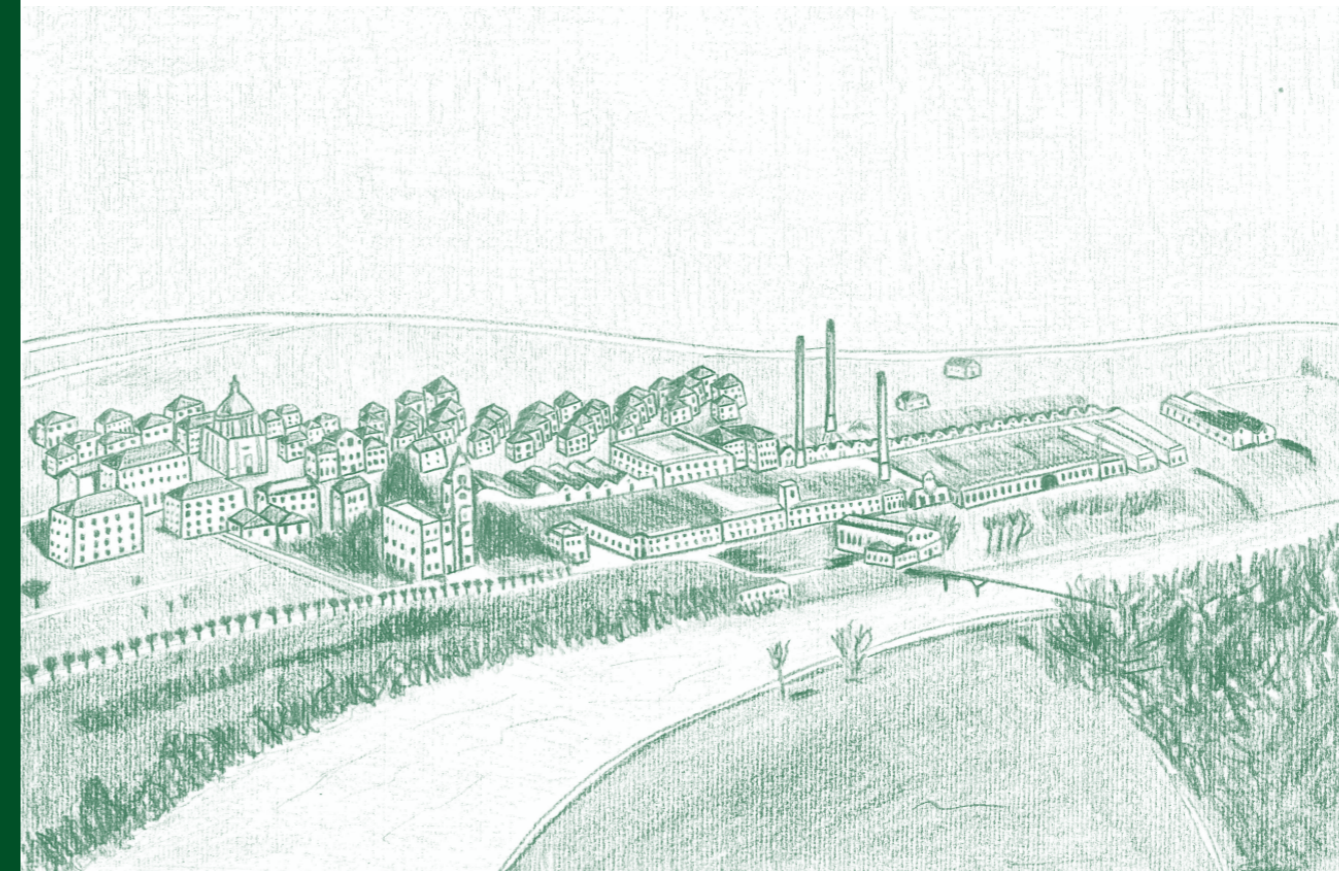


WELFARE *for* PEOPLE

Quarto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi



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.

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 acquisiti 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

Quarto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

Welfare for People

**Quarto rapporto su
IL WELFARE OCCUPAZIONALE
E AZIENDALE IN ITALIA**

A cura di Michele Tiraboschi

*Responsabile scientifico del Rapporto promosso da Intesa Sanpaolo Spa e dalla
Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT*

@ 2021 ADAPT University Press

ISBN 978-88-31940-87-0

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 Welfare ADAPT per Intesa Sanpaolo

Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e Scuola di alta formazione di ADAPT per un monitoraggio scientifico indipendente, sul tema del welfare aziendale. 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.

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

- Michele Dalla Sega *Dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT*
- Massimiliano De Falco *Assegnista presso l'Università di Udine e dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena*
- 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*
- Mirco Proietti *Dottorando in Scienze dell'economia civile presso l'Università Lumsa di Roma*
- Francesco Seghezzi *Presidente Fondazione ADAPT e ricercatore ADAPT*
- Silvia Spattini *Direttrice Associazione ADAPT e ricercatrice ADAPT*
- Michele Tiraboschi *Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT*

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. 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 quarta 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 2.800 tra contratti aziendali e territoriali. In questa quarta edizione del Rapporto ci si è soffermati, in particolare, sul welfare aziendale/occupazionale del settore dell'industria alimentare. Rispetto al welfare territoriale e di comunità, accanto al caso della Provincia di Bergamo, di Brescia e di Cuneo, già analizzate rispettivamente nel primo, nel secondo e nel terzo Rapporto, si è svolta una dettagliata analisi sulle Province di Parma, Reggio Emilia e Modena, che ha consentito di cogliere le interconnessioni tra logiche di territorio e logiche di categoria merceologica, sempre nel settore dell'industria alimentare. È stato inoltre approfondito il tema del valore e dell'utilità del welfare aziendale nel contesto della crisi pandemica da Covid-19, di cui si era brevemente dato conto nel precedente Rapporto (in chiusura al momento della diffusione dell'epidemia). 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.

La seconda parte del Rapporto offre un supporto tecnico ed analitico attraverso: il quadro normativo di riferimento; la rappresentazione della diffusione del fenomeno in Italia; una rinnovata rassegna essenziale della ormai vasta letteratura di riferimento, utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale. In questa parte, inoltre, sono sintetizzate le principali evidenze emerse dagli approfondimenti svolti nei precedenti Rapporti.

Il presente Rapporto, che si pone in continuità evolutiva con le precedenti indagini condotte dal Gruppo UBI, testimonia la attenzione che il Gruppo Intesa Sanpaolo rivolge al welfare occupazionale ed aziendale, al suo ruolo di sempre maggiore rilevanza nell'integrazione del welfare state e di generatore di valore per le aziende, i dipendenti e le realtà locali.

Tale considerazione assume ancora maggior significato alla luce di quelle che sono le priorità del Piano nazionale di ripresa e resilienza con particolare riferimento ai profili sanitari, al tema della conciliazione vita-lavoro, alla attenzione per le giovani generazioni, coerentemente con il legame con il Next Generation Eu, alle famiglie.

