Rsu
- Da-Tor, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Dayco, Azienda, Gomma Plastica,2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Delpharma, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Dipharma Francis, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Direct Line, Azienda, Credito Assicurazioni, 2016, Fisac-Cgil, First-Cisl, Fna, Ania
- Ducati, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Ducati, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Duracell, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eataly, Azienda, Turismo, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Eataly, Azienda, Turismo,2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Ecolab Holding Italy, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Ecornaturasì, Gruppo, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2019, Filcams-Cgil, Rsu
- Eden Viaggi, Azienda, Turismo, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Edison, Azienda, Elettrici, 2020, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- EI Towers, Azienda, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil
- Elantas, Stabilimento, Chimico, 2015, Rsu
- Electrolux Professional, SPM Drink Systems, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Electrolux, Gruppo, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil,

- Enav, Azienda, Trasporti, 2017, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt, Ugl- Ta, Unica
- Enav, Stabilimento, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Ugl-Ta, Ugl
- Enel Italia, 2020, Gruppo, Elettrici, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Enel, Gruppo, Elettrici, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Engie Italia, 2020, Azienda, Elettrici, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Engineering, Gruppo, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Eni, Azienda, Energia e Petrolio, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni Versalis, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni, Azienda, Energia e Petrolio, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Eni, Gruppo, Energia e Petrolio, 2016, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Ep Produzione, Fiume Santo, Ep Produzione Centrale Livorno Ferraris, Ergosud, Gruppo, Elettrici, 2020, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Europ Assistance Italia, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca, F.N.A
- Euticals, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Fastweb, Azienda, Comunicazione, 2017, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Fater, Stabilimento, Tessile, 2017, Rsu
- Fca N.V., Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic-Confsal, Ugl Metalmeccanici, Aqcfr, Fiom-Cgil
- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici
- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Rsa
- Fca, Gruppo, Metalmeccanico, 2019, Fim Cisl, Uilm Uil, Fismic, Uglm, Accfr

- Fca, Stabilimento, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici, Associazione Quadri e Capi Fiat
- Fca, Stabilimento, Metalmeccanico, 2018, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici, Aqcf rappresentanza
- Feltrinelli, Gruppo, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2012, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Fendi, Azienda, Tessile, 2020, Filcams-Cgil, Femca-Cisl
- Fenice, Azienda, Metalmeccanico, 2014, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic
- Feralpi, Azienda Stabilimento, Metalmeccanico, 2017, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Ferrarelle, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ferrero, Gruppo, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ferretti, Azienda, Legno, 2020, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Ferrovie dello Stato, Gruppo, Trasporti, 2020, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil, Ugl Ferrovieri, Slm Fast Confsal, Orsa Ferrovie
- Fincantieri, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Findomestic, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito
- Finmeccanica, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Unindustria Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Fis, Stabilimento, Chimico, 2015, Rsu
- Flos, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Galbusera, Azienda, Alimentare, 2019, Fai-cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Gefran, Gruppo, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Generali, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uila-Uil, Fna, Snfia
- Gilead Sciences, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Giorgio Fedon e Figli, Aziendale, Tessile, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu

- Granarolo e Zeroquattro, Gruppo, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Grandi Salumifici Italiani, Azienda, Agro-Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Grunenthal, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Gruppo Electrolux Italia, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Gruppo Fedrigoni, Gruppo, Cartario-Cartotecnico, 2020, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Chimici Carta e Stampa
- Gruppo Hera (assistito da Utilitalia), Gruppo, Gas e Acqua, 2020, Filctem-Cgil, Fp-Cgil, Femca-Cisl, Fit-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil, Uiltrasporti-Uil, Fiadel
- Gruppo Industriale Mauro Saviola, Gruppo, Legno, 2015, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- Gruppo Sapio, 2020, Chimico, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu, Rls, Medico competente coordinatore
- Gtech, Gruppo, Metalmeccanico, 2014, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Fismic
- Gucci, Gruppo, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2017, Confindustria
- Guccio Gucci, Gucci Logistica, Gruppo, Tessile, 2020, Rsu (assistite da Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Confintesa), Rls
- Haupt Pharma, Azienda, Chimico, 2019, Rsu
- Hera, Gruppo, Multiservizi Pulimento, Distribuzione, Servizi, 2017, Cisal Federenergia, Fiadel, Filctem Fp-Cgil, Fit Femca Flaei-Cisl, Uil Trasporti Uiltec-Uil
- Hitachi Rail, Hitachi Rail S.T.S., Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Hitachi Rail, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- HP Italy, Terziario, Distrubuzione e Servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Rsu
- Huntsman, Stabilimento, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Huvepharma, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil, Rsu

- Ikea Italia Retail, 2020, Azienda, Distribuzione Moderna Organizzata, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsu, Rsa
- Ikea, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Ima, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Incas, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- Infocert, Azienda, Metalmeccanico 2019, Fim-Cisl, Rsu
- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub,Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uglc Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito,
- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Uilca-Uil, Ugl Credito, Fabi, Unisin
- Iren, Azienda, Gas e Acqua, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Flaei-Cisl, Fp-Cgil, Uiltrasporti-Uil, Fit-Cisl Reti, Fiadel, Rsu
- Isagro, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- Italgas, Azienda, Gas e Acqua, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Italmatch Chemicals, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Itap, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Rsu
- Ivas, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- IVM Chemicals, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Johnson & Johnson Medical, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Kering Fashion Operations (assistita da Confindustria Novara Vercelli Valsesia), Azienda, Tessile, 2020, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Key Safety Systems, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Kone, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fiom-Cgil, Fim-Cisl. Uilm-Uil, Rsu

- Lacam, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Aib-Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Lactalis, Gruppo, Alimentare, 2019, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Lanfranchi, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fim-Cisl
- Lanfranchi, Azienda, Metalmeccanico, 2016, Fim-Cisl, Rsu
- Lardini, Azienda, Tessile, 2015, Filctem-Cgil, Femca-Cisl
- Leo Shoes (assistita da Confindustria), Azienda, Tessile, 2020, Filctem-Cgil Lecce, Rls, Rspp, Medico competente
- Leonardo, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Leroy Merlin, Gruppo, Terziario Distribuzione e Servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Linde, Gruppo, Chimico, 2017, Assolombarda, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Lindt, Stabilimento, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Lottomatica, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fismic, Unindustria, Rsu
- Lucchini, Stabilimento, Metalmeccanico, 2015, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Luxottica, Gruppo, Occhiali, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Luxottica, Azienda, Occhiali, 2013, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Luxottica, Gruppo, Occhiali, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Luxottica, Gruppo, Occhiali, 2019, Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil, Rsu
- Luxury Goods Italia, Azienda, Tessile, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- LyondellBasell, Azienda, Chimico, 2019, Rsu
- Mallinkrodt, Gruppo, Chimo-Farmaceutico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu

- Man Truck&Bus Italia, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Manfrotto, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Fiom-Cgil, Fim-Cis, Uilm-Uil
- Manufacture des Accessoires Louis Vitton, Azienda, Tessile, 2020, Rls
- Manufactures Dior, Bopel, COU.BO., Gruppo, Tessile, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Mapei, Azienda, Chimico, Stabilimento, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Marbo Italia, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Marcegaglia Plates, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Rsu
- Mec Carni, Azienda, Alimentare, 2019, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Rsu
- Mecc Alte, Aziendale, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Mellin, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Assolombarda, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Mellin, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Menarini,Gruppo, Chimico-Farmaceutica, 2016 (rinnovato nel 2019) , Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Merck Serono, Aziendale, Chimico-Farmaceutica, 2016, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Metalfer, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Minigears, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Mondadori, Aziendale, 2018, Editoria, Fistel-Cisl, Slc-Cgil, Uilcom-Uil, Rsu
- Mondelez, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Motori Minarelli, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Motori Sommersi Riavvolgibili, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Apindustria, Fim-Cisl

- Mutti, Azienda, Alimentare, 2015, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Negozi Richard Ginori, Azienda, Terziario, Distribuzione e Servizi, 2019, Filcams Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs Uil
- Nestlè, Aziendale, Agro-Alimentare, 2018, Assolombarda-Confindustria, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- NH Italia, Azinda, Turismo, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Nord Motoriduttori, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Novartis, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Novo Nordisk, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Nuova Sidap, Azienda, Pubblici Servizi, 2019, Filcams Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs Uil, Rsa, Rsu
- Nuovo Pignone International, Nuovo Pignone, Nuovo Pignone Tecnologie, Aero Service Technologies Italy, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Oerlikon, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Oikos, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Oleodinamica, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Rsu, Apindustria Vicenza
- Olivetti, 2020, Azienda, Telecomunicazione, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Telecomunicazioni, Rsu
- Olon, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Open Fiber, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Peroni, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Peroni, Gruppo, Alimentare, 2012, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Pfizer Italia, Azienda, Chimico, 2018, Rsu
- Piaggio & C., Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil

- Pikdare, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- PPG Industries, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Prochimica, Azienda, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Procter & Gamble, Azienda, 2017, Chimico, Rsu
- Prodotti Baumann, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Rsu
- Protec, Azienda, Chimico, 2018, Rsu
- Psc, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil
- Quixa Assicurazioni, Credito e assicurazioni, 2019, Rsa
- Rai-Radiotelevisione Italiana, Azienda, Telecomunicazione, 2020, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Fnc-Ugl, Snater, Libersind-Confsal
- Rana, Gruppo, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ravenna Servizi, Azienda, Chimico, 2019, Rsu
- Recordati, Azienda, Chimico, 2017, Rsu
- Rete 7, Azienda, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Aser
- RIDE, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Riva Mariani, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil
- Rivoira, Azienda, Chimico, 2018, Rsu
- Robintur, Azienda, Turismo, Alberghi, Pubblici Esercizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Roche, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Rodacciai, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Rsu
- Rovagnati, Azienda, Agro-Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Sace, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Saipem, Gruppo, Energia, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Salvagnini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl

- Samec, Azienda, Metalmecanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- San Benedetto, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Sanofi, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Sanpellegrino, Azienda, Alimentare, 2019, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Santander, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, Fabi
- Sapio, Aziendale, Chimico, 2013, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sapio, Aziendale, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sara Assicurazioni, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2019, First-Cisl, Fisac-Cgil, Fna, Snfia,Uilca
- Saras Sarlux, Azienda, Chimico, 2019, Rsu
- Sasol Italy, Azienda, Chimico, Lombardia, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Sasol Italy, Azienda, Chimico, Lombardia, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Sasol Italy, Stabilimento, Chimico, 2014, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- SBM Life Sciences, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Uiltec-Uil, Rsu
- Siat, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Sifi, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sinergie Molitorie, Alimentare, 2019, Flai-Cgil
- Siram (assistita da Assistal), Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Rsu
- Siram, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Assistal, Rsu
- Sisal, Gruppo, 2016, Commercio e Servizi, 2016, Ficams-Cgil, Fisacat-Cisl, Uiltucs
- Sky Italia, Gruppo, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Smurfit e Kappa, Stabilimento, Cartario-Cartotecnico, 2018, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu

- Snaitech, Stabilimento, Società corse di cavalli, 2019, Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Snam, Azienda, Energia e Petrolio, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sogin, Nucleco, Azienda, Elettrici, 2020, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil,
- Spumador, Aziendale, Alimentare, 2017, Flai-Cigl, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Star, Azienda, Agro-Alimentare Industria, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Takeda, Azienda, Chimico, 2018, Rsu
- Telespazio E-Geos, Gruppo, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Unindustria, Rsu
- TenarisDalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Bergamo, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- TenarisDalmine, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Confindustria Bergamo, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Terminali Italia, Azienda, Trasporti, 2020, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil-Uilt, Ugl Ferrovieri, Slm-Fast Confsal, Orsa Ferrovie
- Terna, 2020, Azienda, Elettrici, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Thales Alenia Space Italia, Altec, 2020, Azienda, Metalmeccanico, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Comitato aziendale congiunto di Tasi e Altec
- Ti Sparkle, Azienda, Telecomunicazioni, 2020, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Telecomunicazioni, Rsu
- Ti Trust Technologies, Azienda, Telecomunicazioni, 2020, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Telecomunicazioni, Rsu
- Tim, Azienda, Telecomunicazioni, 2020, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Telecomunicazioni, Rsu
- Trenord, Azienda, Trasporti, 2012, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Uglt-Ugl
- Ubi, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2018, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uil.Ca, Unità sindacale Falcri Silcea Sinfub
- Uca Assicurazioni, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil

- Unicoop, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Ancc
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Fabi, Unisin
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Unisin
- Unicredit, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2018, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Ugl Credito, Sinfub, Unisin
- Unilever, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Unipol Sai, Gruppo, Credito e Assicurazioni, 2015, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin
- Vinavil, Azienda, Chimico, 2017, Unione Industriali Verbano, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Vodafone Automotive, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Venezia, Failms, Fim-Cisl, Rsu
- Volksbank, Azienda, Credito e Assicurazioni, 2019, Fabi, Fisac-Cgil, Uilca Uil, Unisin
- Ykk Mediterraneo, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Zambon, Azienda, Chimico, 2015, Confindustria, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Zara, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Zerouno, Azienda, Elettrici, 2015, Filcams-Cgil
- ZTE, Azienda, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsa

Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati

- Abbiategrasso, Comune di Abbiategrasso, Ambito dei Comuni dell'Abbiatense, Città Metropolitana di Milano, Associazione Irene, Associazione Piccole e Medie Industrie, APA Confartigianato Milano Monza e Brianza, Unione Confcommercio Milano Lodi Monza e Brianza, CIA, Cgil Ticino Olona, Cisl Metropoli, Uil CST Milano-Lombardia, 11 novembre 2019
- Alto Milanese, Piano di Zona Ambito Legnanese – Comune di Legnano, Città metropolitana di Milano, AFOL Milanese, API, Associazione Irene, Cgil Ticino Olona, Cgil Milano, Cisl Milano Metropoli, Uil CST Milano-Lombardia, Confartigianato Imprese Alto Milanese, Confederazione Italiana Agricoltori, Confindustria Alto Milanese e Confcommercio, 12 luglio 2016
- Alto Milanese, Confindustria Alto Milanese, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli e Uil CST Ovest Milano Lombardia, 13 marzo 2018
- Alto Milanese, Confindustria Alto Milanese, Confartigianato Imprese Alto Milanese, Comune di Legnano, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli e Uil CST Ovest Milano Lombardia, 11 marzo 2019
- Bergamo, Confapi Industria, Cgil Bergamo, Cisl Bergamo, Uil Bergamo, 16 ottobre 2013
- Cremona, CNA Cremona, Cgil Cremona, Cisl Cremona, Uil Cremona, 28 febbraio 2013
- Cremona, Confcooperative Cremona, LegaCoop Cremona, Cgil Cremona, Cisl Cremona, Uil Cremona, 22 febbraio 2013
- Cremona, Asl di Cremona, Amministrazione Provinciale di Cremona, CCIA Cremona, Asvicom Cremona, Cat Asvicom Soc. cooperativa, Associazione Industriali, Confesercenti,

Azienda Ospedaliera di Crema, Azienda Ospedaliera di Cremona, Azienda sociale Cremonese, Comune di Casalmaggiore, Comune di Crema, Comune di Cremona, Comunità sociale cremasca, Consigliera parità provinciale, Consorzio Casalasco Servizi Sociali, Forum Provinciale del Terzo Settore, Segreteria provinciale Cgil, Ust Cisl Asse del Po, Regione Lombardia, 31 marzo 2014

- Emilia Romagna, Patto per il lavoro, Cgil, Cisl, Uil, Ugl, Anci, Upi, Legautonomie, Uncem, Agci, Confcooperative, Legacoop-ER, Cna, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti, Cia, Coldiretti, Confagricoltura, Confindustria, Confapindustria, Confservizi, Unioncamere, Abi, Forum Terzo Settore, Ufficio Scolastico Regionale per l'Emilia-Romagna, Università di Bologna, Università di Ferrara, Università di Modena e Reggio Emilia, Università di Parma, Confimi, Comune di Bologna, Comune di Ferrara, Comune di Forlì, Comune di Modena, Comune di Parma, Comune di Piacenza, Comune di Ravenna, Comune di Reggio Emilia, Comune di Rimini, Città Metropolitana di Bologna, Provincia di Ferrara, Provincia di Forlì-Cesena, Provincia di Modena, Provincia di Parma, Provincia di Piacenza, Provincia di Ravenna, Provincia di Reggio Emilia, Provincia di Rimini, Regione Emilia-Romagna, 20 luglio 2015
- Latina, Amministrazione Provinciale di Latina, Consigliera di parità, Confindustria, Confesercenti, Confartigianato, Cub, Coldiretti, Lega Coop, Confcooperative, Cgil, Cisl, Uil e Ugl, 23 ottobre 2009
- Lodi, Associazione industriali, Cigl Lodi, Cisl Lodi, Uil Lodi, 11 aprile 2013
- Lombardia, Confapi Lombardia, Cgil Lombardia, Cisl Lombardia, Uil Lombardia, 24 aprile 2013
- Mantova, API Industria Mantova, Cgil Mantova, Cisl Asse del Po Cremona, Lodi, Mantova, Uil Mantova, 10 luglio 2013
- Monza Brianza, Assolombarda, Confindustria Monza e Brianza, APA Confartigianato Milano-Monza e Brianza, Confcooperative Milano, Lodi, Monza e Brianza, Confapi Industria, Unione Artigiani, Cgil Monza e Brianza, Cisl Monza e Brianza, Uil Monza e Brianza, 19 marzo 2013

- Ovest di Milano, Assolombarda Confindustria Milano, Monza, Brianza e Lodi, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, UR Uil Lombardia e Milano, 12 novembre 2019

Glossario del welfare occupazionale

Indice

1. *Agevolazioni fiscali*
2. *Assicurazioni sanitarie aziendali*
3. *Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)*
4. *Benefit*
5. *Buono welfare*
6. *Conto welfare*
7. *Contratto di rete*
8. *Decontribuzione*
9. *Enti bilaterali*
10. *Flexible benefit*
11. *Fondi sanitari*
12. *Lavoro agile*
13. *Oneri di utilità sociale*
14. *Piano di welfare*
15. *Premio di risultato*
16. *Previdenza complementare*
17. *Regolamento aziendale*
18. *Superminimi collettivi*
19. *Welfare aziendale*
20. *Welfare bilaterale*
21. *Welfare contrattuale*
22. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
23. *Welfare integrativo*
24. *Welfare locale*
25. *Welfare occupazionale*
26. *Welfare ricreativo*
27. *Welfare rimborsuale*
28. *Welfare sanitario*
29. *Welfare territoriale*
30. *Welfarizzazione del premio di risultato*

1. Agevolazioni fiscali

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali normalmente dovuti dal contribuente. Nell'ambito del welfare aziendale, per il lavoratore, operano attraverso la deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, escludendo dalla sua formazione il valore relativo a determinate categorie di somme, beni, opere e servizi erogati dal datore nell'ambito dell'attuazione di misure di welfare occupazionale (nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa fiscale). Il premio di risultato, oltre a godere di una agevolazione consistente in una tassazione ridotta, diventa totalmente detassato se convertito in misure di welfare. Per il datore di lavoro, le agevolazioni fiscali relative al welfare consistono nella deducibilità totale o parziale dei costi sostenuti per l'erogazione delle misure.

2. Assicurazioni sanitarie aziendali

Tipologia di contratto assicurativo che l'azienda stipula con una compagnia assicuratrice, versando un premio di cui sarà beneficiario il lavoratore (terzo assicurato). Copre i bisogni sanitari dei lavoratori in modo aggiuntivo o sostitutivo rispetto a quanto previsto dall'assistenza sanitaria integrativa del CCNL di riferimento e dal SSN. La natura delle polizze (la compagnia assicuratrice agisce con scopo di lucro e tecniche di selezione dei rischi) ovvero l'assenza di un fine esclusivamente assistenziale fanno sì che le somme versate dal datore di lavoro a titolo di premio costituiscano per il lavoratore reddito da lavoro dipendente (a eccezione di quelle aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie).

3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)

Forma di assistenza sanitaria di tipo occupazionale di cui beneficia una persona in quanto lavoratore, in modo complementare e integrato rispetto a quella universale pubblica del SSN. Il suo

ambito di applicazione dipende dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA). Può derivare da fonti contrattuali a qualsiasi livello (collettive o individuali), enti bilaterali, associazioni di categoria, albi e iniziative unilaterali (volontarie oppure obbligatorie) del datore di lavoro. L'adesione ha sempre carattere volontario per il lavoratore. I contributi versati per l'assistenza sanitaria integrativa godono di agevolazioni fiscali. Gli attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari integrativi del SSN, le società di mutuo soccorso, le casse di assistenza sanitaria e le compagnie assicuratrici.