In questa prospettiva con il Quarto Rapporto annuale, curato dalla Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, il Gruppo Intesa Sanpaolo intende descrivere lo scenario attuale, fotografando le esperienze di welfare aziendale e occupazionale diffuse sul territorio nazionale a partire dai contenuti della contrattazione collettiva di secondo livello, sia per contribuire al dibattito su un tema di sempre maggiore attenzione per il futuro sviluppo del Paese che per promuovere, internamente e tra le proprie aziende clienti, la conoscenza delle tematiche del welfare.

Questo anche guardando all'importante ruolo che le forme di welfare qui analizzate hanno avuto nel supportare le imprese e i lavoratori nei mesi più complessi della crisi pandemica.

*Tiziana Lamberti
Senior Director Protezione e Welfare
DIR SALES & MKT PRIVATI E AZIENDE RETAIL
Divisione Banca dei Territori*

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del Rapporto..... XIII

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

La 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.. 13
2. Mappatura, rappresentazione e criteri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia... 43
3. Il welfare aziendale nella pandemia 67
4. Il welfare aziendale nel settore dell'industria alimentare.... 93
5. Welfare e territorio: il caso Modena, Parma e Reggio Emilia... 129

Parte II APPROFONDIMENTI TECNICI

(A) Il quadro normativo di riferimento 153

(B) La diffusione del welfare occupazionale in Italia al 31 dicembre 2020: una quantificazione del fenomeno.....	165
(C) Il welfare aziendale e occupazionale nella contrattazione collettiva (2012-2019): una mappatura di sistema	233
(D) Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico	313
(E) Il welfare aziendale nel settore chimico-farmaceutico.....	347
(F) Il welfare sanitario occupazionale nella contrattazione collettiva	361
(G) La contrattazione sociale territoriale	369
(H) Welfare occupazionale e territorio: il caso Bergamo	381
(I) Welfare e territorio: il caso Brescia	387
(L) Welfare e territorio: il caso Cuneo	393
(M) Bibliografia ragionata essenziale sul welfare aziendale e occupazionale.....	401
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i>	<i>415</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i>	<i>419</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i>	<i>425</i>
<i>Elenco dei contratti aziendali citati.....</i>	<i>427</i>
<i>Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati.....</i>	<i>445</i>
<i>Glossario del welfare occupazionale.....</i>	<i>449</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>461</i>

EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e la Scuola di alta formazione in *Relazioni industriali e di lavoro* di ADAPT (www.adapt.it), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso di analisi e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale. Il Rapporto non vuole infatti limitarsi a una fotografia statica della realtà, né 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 si configura come 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 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. Il ruolo degli attori delle relazioni industriali nel corso dell'emergenza sanitaria tuttora in atto, attraverso un efficace e pragmatico utilizzo delle soluzioni di welfare aziendale, conferma l'attualità di tale chiave interpretativa. Le misure specifiche adottate nei diversi contesti di lavoro, a partire da marzo 2020, analizzate nell'approfondimento tematico del presente Rapporto, mostrano infatti, ancora una volta, come il welfare aziendale possa rappresentare una leva per le imprese per rispondere alle complesse sfide in atto, non soltanto costituite dalle immediate conseguenze della crisi epidemiologica, ma anche da un impatto psicologico sui lavoratori che li conduce a riconsiderare le loro condizioni lavorative e le loro motivazioni al lavoro, fino alla scelta, a volte, di lasciare il loro lavoro. Questo emergente fenomeno conosciuto come *Great Resignation* (consistente nell'incremento delle dimissioni dei lavoratori) si è manifestato chiaramente negli Stati Uniti, ma pare mostrarsi anche in Italia. In questo scenario, il welfare aziendale potrebbe, allora, rappresentare uno strumento di contrasto a questo fenomeno e riconfermarsi come strumento di fidelizzazione dei lavoratori, anche favorendo la creazione di un migliore clima aziendale e una migliore qualità del lavoro.

Nella stessa ottica è stata condotta l'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nel settore alimentare, sulla scia di quanto già presentato nei precedenti rapporti in merito al settore metalmeccanico – con riferimento al quale è contenuto un aggiornamento alla luce degli importanti rinnovi nazionali – e al settore chimico-farmaceutico. 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 sulle Province di Modena, Parma e Reggio Emilia, in cui è particolarmente radicata la presenza di industrie del settore alimentare.

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 ora denominato *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* si conferma un utile strumento per misurare in modo sintetico le iniziative di welfare regolate dalla contrattazione collettiva.

Costruzione e applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*

- 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).

Il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* consente a imprese, operatori e 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 map-pate.

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

NON riconducibili a finalità sociale <i>ex art. 100 TUIR</i>			Riconducibili a finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sani- taria o culto) <i>ex art. 100 TUIR</i>			
Destinati al singolo la- voratore	Destinati al singolo la- voratore con fun- zione “conces- siva”	Destinati alla colletti- vità dei la- voratori e a supporto alla loro “vita quoti- diana”	NON ri- conducibili agli ambiti né titolo III, né ti- tolo II	NON ri- conducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconduci- bili al titolo II	Riconduci- bili agli am- biti titolo III, parte I, Cost.	Riconduci- bili all'art. 38 Cost.

<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buoni pasto • trasporto collettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/tempo libero 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	<ul style="list-style-type: none"> • formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 distinguere 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 incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto riguardano necessariamente il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella che segue).

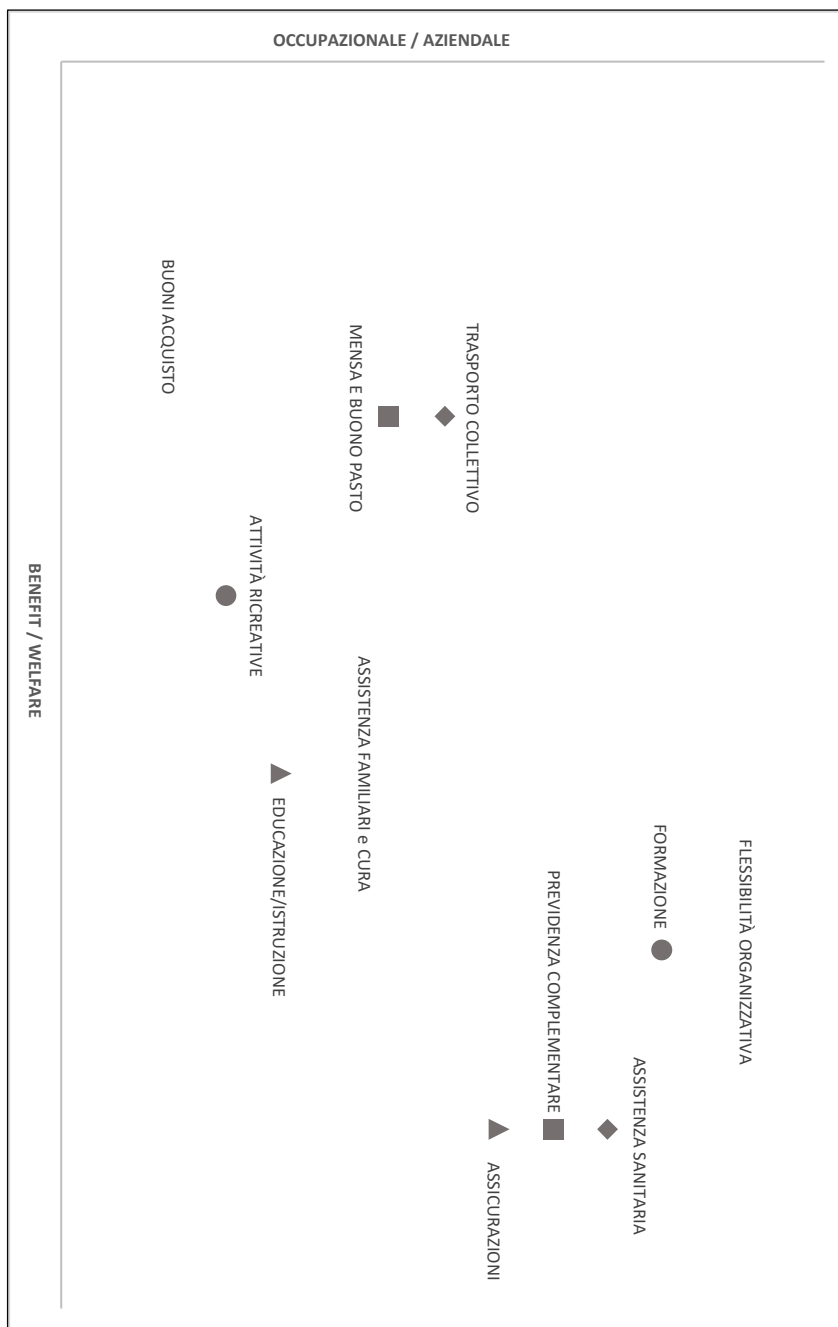
Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	<ul style="list-style-type: none">• buoni acquisto• attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	<ul style="list-style-type: none">• educazione e istruzione• assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	<ul style="list-style-type: none">• 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 sono 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 capitolo 2).

e) *Applicazione a contrattazione aziendale o settoriale*

L'indice di welfare aziendale *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* 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 capitolo 2).

Caso studio 1 – applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* al settore alimentare (2016-2020)

1. *Ricognizione delle misure*

Le misure di welfare (218) nei contratti aziendali del settore alimentare che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2020 (60) si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione (105), formazione continua (34), mensa e buono pasto (29), buoni/*flexible benefits* (18), assistenza sanitaria (11), previdenza (9), educazione e istruzione (6), attività ricreative (3), assicurazioni (3).

2. *Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale del settore alimentare corrisponde all'83%.

2. *Il welfare nella pandemia*

A fronte della situazione emergenziale legata alla diffusione del virus Covid-19, nell'ambito della presente edizione del Rapporto, è parso necessario operare un primo approfondimento tematico sul ruolo delle misure e soluzioni di welfare aziendale, negoziate dagli attori delle relazioni industriali, per far fronte alle circostanze inedite che hanno attraversato i diversi settori della economia a partire dal mese di febbraio 2020.

Ne è emerso un quadro variegato di previsioni, introdotte dalle parti attraverso accordi e protocolli aziendali che dimostrano come le aziende che già avevano sperimentato misure e soluzioni di welfare aziendale siano state sicuramente avvantaggiate nell'adottare soluzioni efficaci per la fase emergenziale, avendo già acquisito consapevolezza della funzione organizzativa e produttiva del welfare aziendale.

Sul piano delle prestazioni, emergono numerose soluzioni relative alla flessibilità oraria e organizzativa, anche in funzione di conciliazione vita-lavoro e alla formazione, a conferma di come tali misure si siano dimostrate funzionali a gestire l'allontanamento dal luogo di lavoro dei lavoratori, a fronte delle restrizioni alle attività produttive, cercando di garantire il più possibile, allo stesso tempo, una retribuzione piena ai lavoratori.

Secondario è parso invece il ricorso ad altre prestazioni e misure riconducibili al c.d. welfare fiscale, in particolare il riconoscimento ai lavoratori di crediti welfare aggiuntivi, utilizzati in funzione "premiante" nel caso di presenza sul luogo di lavoro per garantire la continuità di attività produttive nel periodo di generale sospensione delle attività. Sarebbe tuttavia affrettato considerare che tali forme di welfare aziendale non abbiano avuto un proprio ruolo di rilievo nel corso della pandemia, visto che i dati sull'utilizzo dei c.d. voucher multispesa dimostrano che, seppur non all'interno di veri e propri accordi aziendali, soluzioni di questo tipo hanno permesso a molti lavoratori l'acquisto di dispositivi sanitari e tecnologici necessari a supportare esigenze personali e familiari. Sembra segnalarsi quindi una nuova "dimensione" del welfare fiscale, maggiormente ancorata a bisogni di natura sociale e meno legata ad aspetti meramente consumistici.

Nel complesso, tuttavia, la risposta più importante delle relazioni industriali, di fronte alla situazione emergenziale, ha riguardato il piano sanitario, con l'adozione di soluzioni flessibili non solo da parte dei contratti e protocolli aziendali, ma anche e soprattutto per merito dei fondi di assistenza sanitaria, che sono stati istituiti dalle parti attraverso i contratti collettivi

nazionali. I fondi hanno infatti saputo introdurre rapidamente prestazioni *ad hoc* sul piano sanitario rivolte ad aziende e lavoratori, che hanno coperto non solo le fasi più acute dell'emergenza sanitaria, ma anche i periodi di progressiva ripresa delle attività. Per questo motivo, l'approfondimento sul ruolo del welfare nella pandemia non può prescindere da un'attenta mappatura e analisi delle soluzioni di fondi e casse di assistenza sanitaria, che rappresentano il cuore dei sistemi di welfare contrattuale istituiti a livello nazionale nei principali settori del mercato del lavoro italiano.

3. Il caso del settore dell'industria alimentare

L'approfondimento sul welfare aziendale nel settore dell'industria alimentare si pone come un passaggio ulteriore, sulla scia del processo iniziato negli scorsi Rapporti in merito al settore metalmeccanico e al settore chimico-farmaceutico, nell'ambito delle attività di ricerca e aggiornamento portate avanti in questi quattro anni.

L'interesse è ricaduto quest'anno su tale sistema, per approfondire le dinamiche di un settore-chiave del sistema economico italiano, in cui gli attori delle relazioni industriali giocano un importante ruolo non solo a livello nazionale ma anche a livello decentrato, come dimostrano le ampie soluzioni dei 60 accordi aziendali analizzati, stipulati tra il 2016 e il 2020, in aziende che applicano prevalentemente il CCNL dell'industria alimentare.

L'analisi relativa al livello nazionale si è basata sullo studio dei 5 CCNL più applicati stipulati nel settore "alimentaristi-agroindustriale" secondo l'indagine Inps-Cnel del 2018, e presenta l'importante ruolo che i contratti nazionali di settore ricoprono attualmente nell'implementazione delle soluzioni di welfare, strutturando un ampio sistema di organismi bilaterali relativi alla previdenza complementare, all'assistenza sanitaria integrativa e alla formazione.