4. Benefit

Sono i beni, i servizi e le opere di utilizzo personale, che l'impresa conferisce al lavoratore direttamente o tramite altri soggetti erogatori. Si configurano come una retribuzione in natura, aggiuntiva rispetto a quella monetaria, e come tale rappresentano per il lavoratore un vantaggio, di cui può usufruire, messo a disposizione dall'azienda. L'art. 51 TUIR stabilisce che alcuni benefit non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

5. Buono welfare

È un documento di legittimazione, utilizzabile dal datore di lavoro per l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale per una cifra pari al valore nominale riportato sul buono stesso. Il buono welfare non può essere rappresentativo di denaro e dà diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio tra quelli previsti dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, rispetto al quale non sono ammesse integrazioni a carico del titolare. Rappresenta una deroga al principio di unicità dei beni, il c.d. buono welfare multi-servizio che prevede l'erogazione, con un unico buono, di più beni, prestazioni, opere o servizi, purché questi abbiano un importo complessivo inferiore alla soglia di 258,23 euro, superata la quale l'intero importo concorrerà a formare reddito di lavoro dipendente.

6. Conto welfare

È uno strumento che permette al lavoratore di accedere a misure di welfare, erogate dal datore di lavoro, usufruendo di un budget di spesa figurativo personale attraverso un conto virtuale che ne facilita l'erogazione anche grazie al supporto di piattaforme tecnologiche. È costituito sia dalle risorse destinate ad hoc da piani di welfare sia dal valore derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato su scelta del dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo delle misure di welfare previste dall'azienda, oppure tramite la richiesta di rimborso, totale o parziale, di alcune spese ammissibili ai sensi dell'art. 51 TUIR. In caso di non utilizzo non è possibile (salvo per la quota derivante dalla welfarizzazione del premio) una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

7. Contratto di rete

Contratto tra due o più imprese che, attraverso lo scambio di informazioni o prestazioni, condividono scopi comuni di accrescimento della propria attività economica, della propria capacità tecnologica e innovativa e della propria competitività sul mercato. Nell'ambito del welfare aziendale con il contratto di rete si realizzano esperienze di condivisione di strumenti progettuali, strumenti di analisi, expertise e servizi tra più aziende.

8. Decontribuzione

Riduzione o eliminazione, ad opera della legge, dei contributi previdenziali e assistenziali, relativi alle retribuzioni dei lavoratori, con riferimento alla quota a carico dei lavoratori e/o dei datori di lavoro. I premi di produttività, nelle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori, sono decontribuiti per l'azienda e per i lavoratori. Le somme maturate a titolo di premio di risultato laddove convertite in beni e servizi di welfare godono di *totale decontribuzione* Sono riconosciuti sgravi contributivi ai datori di lavoro che prevedano con accordi aziendali misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

9. Enti bilaterali

Organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, con finalità di regolazione del mercato del lavoro ed erogazione di prestazioni rivolte a imprese e ai lavoratori di un territorio o di una categoria. La contrattazione collettiva ne disciplina il funzionamento. Prevedono sempre una partecipazione economica da parte del datore di lavoro e, a volte, un contributo economico più ridotto anche a carico dei lavoratori.

10. Flexible benefit

Beni, opere, servizi e somme di cui il lavoratore può scegliere di usufruire, entro un budget di spesa predeterminato messo a disposizione dal datore di lavoro, modulando il proprio paniere di benefit in modo flessibile e personalizzato. Si intende dunque una modalità di erogazione dei benefit, funzionale ad intercettare le reali esigenze dei lavoratori e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in azienda, effettuata direttamente dal datore di lavoro o tramite altri soggetti erogatori, che può essere prevista sia dalla contrattazione nazionale che da quella decentrata e può essere frutto di fonti obbligatorie o misure volontarie.

11. Fondi sanitari

Rappresentano uno strumento di welfare sanitario integrativo con la finalità di erogare forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quelle assicurate dal SSN. Sono definiti "Fondi Sanitari" i Fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 20 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, nonché gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, di cui all'art. 51, comma 2, lett. *a*, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 e successive modificazioni (TUIR). L'adesione da parte del singolo può avvenire volontariamente o in virtù del proprio CCNL.

12. Lavoro agile

Forma di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata ma caratterizzata da flessibilità di orario e luogo di lavoro rispetto ai quali non vi sono vincoli se non quelli stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Si realizza attraverso strumenti tecnologici forniti dal datore di lavoro e la sua adozione deve essere prevista da un accordo scritto tra le parti. Il lavoro agile è stato delineato anche come uno strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro.

13. Oneri di utilità sociale

Sono configurabili come le spese sostenute dal datore di lavoro per opere e servizi con specifiche finalità quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto rivolte alla generalità o a specifiche categorie dei suoi dipendenti. Rappresentano una risposta ad esigenze di benessere personale o familiare del lavoratore e proprio in virtù della loro rilevanza sociale godono di alcune agevolazioni fiscali attualmente consistenti nella deducibilità dal reddito di impresa in misura differente a seconda che siano esse frutto di un atto volontario del datore di lavoro o derivanti da un obbligo negoziale (contratto, accordo, regolamento aziendale).

14. Piano di welfare

Documento programmatico e strategico che definisce regole, tempi, obiettivi, modalità, criteri e risorse attraverso cui una o più aziende erogano per i propri lavoratori somme, beni, prestazioni, opere o servizi in relazione a bisogni personali o sociali. Tali esigenze possono anche essere individuate, in fase preliminare, tramite strumenti di analisi partecipavi. I piani di welfare possono essere attivati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

15. Premio di risultato

È un elemento della retribuzione, che ha natura variabile, collegato al raggiungimento di obiettivi, individuali o collettivi, misurati attraverso specifici indicatori. Può essere istituito unilateralmente dall'azienda oppure essere frutto di contrattazione. Nel caso derivi da una contrattazione collettiva di secondo livello, può godere della detassazione al 10% purché sia riconducibile ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; sia variabile; le performance siano misurabili e quantificabili. La sua erogazione avviene in forma monetaria e, se possiede i requisiti per accedere alla detassazione, è possibile optare per la sua conversione in welfare aziendale.

16. Previdenza complementare

Forma di integrazione delle risorse previste dalla previdenza pubblica obbligatoria al fine di ampliare le disponibilità di fine rapporto con altre derivanti da obblighi negoziali, adesioni o scelte individuali. Ne sono beneficiari i lavoratori, nelle fattispecie previste dall'art. 2 del d.lgs. n. 252/2005, che possono destinarvi sia la contribuzione a carico del datore di lavoro a cui abbiano diritto sia quote di TFR. Sono strumenti pensionistici complementari: i Fondi pensione chiusi o negoziali, i Fondi pensione aperti, i Piani individuali pensionistici e i Fondi pensione "preesistenti".

17. Regolamento aziendale

Costituisce una fonte di regolamentazione del rapporto di lavoro adottata unilateralmente dal datore di lavoro. È uno degli strumenti con cui è possibile introdurre misure di welfare aziendale godendo dei relativi benefici fiscali e contributivi, purché tale regolamento faccia sorgere un obbligo negoziale e non possa essere disatteso arbitrariamente dal datore di lavoro.