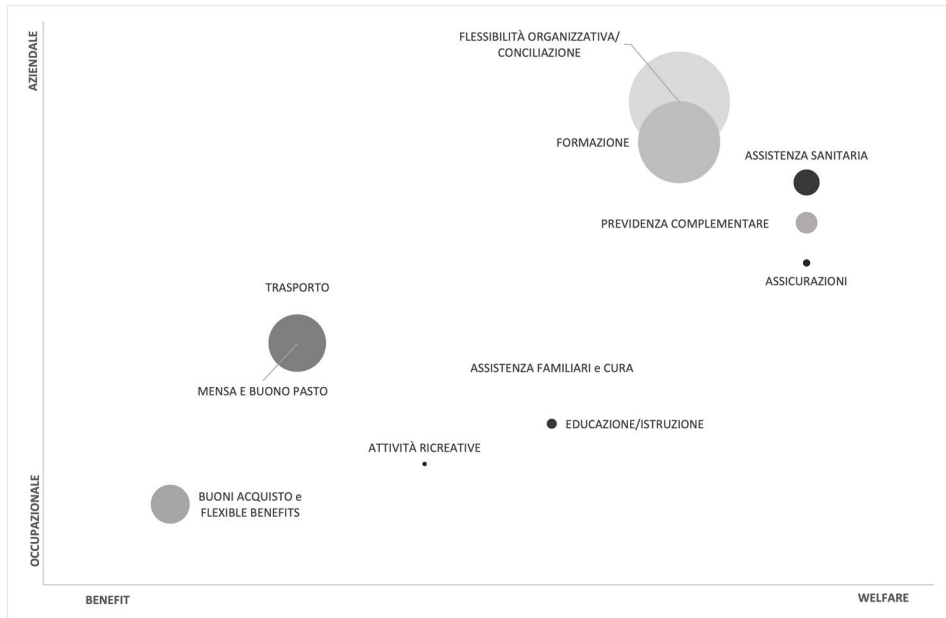
Nell'ambito di tale quadro nazionale si sviluppano le numerose misure adottate dalle parti a livello aziendale, che spaziano su diversi ambiti. Guardando al tipo di soluzioni, dal monitoraggio

dei contratti aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2020, emerge che la materia della flessibilità organizzativa e della conciliazione vita-lavoro rappresenta il 70% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale, con un ampio ventaglio di previsioni, attraverso le quali la contrattazione di secondo livello dimostra di saper assumere un “ruolo-guida” sulla materia, come dimostrano le numerose pratiche aziendali che, a partire dal 2016, hanno introdotto novità poi puntualmente recepite dal livello nazionale in sede di rinnovo del contratto nazionale.

Risultano molto diffuse anche le previsioni sulla formazione in ambito professionale dei lavoratori dipendenti (57%), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia mediante ulteriori modalità. In questo caso, mentre la contrattazione nazionale detta le linee di indirizzo in materia, gli specifici percorsi formativi sono poi organizzati dalle parti a livello aziendale, per rispondere in maniera efficace alle esigenze di nuove professionalità. Seguono, con percentuale significativa, la categoria *mensa e buoni pasto* (40%) e le disposizioni sui *buoni acquisto* e sui *flexible benefits* (27%).

In termini di importanza e diffusione, mantengono un certo peso gli ambiti dell'*assistenza sanitaria integrativa* (18%) e della *previdenza complementare* (15%), confermando il progressivo passaggio, in atto anche nel settore alimentare, dai fondi aziendali ai due fondi di settore Fasa e Alifond. Spesso, inoltre, la contrattazione aziendale mostra di voler andare oltre le prestazioni offerte dagli stessi fondi contrattuali, ampliando le tutele nei confronti dei lavoratori dipendenti delle aziende alimentari.

Le misure meno diffuse nella contrattazione aziendale sono, in ordine, *educazione ed istruzione* (7%) a livello scolastico ed universitario, *assicurazioni* (5%) contro il rischio extra-professionale, il rischio di non autosufficienza o gravi patologie e le *attività ricreative* (3%). Nei contratti analizzati risultano invece assenti misure di welfare per le categorie dei *trasporti* e dell'*assistenza e cura dei familiari*.



In generale, le relazioni industriali del settore alimentare sembrano evidenziare l'importanza dell'aspetto "collettivo" del welfare, con le strutturate previsioni dei CCNL analizzati riguardanti la flessibilità organizzativa, formazione, assistenza sanitaria e previdenza complementare e il ruolo di primario rilievo dei contratti aziendali, che ampliano il ventaglio di soluzioni in questo campo e pongono ulteriormente l'accento sulla dimensione "collettiva" del welfare in azienda, attraverso misure indirizzate alla flessibilità organizzativa e al perseguimento della formazione continua all'interno delle imprese. L'obiettivo di tali disposizioni va nella direzione di accrescere la competitività d'impresa e il benessere collettivo dei lavoratori.

4. Un welfare di comunità e non solo aziendale nei territori più industrializzati: l'area di Modena, Parma e Reggio Emilia dopo i casi di Cuneo, Bergamo e Brescia

L'approfondimento territoriale di questo quarto Rapporto ha avuto come oggetto i territori di Modena, Parma e Reggio Emilia, seguendo i casi di Cuneo, 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 del settore alimentare.

Dall'indagine condotta sulla contrattazione di questo settore (16 contratti) si sottolinea il tentativo di indirizzare le risorse derivanti dal welfare aziendale verso misure di carattere sociale, scoraggiandone un indirizzo consumistico verso le generiche prestazioni di buono acquisto.

Per quanto, anche qui, il welfare aziendale si sviluppi in buona parte in connessione alla possibilità di welfarizzare il premio di risultato, si rintracciano particolari clausole di welfarizzazione e *bonus* di conversione che incentivano la destinazione del premio verso alcuni tipi di misure dalla natura sociale. Inoltre, nei contratti analizzati sono numerose le previsioni di flessibilità organizzativa.

Resta ancora difficile il collegamento tra l'azione di rappresentanza delle parti sociali sui territori e quella che avviene dentro il perimetro d'impresa. Infatti, nonostante negli ultimi anni si siano moltiplicate diverse progettualità condivise che hanno coinvolto gli *stakeholders* del territorio avendo come focus principale l'ambito della conciliazione tra vita privata e vita professionale, questo tipo di progettualità sembra muoversi ancora su di un binario parallelo, ovvero nell'ambito della contrattazione

sociale territoriale e dei *partenariati* locali, che resta in gran parte scollegato da quello della contrattazione collettiva.

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 2.800 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 gli specifici approfondimenti:

- del ruolo del welfare aziendale nel corso dell'emergenza sanitaria: analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali 94 accordi e protocolli stipulati a livello aziendale tra marzo e dicembre 2020, che trattano, in misura più o meno ampia, i temi del welfare e che fanno esplicito riferimento all'emergenza pandemica da Covid-19, quale premessa che giustifica la stipula dell'accordo stesso e l'introduzione della maggior parte di elementi di novità in esso contenuti. A questi si aggiungono le specifiche deliberazioni legate all'emergenza adottate da 16 fondi sanitari contrattuali, operanti in diversi settori produttivi;
- del settore alimentare: analizzando in termini di sistemi di relazioni industriali i 5 CCNL più applicati, nonché 60 accordi aziendali sottoscritti nel settore alimentare tra il 2016 e il 2020, di cui 58 rientrano nel campo di applicazione del CCNL industria alimentare (Unionfood e altre associazioni).

Sempre nell'ottica di portare avanti un'analisi dei diversi sistemi di relazioni industriali, si è inoltre proceduto all'aggiornamento dell'approfondimento sul settore dell'industria metalmeccanica, considerando le importanti novità introdotte dagli ultimi rinnovi nazionali siglati nel corso del 2021 e presentando alcune *best practices* relative al ruolo che il welfare aziendale ha rivestito in alcune imprese del settore negli anni 2020 e 2021.

Per quanto riguarda il territorio di Modena, Parma e Reggio Emilia sono stati analizzati 16 contratti aziendali afferenti al settore alimentare.

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 utile rassegna ragionata, anche in termini definitivi e concettuali, a ricostruire e reinterpretare il fenomeno del welfare occupazionale e aziendale.

INTRODUZIONE AL RAPPORTO

LA CONFERMA DELLE BUONE RAGIONI DI UN RAPPORTO SUL WELFARE OCCUPAZIONALE IN ITALIA

di Michele Tiraboschi

La crisi innescata dalla pandemia da Covid-19 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).

Nella situazione inedita ed eccezionale che il mondo del lavoro, e non solo, si è trovato ad affrontare a causa della emergenza epidemiologica, 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 flessibilità organizzativa ecc. si è mostrato più pronto a gestire una emergenza che porta le imprese a dover fare necessariamente i conti con le trasformazioni del lavoro. La mole di accordi aziendali che sono stati siglati in risposta alla anomala realtà creatasi a seguito della emergenza sanitaria dimostra, comunque, la grande reattività e attività nella gestione delle circostanze straordinarie, individuando soluzioni che risultano maggiormente funzionali a rispondere alle sfide e difficoltà emerse dalle restrizioni, in particolare produttive e lavorative, rese necessarie per contenere la diffusione della epidemia e che si propongono di contemperare le esigenze e problematiche aziendali con i bisogni personali dei lavoratori

(si veda *infra*, capitolo 3), esplicando pienamente la funzione del welfare aziendale. Si tratta, infatti, 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*, capitolo 2). Infine, non solo il welfare ha consentito di fronteggiare le conseguenze della crisi epidemiologica, ma è uno dei “fattori abilitanti” della ripresa produttiva. In questa epoca, non ancora post-pandemica, sta emergendo un fenomeno indicato come *Great Resignation* (Cohen, 2021), consistente nell’incremento delle dimissioni dei lavoratori (Chugh, 2021) come conseguenza dell’impatto psicologico della pandemia che li porta a riconsiderare le loro condizioni lavorative e le motivazioni per il loro lavoro. Se il fenomeno si è manifestato chiaramente negli Stati Uniti, pare mostrarsi anche in Italia (Armillei, 2021). In questo scenario, il welfare aziendale potrebbe rappresentare una leva di contrasto a questo fenomeno e riconfermarsi come strumento di fidelizzazione dei lavoratori, anche favorendo la creazione di un migliore clima aziendale e una migliore qualità del lavoro.

L’emergenza determinata dalla diffusione del Covid-19 ha mostrato come una crisi, in principio solo apparentemente sanitaria, sia diventata una sindemia («L’insieme di problemi di salute, ambientali, sociali ed economici prodotti dall’interazione sinergica di due o più malattie trasmissibili e non trasmissibili, caratterizzata da pesanti ripercussioni, in particolare sulle fasce di popolazione svantaggiata», Treccani, 2020; Horton 2020) e abbia fatto emergere più ampie criticità a livello di infrastrutture territoriali e di sistema economico-sociale. La crisi produttiva e del lavoro ha aggravato di fatto la situazione di emergenza, diventando 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 le buone ragioni di un rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia.

Come argomentato anche nelle edizioni precedenti del Rapporto, si conferma che la diffusione crescente e costante del welfare in azienda rimane solo parzialmente mappata e analizzata. Tuttavia, la questione non è, unicamente, quella 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.

Il riferimento è, 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 mercati 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 sulla base di una struttura portante, consolidata di anno in anno e arricchita annualmente da nuovi approfondimenti tematici, territoriali e di settore merceologico;
- 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 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.

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 *Quarto 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 e 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, 6 dicembre 2021

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 Tursi, 2019a, p. 7; Ludovico, 2019, spec. pp. 31 e 35; si veda, *infra*, la bibliografia essenziale

nella parte II, sezione M, nonché la rassegna di letteratura nella parte II, sezione H del *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020), 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 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 bibliografia essenziale nella parte II, sezione M, e *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione H). Ancora di 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 15 ottobre 2021, secondo i dati pubblicati dal Ministero del lavoro, si registrano 66.954 contratti collettivi depositati, ma solo 13.020 quelli ancora vigenti, di cui 10.347 aziendali e 2.673 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 3.338 e 3.035 contratti. In Lombardia prevalgono nettamente i contratti aziendali 3.054, mentre in Emilia-Romagna la cifra totale si ripartisce abbastanza equamente tra contratti aziendali (1.447) e contratti territoriali (1.588), con la prevalenza di questi ultimi. L'Emilia-Romagna è, invero, la Regione con di gran lunga la maggior diffusione di contratti territoriali vigenti, con il triplo degli accordi delle Regioni che seguono, Toscana con 285 e Lombardia 284 (dimezzati rispetto al 2019).

Si conferma una distribuzione geografica degli accordi sui premi di produttività concentrata al Nord (75%), con un valore medio del premio per beneficiario di quasi 1.400 euro per anno.

I dati diffusi dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (Report del 15 ottobre 2021) segnalano inoltre che la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 7.627 accordi (pari al 59% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto alle rilevazioni contenute nei precedenti report (in crescita di oltre 25 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 4.891 i moduli conformi depositati (di cui 1.299 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). 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 nei precedenti rapporti, si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione H, e *infra*, la bibliografia essenziale, parte II, sezione M), 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

Fonte \ Dimensione	Dimensione			Grande	Tot.
	Piccola	Media			
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 – 2021	--	--	--	--	32% (dei contratti) per il 2019/2% (dei contratti) per il 2020
Centro studi Assolombarda – 2021	--	--	--	--	53,5% (dei contratti)

Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2020	20,8% (dei contratti. Meno di 49 dip.)	31,6% (dei contratti. 50 – 249 dip.)	45,5% (dei contratti. 250 – 999 dip.)	50,7% (dei contratti. Più di 1.000 dip.)	30,8% (dei contratti aziendali)
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 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*). Questo anche perché le agevolazioni fiscali hanno

⁽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.