18. Superminimi collettivi

Elemento accessorio della retribuzione pattuito dalla contrattazione collettiva aziendale che riconosce ai lavoratori, a cui questa si applica, una retribuzione più elevata rispetto al minimo tabellare previsto dal CCNL svincolata da obiettivi. Per questo rientrano nelle politiche aziendali di *compensation & benefit*, ma non sono riconducibili agli ambiti dei premi di risultato e del welfare aziendale. Se consolidati temporalmente, costituiscono un uso aziendale e per la loro estinzione resta necessario l'accordo sindacale. Eventuali aumenti dei minimi tabellari del CCNL (salvo clausole specifiche) assorbono i superminimi.

19. Welfare aziendale

Insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente ricompresi nell'art. 51 TUIR), nonché misure organizzative aziendali che il datore di lavoro riconosce ai propri lavoratori, in modo volontario o in virtù di un obbligo negoziale, funzionali alla costruzione di un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi. Sono misure che hanno una funzione economica ossia integrano lo scambio contrattuale e incidono attivamente sul rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

20. Welfare bilaterale

Ricomprende tutte le misure di welfare frutto di accordo tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro a tutti i livelli di contrattazione e condivide tratti tipici delle forme di mutualismo sviluppatesi storicamente. I servizi e le prestazioni di welfare bilaterale vengono erogati attraverso le iniziative degli enti e dei fondi bilaterali.

21. Welfare contrattuale

Nasce come espressione utilizzata per indicare principalmente il welfare previsto dal contratto collettivo nazionale. Sempre più diffusamente si riscontra la tendenza a ricomprendere, con il termine welfare contrattuale, anche quelle misure frutto di una contrattazione di secondo livello, ciò in ragione anche delle modifiche dell'art. 51 TUIR del 2016 che hanno ampliato e incentivato la natura contrattuale del welfare. Nella prassi infatti con tale espressione si identifica l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

22. Welfare c.d. diretto o non rimborsuale

Sono le misure di welfare erogate direttamente da parte dell'impresa oppure attraverso altri soggetti e si caratterizzano per l'estraneità del dipendente al rapporto economico che intercorre tra azienda ed erogatore del servizio. Per tali servizi, previsti dalle lett. *f* e *f-quater*, art. 51, comma 2, TUIR, dunque non è ammessa la modalità rimborsuale delle spese sostenute dal dipendente ma resta possibile invece utilizzare i titoli di legittimazione (buono welfare c.d. voucher).

23. Welfare integrativo

Si intendono tutte quelle misure di welfare che pur non facendo parte del welfare pubblico contribuiscono insieme ad esso a creare un sistema sussidiario. Il termine "integrativo" richiama proprio una visione e una dimensione funzionale in cui il pubblico è visto come la fonte di welfare primaria rispetto al quale le altre fonti (occupazionali, contrattuali, condivise, cooperative o private) si raccordano e lo integrano.

24. Welfare locale

Si riferisce al welfare pubblico, non statale, decentrato a livello locale che assume configurazioni peculiari a seconda del

contesto locale di riferimento. È un welfare che nel rapporto con quello centrale statale si articola nell'ottica della sussidiarietà verticale e dell'integrazione. Coinvolge in primis le amministrazioni locali che lo declinano ricercando, più o meno intensamente e diffusamente, sinergie con corpi intermedi, imprese, soggetti no-profit, associazioni rappresentative dei lavoratori, imprenditori e gli stessi fruitori.

25. Welfare occupazionale

Prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti semplicemente in virtù del rapporto di lavoro che li lega, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale. Si tratta di prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

26. Welfare ricreativo

L'insieme di beni e servizi con finalità ricreative messi a disposizione dal datore di lavoro per i propri dipendenti o dei loro familiari indicati nell'art. 12 TUIR. Se erogati in conformità a disposizioni di contratto collettivo, di accordo o di regolamento aziendale il datore di lavoro può usufruire di una deducibilità integrale dei relativi costi. Se invece tali spese sono sostenute dal datore di lavoro volontariamente hanno una deducibilità non superiore al 5 per mille dell'importo complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'anno precedente. In entrambi i casi non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

27. Welfare rimborsuale

Modalità di fruizione delle misure di welfare che consiste nel rimborso delle spese, a carico del datore di lavoro, sostenute e

anticipate dal lavoratore. Si configura come una modalità di fruizione del welfare cd. indiretta in quanto il rapporto economico tra azienda e soggetto erogatore del servizio è intermediato dal lavoratore. Il datore di lavoro ha la possibilità di erogare somme a titolo di rimborso spese per quei servizi ricompresi alle lett. *f-bis*, *f-ter* e *d-bis* art. 51, comma 2, TUIR.

28. Welfare sanitario

Insieme di misure pubbliche e private che tutelano la salute della persona coprendone le esigenze sanitarie (preventive, diagnostiche o di cura) e le relative spese. Quando il welfare sanitario privato è messo a disposizione dal datore di lavoro rientra nella categoria del welfare aziendale e viene denominato welfare sanitario aziendale. Il welfare sanitario si concretizza principalmente attraverso il SSN ma sempre più diffusamente anche attraverso forme di assistenza sanitaria integrativa.

29. Welfare territoriale

Sono le misure di welfare secondario che coprono uno specifico territorio attraverso una rete, più o meno estesa ed eterogenea, di attori locali. Gli attori del welfare territoriale possono essere amministrazioni pubbliche locali, terzo settore, enti bilaterali, rappresentanze territoriali e imprese. I soggetti privati contribuiscono a strutturare un sistema di welfare territoriale attraverso la sottoscrizione di intese, contratti di rete e accordi collettivi territoriali.

30. Welfarizzazione del premio di risultato

Indica la possibilità concessa al lavoratore di convertire, in tutto o in parte, il beneficio monetario derivante dal premio di risultato in misure di welfare aziendale. Tale possibilità deve essere prevista dalla contrattazione aziendale o territoriale, ed è riservata ai premi di risultato che presentano i requisiti necessari per

poter aver accesso alla detassazione. Il premio welfarizzato è esente da oneri fiscali e contributivi.

Bibliografia

ACCAPIERRE, *Fondi Sanitari Integrativi e Sanità Pubblica*, Upside Risk, 2016, n. 3

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014), I Rapporto*, ADAPT University Press, 2015

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015), II Rapporto*, ADAPT University Press, 2016

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016), III Rapporto*, ADAPT University Press, 2017

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017), IV Rapporto*, ADAPT University Press, ADAPT University Press, 2018

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2018), V Rapporto*, ADAPT University Press, ADAPT University Press, 2019

ADAPT-ASSOCIAZIONE AMICI MARCO BIAGI, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 19 marzo 2017, https://moodle.adaptland.it/mod/resource/view.php?id=20749

AGOSTINI C., ASCOLI U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura?*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2014, n. 2, pp. 263-279

AHLBURG D.A., *Population Forecasting*, in S. MAKRIDAKIS, S.C. WHEELWRIGHT (eds.), *The Handbook of Forecasting*, Wiley, 1987

ALACEVICH F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152

ALVARO L.M., *Giulio Sapelli, un Virgilio del Welfare Aziendale*, in *www.vita.it*, 6 aprile 2016

ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019

AMBRA M.C., CARRIERI M., *La crescente interdipendenza tra contrattazione e welfare*, in *Sviluppo & Organizzazione*, ottobre-novembre 2017