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 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

⁽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.

contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale (*infra*, parte II, sezione B). 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 (si veda *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 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 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 (Squeglia, 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*, capitolo 4, e parte II, sezioni D e E) e territoriale sviluppati nella parte di dettaglio del presente Rapporto (parte I, capitolo 5, e parte II, sezioni H, I e L) – 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 (ADAPT-Associazione Amici Marco Biagi, 2017), 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 nel 2017 e continuato e approfondito di anno in anno fino a questo quarto 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 (si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 3, nonché, una ampia sintesi con aggiornamento, *infra*, parte II, sezione D). 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. L'importo di 200 euro è, poi, stato confermato nel rinnovo del CCNL Federmeccanica-Assistal del 2021. Tale innovazione contrattuale, peraltro, ha aperto la strada in questi anni all'introduzione di misure di welfare aziendale attraverso il riconoscimento di "crediti welfare" 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).

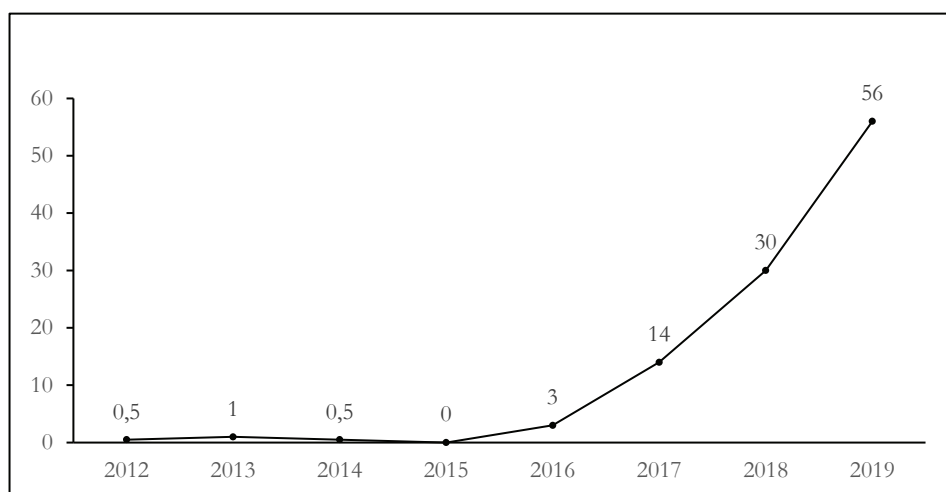
Si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell'ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale (si veda *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, 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 economici derivanti per l'impresa, veniva concesso un premio aggiuntivo del 10% calcolato sull'importo welfarizzato. Tali schemi sono diventati molto comuni negli accordi aziendali che consentono la conversione del premio di risultato in welfare, proprio per incentivarne la conversione.

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 corresponsività 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.

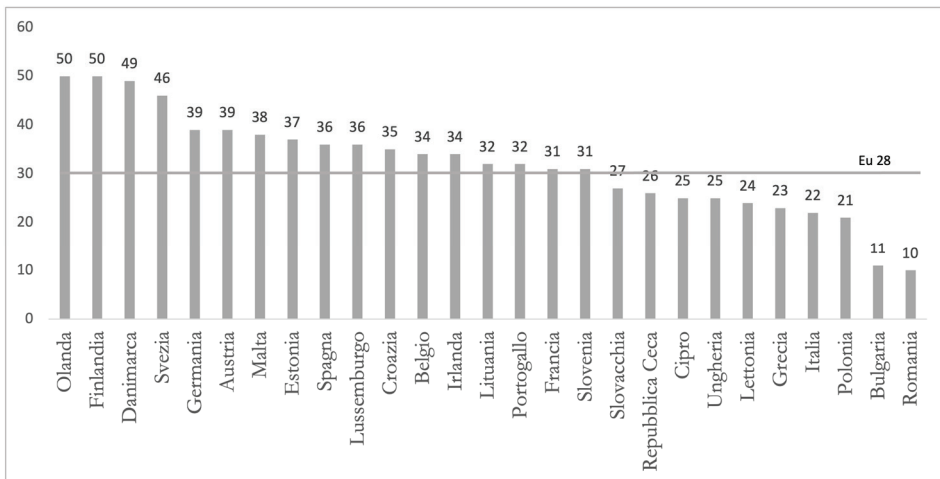
Lungi dall'essere un fenomeno meramente tecnico e ingegneristico, il sistema di produzione e consumo riconducibile alla espressione "Industria 4.0" impone oggi molto di più di un definitivo e radicale superamento, invero già intuito sul volgere del secolo scorso, delle c.d. regole aristoteliche del diritto 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*, come ulteriormente evidenziato dal periodo pandemico), 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 2019 (per 100 persone di 16-74 anni)



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*), pareva illusorio. Per quanto essa potesse permettere di anticipare l'uscita di alcuni lavoratori, non era affatto

scontato che questi sarebbero stati sostituiti da un numero e da una tipologia speculare di nuovi lavoratori formati e competenti (Mazzaferro, 2018; Galasso, 2019). Questo, infatti, è puntualmente accaduto e il tasso di sostituzione si è fermato a circa il 40%, con stime di impatto sull'occupazione complessiva da -0,2 a -0,4 punti percentuali (Corte dei conti, 2020). Credere che sia possibile una sostituzione automatica 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. pubblicazione

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, invero, di uno strumento che, sia per impostazione che per operatività, incontra non poche difficoltà a porsi, concretamente, in connessione con il mercato del lavoro (si veda da ultimo Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2021), proprio perché di questo si fatica 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 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

⁽³⁾ Esempio – 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 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».

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 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, *infra*, nella parte II, sezione M).

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 specificato 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 cont-

rapposizione 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 stimulate 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, 2017, p. 723-724. Si veda, *infra*, parte II, sezione G).

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 (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 3, ora, una ampia sintesi aggiornata, *infra*, parte II, sezione D). Nel terzo Rapporto, accanto al settore della metalmeccanica, si è voluto indagare anche il settore della chimica (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, capitolo 4, ora, una ampia sintesi, *infra*, parte II, sezione E), altro settore in cui il welfare aziendale risulta alquanto diffuso (*infra*, parte II, sezione B). In questo quarto Rapporto, per ampliare ulteriormente l'esplorazione di diversi settori e sistemi di relazioni industriali, si è deciso di analizzare il settore dell'industria alimentare (*infra*, capitolo 4). Inoltre, in connessione a tale settore, è stato sviluppato il focus territoriale relativo alle Province di Parma, Reggio Emilia e Modena (*infra*, capitolo 5), che amplia le analisi del welfare aziendale sul territorio (parte II, sezioni H, I e L).

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 H, I e L). 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 amplia i modelli di business delle imprese (De Backer, Desnoyers-James, Moussiégt, 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 (si veda *infra*, parte II, sezione G). 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 condiziona sui territori, come mostrato dalle esperienze descritte, 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* capitoli 4 e 5 e le note di approfondimento contenute nelle sezioni C, D, E, F, G, H, I e L 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 (si veda *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. *b*, 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. *b*)
- 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*, capitolo 4, e parte II, sezione C, D e E).

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/CONCILIAZIONE 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 contenuta nella parte II, sezione M); 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 definitivi

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 M), 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*).

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.