ANDREONI A., *Limiti e problemi della contrattazione territoriale,* in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 31-43

ANIA, *Fondi sanitari, la necessità di un riordino,* Maggio 2015

ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper - 2WEL Gli annali - Percorsi di Secondo Welfare - Centro di Ricerca Luigi Einaudi, 2018, n. 2

ARLOTTI M., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448

ARLOTTI M., *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 93-116

ARLOTTI M., ASCOLI U., PAVOLINI E., *Fondi sanitari e policy drift. Una trasformazione strutturale nel sistema sanitario nazionale italiano*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, n. 2

ARTONI R., *Stato Sociale*, in *Alfabeto Treccani*, 2014, versione Kindle

ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76

ASCOLI U., PAVOLINI E., *Le due Italie del welfare locale: le conseguenze di decentramento e regionalizzazione in assenza di regia nazionale*, in *Economia e Lavoro*, 2010, n. 3, pp. 99-109

BARAZZETTA E., *Il mondo assicurativo. Prestazioni, sinergie e prospettive in un'ottica di secondo welfare*, in *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2017

BARAZZETTA E., SANTONI V., *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2019, pp. 93-117

BARIGOZZI F., *Assicurazione sanitaria*, in *Rivista di politica economica*, 2006, pp. 217-256

BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013

BECATTINI G., RULLANI E., *Sistema locale e mercato globale*, in *Rivista Economia e Politica industriale*, 1993, pp. 25-48.

BECK U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci Editore, 2000

BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento,* Feltrinelli, 1999, pp. 43-82

BIANCHI P., LABORY S., *Industrial Policies for Peripheral Regions in a Globalized World: Territory and Innovation*, in *Industrial Policy and Sustainable Growth*, 2017, pp 1-18

BRIGGS A., *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, 1961, vol.2, n. 2, pp. 221-258

BRUSA L., MANDREOLI M. (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019

BUCHANAN J., ANDERSON P., POWER G., *Skill Ecosystems*, in WARHURST C. et al (a cura di), The Oxford Handbook of Skills and Training, Oxford University Press, 2017

BURRONI L., RAMELLA F., *Negoziare, promuovere e regolare lo sviluppo locale*, in *Rivista giuridica del lavoro della previdenza sociale*, Ediesse, 2015, n. 1, pp. 49-63

BUTERA F., *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in Alberto Cipriani, Alessio Gramolati, Giovanni Mari (a cura di), *Il lavoro 4.0: la Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018

CARCANO M., VARESI P.A., FERRRARI R., CARMIGNANI A., *Welfare aziendale*, Inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27

CARINCI F., *Storia e cronaca di una convivenza: Parlamento e concertazione*, in *Rivista Trimestrale di Diritto Pubblico*, 2000, n. 1, pp. 35-80

CARINCI F., *Diritto Privato e diritto del lavoro: uno sguardo dal ponte*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2007, n. 54

CARNAZZA P., PASETTO A., *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015, n. 1, pp. 117-142

CARRERA F., DE SARIO B., *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286

CARRIERI M., MATTEI A., *Teoria e prassi della concertazione e della contrattazione di ambito territoriale. Presentazione*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 7-12

CASANO L., *La riforma del lavoro e "una nuova geografia del lavoro"*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017 n. 3

CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 369-388

CARUSO B., *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 177-207

CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006

CAVAZZA M., DEL VECCHIO M., DE PIETRO C., RAPPINI V., *L'innovazione nell'assicurazione salute*, Egea, 2016

CENSIS-EUDAIMON, *1° Rapporto - Welfare aziendale, tra opportunità e rischi*, 2018

CENTRO STUDI E RICERCHE ITINERARI PREVIDENZIALI (a cura di), *Quota 100 e il decreto attuativo delle pensioni. Analisi e*

valutazioni sul decreto legge "Disposizioni urgenti in materia di reddito di cittadinanza e pensioni", 2019

CGIL, CISL, UIL, *Un moderno sistema di relazioni industriali*, in *bollettinoadapt.it*, 2016

CGIL, CGIL-SPI, FONDAZIONE DI VITTORIO, *Decimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, Edit Coop, 2019

CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia,* in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56

CIUCCIOVINO S., ROMEI R., *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 15-27

CNEL (a cura di), *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017*, 2017

COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128

COLOMBI M., LODIGIANI R., *Dare valore ai dati: dall'«intelligenza sociale» dell'osservatorio sociale all'azione di prossimità nei territori*, in RIVA E., COLOMBI M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019, pp. 127-136

COMANDÈ D. *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234

COMMISSIONE ONOFRI PER L'ANALISI DELLE COMPATIBILITÀ MACROECONOMICHE DELLA SPESA SOCIALE ITALIANA, *Relazione finale*, 28 febbraio 1997

COOLEY T., HENRIKSEN E., *The demographic deficit*, in *Journal of Monetary Economics*, 2018, 45-62

COSTANTINO C., *L'evoluzione della disciplina dei fondi sanitari*, in *Welfare integrato e fondi sanitari, Prospettive*, 2017, n. 1

CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223-244

DAGNINO E., NESPOLI F., SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT University Press, 2017

DE BACKER K., DESNOYERS-JAMES I., MOUSSIEGT L., *'Manufacturing or Services – That is (not) the Question'. The Role of Manufacturing and Services in OECD Economies*, OECD Science, Technology and Industry Policy Paper, 2015, n. 19

DE SARIO B., *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60

DIPINTO R., *Esperienze di rappresentanza sociale e del lavoro sul territorio. Il caso Milano*, in *Bollettino ADAPT*, 2016, n. 39

ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton Paperbacks, 1990

EUROFOUND, *Sustainable work over the life course: Concept paper*, Publications Office of the European Union, 2015

EUROFOUND, *Working time patterns for sustainable work*, Publications Office of the European Union, 2017

FABRE A., PALLAGE S., ZIMMERMANN C., *Universal Basic Income versus Unemployment Insurance*, IZA Discussion Paper, 2014, n. 8667

FARNSWORTH K., *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in *Social Policy & Administration*, 2004, vol. 38, n. 5, pp. 437-455

FEDREGHINI D. (a cura di), HR *Dashboard – Edizione 2018*, Ufficio Studi e Ricerche AIB

FEDREGHINI D., PERUGINI C. (a cura di), *Il mercato del lavoro in provincia di Brescia – Rapporto 2015*, Centro Studi AIB, 2016

FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2014

FERNÁNDEZ MARTÍNEZ S., *Enfermedad crónica y despido del trabajador: una perspectiva comparada*, in *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 2015, n. 1

FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro dell'ISPER*, Torino, n. 597, 2018, pp. 4-7

FERRERA M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, 2006

FERRERA M., *Introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015, pp. 7-11

FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 7-16

FERRIERI CAPUTI M.S., *Il welfare aziendale come risorsa del welfare territoriale: l'esperienza di Legnano*, in *Welfare for People*, 21 marzo, 2019

FINEGOLD D., *Creating self-sustaining, high-skill ecosystems,* in *Oxford Review of Economic Policy*, 1999, vol. 15, n. 1

FISASCAT CISL NAZIONALE*, L'Assistenza Sanitaria Integrativa in Italia, Laboratorio Terziario*, Periodico di documentazione della FISASCAT CISL, 2009, Supplemento n. 2 al n. 1

FLORIDA R., KING K., *America's Urban-Rural Divide: Myths and Realities*, Martin Prosperity Institute, January 2019

FORNASIER S., LUCCHINI G., STRELIOTTO F., VECCHIATO G., *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019

GABRIELLI G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328

GABRIELLI G., ZACCARO F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributiv*e, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-63

GALASSO V., *Quelli che si prendono il regalo di quota 100*, in *Lavoce.info*, 8 febbraio 2019

GAMBARDELLA D., ROSSI M.C., SALOMONE R., *La finanza sociale come strumento per le politiche pubbliche*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona.IT, 2018, n. 350

GAZIER B., GAUTIE J., *The "Transitional Labour Markets" Approach: Theory, history and Future Research Agenda*, Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 2009

GEREFFI G., *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*, Cambridge University Press, 2018

GHERA E., *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115-148

GIUBBONI S., *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 388, pp. 1-13

GRANAGLIA E., *Il welfare aziendale e la sanità complementare. Alcuni costi nascosti*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, n. 2

GOODIN R., REIN M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, n. 4, pp. 769-801

GORI C., *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012

HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41

IADEVAIA V., RESCE M., TAGLIAFERRO C., *Tendenze evolutive del mercato del lavoro ed ecosistemi* 4.0, in *Professionalità studi*, 2018, n. 5

ISCERI M., *Economia civile, contrattazione e welfare*, in *Sindacalismo – Comprendere la contrattazione*, 2015, n. 32, p. 79-88

ISTAT, *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, 2015, § 4.1.4, *Pratiche di welfare aziendale corporate social responsability*, p. 172-174

KAZEPOV Y., *La sussidiarizzazione delle politiche sociali in Italia*, in KAZEPOV Y. (a cura di), *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Italia*, Carocci, 2009, pp. 11-38

KAZEPOV Y., BARBERIS E., *La dimensione territoriale delle politiche sociali in Europa*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2008, n. 3, pp. 51-75

LAI M., VARESI P.A., *Welfare contrattuale e welfare aziendale: quali problematiche giuridico-istituzionali*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V., *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 243-260

LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110

LODIGIANI R., COLOMBI M., *La strategia sindacale per la non autosufficienza: una azione plurale di rappresentanza*, in LODIGIANI R., RIVA E., COLOMBI M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019, pp. 55-82

LODIGIANI R., RIVA E., *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34

LODIGIANI R., RIVA E., COLOMBI M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019

LUCANTONI S.*, Fondi sanitari integrativi, in* TREU *T. (a cura di), Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali, Ipsoa, 2016*

LUCIANO A.*, Dalle società di mutuo soccorso alla mutualità: risposte alla crisi del welfare, Euricse Working Paper, 2012, n. 32*

LUCIFORA C., ORIGO F., *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al CNEL a margine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da CNEL, ANPAL, INAPP, 6 dicembre 2017

LUDOVICO G., *Il* welfare *aziendale come risposta ai limiti del* welfare state, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di) *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, pp. 23-44

MAGATTI M., *Cambio di paradigma,* Feltrinelli, 2017

MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018 pp. 579-587

MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 17-48

MAINO F., BARAZZETTA E., SANTONI V., *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercatizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2019

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2017

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015

MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013

MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 73-112

MAINO F., RAZZETTI F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019

MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare,* in Stato e Mercato, 2018, n. 113, pp. 197-224

MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013

MALLONE G., NATILI M., JESSOULA M., *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 47-65

MARESCA A., *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 197-214

MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-85

MARIANI CASTELLI G., *Il ruolo delle forme integrative di assistenza sanitaria,* in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2000, n. 3

MAROCCO M., SPATTINI S. (a cura di), *Diritto al lavoro, contrasto alla povertà, politica attiva, inclusione sociale: le tante (troppe?) funzioni del reddito di cittadinanza all'italiana*, ADAPT University Press, 2019

MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, 2014

MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 598-612

MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018

MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, n. 3

MATTEI A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, 2018, n. 1, pp. 59-87

MAZZAFERRO C., *Quota 100 non risolve i problemi di lavoro dei giovani,* in *Lavoce.info*, 9 ottobre 2018

MATYSIAK A., VIGNOLI D., *Diverse effects of women's employment on fertility: Insights from Italy and Poland*, in *European Journal of Population/Revue européenne de Démographie*, 2013, vol. 29, n. 3, 273-302

MEYER H., *Creating Shared Value (CSV) Operationalising CSV Beyond The Firm*, University of Cambridge, 2018

MIANI S., FLOREANI J., *L'assistenza sanitaria integrativa nella contrattazione collettiva*, Amaris, 2010

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Nota di monitoraggio sui premi di produttività*, 18 dicembre 2017

MORETTI E., *La nuova geografia del lavoro*, Mondadori, 2012

MUSELLA M., SANTORO M., *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012

NATALI D., PAVOLINI E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16

NEGRELLI S., ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135

NERI, S., *I fondi previdenziali e sanitari nel welfare aziendale, in La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3

NERLICH C., SCHROTH J., *The economic impact of population ageing and pension reforms*, in *ECB Economic Bulletin, 2018*

OECD, *Sickness, Disability And Work Keeping On Track In The Economic Downturn*, OECD *Background Paper*, 2009

OLIVETTI A., *Discorso alle maestranze*, Ivrea, 24 dicembre 1955

PACI M., *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare*, Liguori, 1989

PACI S., *Imprese di assicurazione e fondi sanitari integrativi*, in *Diritto ed economia dell'assicurazione*, 2011, n. 2

PAVOLINI E., ASCOLI U., *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46

PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013

PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013

PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, pp. 149-202

PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 145-171

PAYRA, B., *La mutualità di territorio: le società di mutuo soccorso nella sanità integrativa*, Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia, 2015

PERULLI P., *Patti senza spada: le nuove politiche pubbliche*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2004, n. 3, pp. 61-70

PERULLI A., *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in ZILIO GRANDI G. (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Università di Venezia, Dipartimento di Management, nota di ricerca n. 1, 2017, pp. 22-25

PESENTI L., *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27

PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, pp. 201-224

PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009

PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society,* in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142

PIGLIALARMI G., *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725

PIPERNO, A., *La previdenza sanitaria integrativa. Configurazione, dimensione, effetti e implicazioni di policy*, 2017

PIRAS E., *Fondi sanitari integrativi e società di mutuo soccorso: le nuove frontiere della sanità integrativa, Responsabilità civile e previdenza,* in *Rivista bimestrale di dottrina, giurisprudenza e legislazione*, n. 6, 2016

PIRAS E., *Fondi sanitari integrativi e livelli essenziali di assistenza nella sanità pubblica*, in *Rivista di Diritto Bancario*, n. 6, 2017

PIRAS E.M., ROSSI P., MIELE F., *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150, pp. 202-217

PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, 2015, n. 2, pp. 145-166

PROSPERETTI G., *Un nuovo welfare per la società post-industriale*, Giappichelli, 2008