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.
<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto 	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buono pasto • trasporto collettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/ tempo libero 	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	<ul style="list-style-type: none"> • formazione del lavoratore • flessibilità organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> • previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni

Fonte: elaborazione ADAPT

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			
<i>contributi versati per forme pensionistiche</i>	x		
Assistenza sanitaria			
<i>contributi a fondi e casse di assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. a)</i>	x		(x)
<i>servizi sanitari medicina preventiva e diagnostica check up cure odontoiatriche o specialistiche terapie e riabilitazione (art. 51, comma 2, lett. f)</i>	x	x	x
<i>spese sanitarie (art. 51, comma 2, lett. b)</i>	x	x	x
Assicurazioni			
<i>assicurazioni contro il rischio di infortunio extra-professionale o morte</i>	x		
<i>assicurazioni contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. f-quater)</i>	x		
Assistenza ai familiari e cura			
<i>assistenza domiciliare badanti case di riposo case di cura (art. 51, comma 2, lett. f e f-ter)</i>			x

Educazione/istruzione			
<i>corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.) (ex art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x
<i>rette scolastiche e tasse universitarie libri di testo (art. 51, comma 2, lett. f o f-bis)</i>		x	x
<i>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)</i>			x
<i>permessi per istruzione</i>		x	
Attività ricreative/tempo libero			
<i>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)</i>		x	x
Mensa e buoni pasto			
<i>mensa e buoni pasto (art. 51, comma 3)</i>	x	x	
Trasporto collettivo			
<i>servizio trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. d e d-bis)</i>	x	x	x
Buoni acquisto			
<i>buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante</i>		x	x

(art. 51, comma 3)			
<i>Formazione dei dipendenti</i>			
<i>formazione dei dipendenti in ambito professionale</i>	x		
Flessibilità organizzativa/ conciliazione vita-lavoro			
<i>permessi e congedi di varia natura legati alla conciliazione vita-lavoro, flessibilità dell'orario in entrata e uscita, banca ore, lavoro agile</i>	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, individuamo 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.

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.

Tabella 4 – Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

Funzione	Categoria di misure	Beneficiari
Redistributiva/ concessiva	<ul style="list-style-type: none">• buoni acquisto• attività ricreativa	persona del lavoratore e famiglia
Sociale	<ul style="list-style-type: none">• educazione e istruzione• assistenza ai familiari e cura	persona del lavoratore e famiglia
Economica/ produttiva	<ul style="list-style-type: none">• mensa e buono pasto• trasporto collettivo• assicurazioni• assistenza sanitaria• previdenza complementare• formazione• flessibilità organizzativa	lavoratore in quanto tale

Fonte: elaborazione ADAPT

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 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. 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.

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

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

W E L F A R E O C C U P A Z I O N A L E		NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>) Funzione redistributiva-concessiva	- buoni acquisto - attività ricreative
		Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i> Funzione sociale	- assistenza familiari e cura - educazione/istruzione
	Welfare aziendale in senso stretto	Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i> 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

5. Parametri e criteri pratici di misurazione delle iniziative aziendali di welfare (c.d. Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo)

Portando a maturazione il ragionamento già sviluppato nel corso del *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, 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).

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 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 <i>ex</i> art. 100 TUIR	Destinati al singolo lavoratore	<ul style="list-style-type: none"> • concessione di alloggio • beni uso promiscuo • azioni • prestiti a tasso agevolato 	/
	Destinati al singolo lavoratore con finalità “concessiva”	<ul style="list-style-type: none"> • buoni acquisto/<i>flexible benefit</i> 	1
	Destinati alla collettività dei lavoratori e a supporto della “vita quotidiana”	<ul style="list-style-type: none"> • mensa e buono pasto • trasporto collettivo 	2
Riconducibili a finalità “sociale” (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) <i>ex</i> art. 100 TUIR	NON riconducibili agli ambiti né titolo III, né titolo II	<ul style="list-style-type: none"> • attività ricreative/tempo libero 	3
	NON riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost., ma riconducibili al titolo II	<ul style="list-style-type: none"> • assistenza ai familiari e cura • educazione/istruzione 	4
Riconducibili agli ambiti titolo III, parte I, Cost.		<ul style="list-style-type: none"> • flessibilità organizzativa • formazione del lavoratore 	5
Riconducibili all’art. 38 Cost.		<ul style="list-style-type: none"> • previdenza complementare • assistenza sanitaria • assicurazioni 	6

Fonte: elaborazione ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits* (si veda *infra* capitolo 4, oltre a parte II, sezioni C, D e E). 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 ivi prevista.

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

Variabile funzionale – welfare occupazionale e aziendale	Categoria di misure	Pt.
Funzione redistributiva/ concessiva NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>). Beneficiari: persona del lavoratore e famiglia	buoni acquisto/ <i>flexible benefit</i>	1
	attività ricreativa	1,5
Funzione sociale Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i> 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.: <i>Rapporti economici</i> 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

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

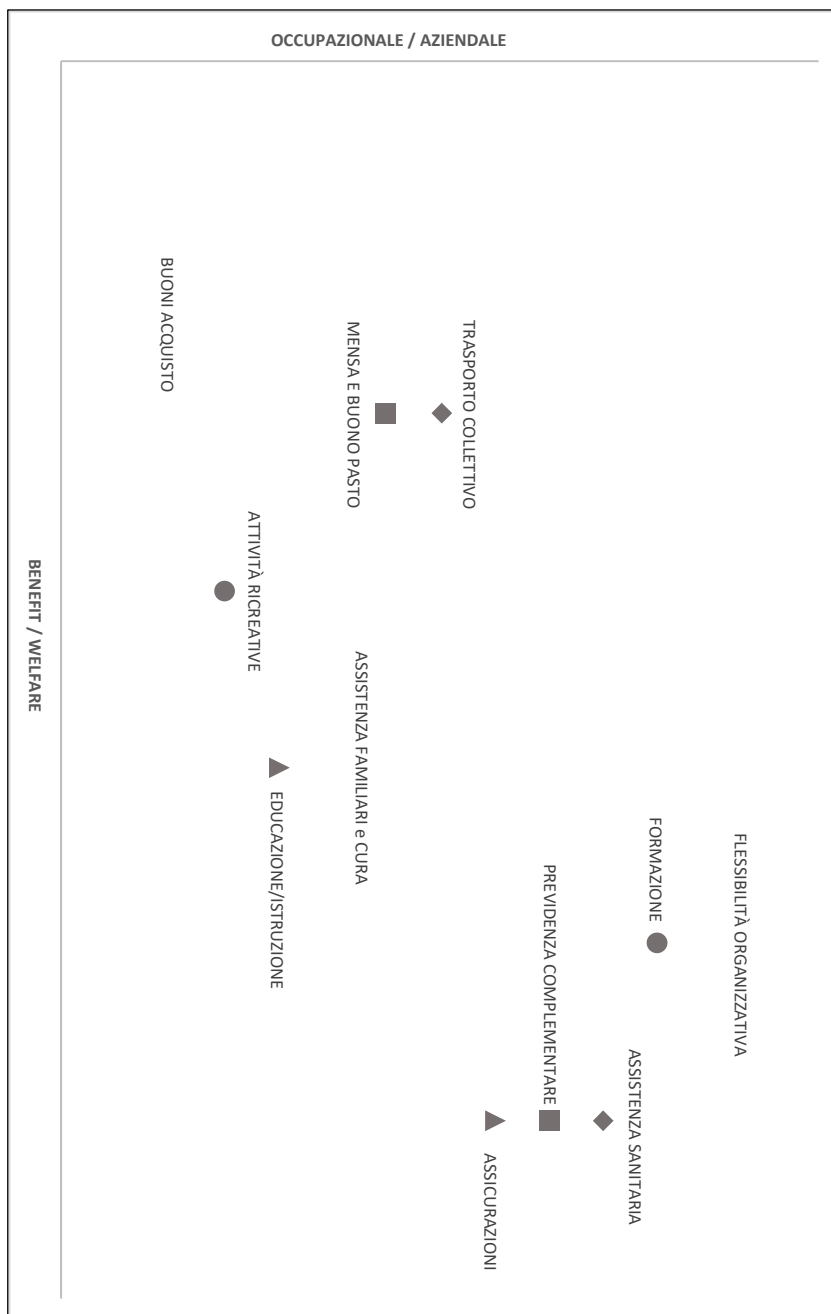
rappresentazione grafica (grafico 3) dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