RBM SALUTE, Munich Health, *I Fondi Sanitari tra integrazione, sostituzione e complementareità*, 2012

RBM SALUTE, *Oltre l'attuale welfare integrativo: Rinnovare la Previdenza Complementare e la Sanità integrativa*, 2016

RBM, CENSIS, *VII Rapporto sulla Sanità Pubblica, Privata e Intermediata. Il futuro del Sistema Sanitario in Italia tra universalismo, nuovi bisogni di cura e sostenibilità*, 2017

REGALIA I., *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006, n. 1, pp. 139-155

REGALIA I., *L'azione del sindacato a livello territoriale,* in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4 pp. 97-124

REGALIA I., COLOMBO S., *Sindacato e Welfare locale: la negoziazione delle politiche sociali in Lombardia nel primo decennio degli anni Duemila*, Franco Angeli, 2011

REGALIA I., *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, pp. 3-13

REGALIA I., *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111

RENGA S., *Mercato del lavoro e diritto*, Franco Angeli, 1996

RIVA E., *La contrattazione sociale di prossimità nel 2018*, *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro, 2019, pp. 15-54

ROSINA A., CALTABIANO M., *Where, in which way and to what extent can Italian fertility grow in the next 15 years?*, in *The journal of maternal-fetal & neonatal medicine*, 2012, vol. 25, S4, 45-47

RULLANI E., *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, 2004

SACCONI M., MASSAGLI E., *Libro Bianco per un welfare della persona*, ADAPT-Amici di Marco Biagi, 2017

SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500

SANTONI V., *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153

SATERIALE G., *Dalla concertazione allo sconcerto*, in *Il Diario del Lavoro*, 2017a

SATERIALE G., *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017b, n. 3, pp. 710-728

SATERIALE G., *Come il welfare crea lavoro*, Edizioni Libertà, 2016a

SATERIALE G., *Sindacato 5.0: come, quale*, in *Il Diario del Lavoro*, 27 ottobre 2016b

SCACCIA G., *La concertazione nella Costituzione*, in PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009

SCHMID G., *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung Discussion Paper, 1998, FS I 98-206

SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017

SEGHEZZI F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci,* Working Paper ADAPT, 2015, n. 171

SEGHEZZI F., TIRABOSCHI M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in *Labour & Law Issues*, 2016, n. 2, I

SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, n. 2, pp. 129-156

SOLARI L., *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli studi di Milano, 31 maggio 2011

SPATTINI S., *Il nuovo sistema degli ammortizzatori sociali dopo la legge 28 giugno 2012, n. 92*, Giuffrè, 2012

SQUEGLIA M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708

SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833

SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 1, pp. 103-132

STENDARDI U., MUNNO A.R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 147-165

STREECK W., *Le relazioni industriali oggi*, in CARAGNANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64

SUPIOT A., *Au-delà de l'emploi*, Flammarion, 1999, trad. it., *Il futuro del lavoro*, Carocci, 2003

TAGLIABUE I., *Nasce la piattaforma Tradate Welfare: pubblico e privato si uniscono per il bene dei cittadini*, in *Bollettino ADAPT*, 21 ottobre 2019

TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019

TITMUSS R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958

TOMBARI M. (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019

TOMASSETTI P., *Diritto del lavoro e ambiente*, ADAPT University Press, 2018

TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016a, n. 297

TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016b, p. 3-34

TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013

TRIGILIA C., *Capitale Sociale e sviluppo locale*, in *Stato e Mercato*, 1999, n. 3 (n. 57), pp. 419-440

TURSI A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di) *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019a, pp. 7-22

TURSI A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019b, n. 1, pp. 95-124

TURSI A., *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235

VAN PARIJS P., *Basic Income: A Simple and Powerful Idea for the Twenty-First Century*, in *Politics & Society*, 2004, n. 1, pp. 7-39

VENEZIANI B., *Le nuove forme di lavoro*, in BLANPAIN R., BIAGI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati. I. Diritto del lavoro*, Maggioli, 1991, p. 107

VANGI M., BONIOLO M. (a cura di), *La contrattazione sociale territoriale in Lombardia nel 2018. 6° Rapporto*, Cgil Lombardia, 2019

VARVA S. (a cura di), *Malattie croniche e lavoro: una rassegna ragionata della letteratura di riferimento*, ADAPT University Press, 2014

VILLA M., *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108

WEBB S., WEBB B., *Industrial Democracy*, Longmans, 1926 (ma 1897)

WIB T., GREVE B., *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of comparative policy analysis*, 2019, n. 21

ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013

ZOPPOLI L., *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29

ZUCARO R., *La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?*, *in Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2018, n. 2, pp. 117-133

progettiamo
insieme
un nuovo modo di
FARE UNIVERSITÀ

Così nasce ADAPT, per intuizione del professor Marco Biagi, quale modo nuovo di "fare Università". Ispirata alla strategia europea per la occupazione – e, in particolare, al pilastro sulla "adattabilità" di lavoratori e imprese a fronte delle sfide aperte dai moderni mercati del lavoro – ADAPT è una associazione senza fini di lucro, nata nel 2000 e con sede presso il Centro Studi DEAL dell'Ateneo di Modena e Reggio Emilia. Nel corso del 2013 ADAPT ha concorso alla nascita di Fondazione ADAPT che promuove una Scuola di alta formazione in *Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro*.

Dal 2007 a oggi ADAPT ha promosso:

- **4** scuole di dottorato in relazioni di lavoro in collaborazione con gli atenei di Bari, Bergamo, Modena, Siena (sede di Arezzo)
- **306** borse triennali di dottorato di ricerca

Dal 2003 ha promosso:

- **126** contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca
- **82** assegni di ricerca annuali
- **36** borse private per corsi di alta formazione
- **4** riviste, **3** collane scientifiche, **3** bollettini sui temi del lavoro

ADAPT • Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali
È possibile associarsi scrivendo a segreteria@adapt.it.
I giovani interessati alla Scuola possono scrivere a **tiraboschi@unimore.it**
Seguici su *www.adapt.it* • *@adaptland*

ADAPT
www.adapt.it

Siti e osservatori ADAPT

www.bollettinoadapt.it
@bollettinoADAPT

www.adapt.it
@adaptland

www.fareapprendistato.it
@ApprenticeADAPT

www.farecontrattazione.it
@adapt_rel_ind

www.adapt.it/adapt_law
@labour_lawyers

www.fareconciliazione.it
@ADAPTconciliare

salus.adapt.it
@ADAPT_EOSH

englishbulletin.adapt.it
@ADAPT_bulletin

www.adapt.it
@AdaptHigherEd

www.adapt.it
@ADAPT_placement

www.adapt.it
@ADAPTpeople

www.adapt.it
@ADAPT_Press

Per maggiori informazioni scrivere a **redazione@adapt.it**

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi (*www.adapt.it*). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità *open access* sono acquistabili on-line sul sito di *www.amazon.it* o attraverso il sito *www.bollettinoadapt.it*.

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: *aup@adapt.it*.

Per essere informati sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguiteci su twitter *@ADAPT_Press*.