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.

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



Fonte: elaborazione ADAPT

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/ <i>flexible benefit</i>	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 *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* 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.

$$\begin{aligned} \text{Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo} &= \\ &= [(M1+M2+\dots Mn)/(n*0,92)]*100 \quad (1) \end{aligned}$$

Il valore minimo che il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* 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,

(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 $(0,92/(1*0,92))*100=100\%$.

rispetto cui una indagine approfondita non può che essere condotta qualitativamente.

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 bibliografia ragionata essenziale della letteratura di riferimento contenuta nella parte II, sezione M, 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 AZIENDALE NELLA PANDEMIA

Di fronte alla situazione emergenziale determinata dalla diffusione del Covid-19, che ha imposto alle aziende riorganizzazioni, riduzioni e, in alcuni casi, sospensioni delle attività produttive e dei servizi, gli attori delle relazioni industriali hanno saputo reagire prontamente, siglando una quantità ingente di accordi aziendali, non soltanto volti all'attivazione degli ammortizzatori sociali, ma anche diretti a costruire risposte specifiche alle esigenze contingenti attraverso il welfare aziendale. Appare, allora, opportuno indagare come l'autonomia collettiva abbia adottato misure e soluzioni di welfare per far fronte alle circostanze inedite che hanno attraversato i diversi settori della economia a partire dal mese di febbraio 2020.

1. Emergenza sanitaria e soluzioni contrattuali

Un primo passaggio da compiere per condurre questa analisi è consistito nell'individuare i protocolli e gli accordi aziendali presenti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT, sottoscritti nel corso del 2020, che regolassero misure e interventi classificabili nell'ambito del welfare aziendale, con l'obiettivo di elaborare risposte in grado di adattarsi alle esigenze aziendali e ai bisogni dei lavoratori. In questi termini, sono stati selezionati 94 accordi stipulati a livello aziendale a decorrere dal mese di marzo 2020, che trattano, in misura più o meno ampia, i temi del welfare e che fanno esplicito riferimento all'emergenza pandemica da Covid-19, quale premessa che giustifica la stipula dell'accordo stesso e l'introduzione della maggior parte di elementi di novità in esso contenuti.

Inoltre, in considerazione del ruolo particolarmente rilevante

assunto dai fondi e dalle casse di assistenza sanitaria integrativa, istituiti dalle parti sociali nei contratti nazionali, sono state analizzate anche le specifiche deliberazioni legate all'emergenza adottate da 16 fondi sanitari contrattuali, operanti in diversi settori produttivi.

2. Assistenza sanitaria: prestazioni integrative nei piani sanitari

Una risposta molto importante delle relazioni industriali di fronte alla situazione emergenziale ha riguardato l'ambito sanitario. In particolare, un ruolo di primaria importanza è stato assunto dalle iniziative dei fondi e delle casse sanitarie istituiti dalla contrattazione collettiva nei diversi settori, i quali hanno integrato nei piani sanitari, accanto alle classiche prestazioni offerte, specifiche tutele legate all'emergenza sanitaria. Queste consistono generalmente in un'indennità specifica per i lavoratori per ogni notte di ricovero a seguito di positività al virus. L'importo varia a seconda dei fondi, così come il numero dei giorni per i quali è garantita la diaria (per una presentazione di sintesi si veda tabella 9).

Per i lavoratori dell'industria metalmeccanica e per quelli dell'industria della moda, ad esempio, i fondi *Mètasalute* e *Sanimoda* hanno previsto un'indennità per ricovero di 30 euro al giorno per un periodo massimo di 30 giorni, mentre per numerosi fondi – tra cui si possono citare i principali fondi di riferimento del settore del terziario, distribuzione e servizi e i fondi *San.Arti*, *Fasa*, *Salute Sempre* e *Sanilog* – l'indennità sale a 40 euro per ogni notte di ricovero e il periodo massimo a 50 giorni. Cifre più alte sono previste per i lavoratori del settore gomma plastica coperti dal fondo *Fasg&P* (indennità di 50 euro, a partire dal sesto giorno di ricovero per un periodo non superiore a 30 giorni) e per i quadri del turismo, del terziario, distribuzione e servizi e dei settori affini, per i quali il fondo *Quas* prevede una diaria di 78 euro per un massimo di 57 giorni in caso di ricovero presso strutture pubbliche, con esclusione dei primi 7 giorni. Inoltre, il fondo *Faschim* differenzia il trattamento giornaliero in caso di ordinario ricovero ospedaliero a seguito della positività (40 euro fino a un massimo di 50 pernottamenti) o di

ricovero in terapia intensiva (60 euro fino a un massimo di 50 pernottamenti).

Tabella 9 – Mappatura delle principali prestazioni aggiuntive legate all'emergenza Covid introdotte dai fondi sanitari nel 2020

Settore	Casse/fondi di assistenza sanitaria	Prestazioni aggiuntive 2020
Alimentare	Fasa	<ol style="list-style-type: none"> 1) in caso di ricovero, indennità straordinaria di 40 euro per ogni notte di ricovero fino a un massimo di 50 notti 2) in caso di isolamento domiciliare, indennità straordinaria di 40 euro per 14 giorni
Artigianato	San.Arti	<ol style="list-style-type: none"> 1) in caso di ricovero, indennità straordinaria di 40 euro per ogni notte di ricovero fino a un massimo di 50 notti 2) in caso di isolamento domiciliare, indennità straordinaria di 30 euro per 14 giorni
Chimico farmaceutico	Faschim	<ol style="list-style-type: none"> 1) in caso di ricovero ordinario, indennità straordinaria di 40 euro per ogni notte di ricovero fino a un massimo di 50 notti 2) in caso di ricovero in terapia intensiva, indennità straordinaria di 60 euro per ogni notte di ricovero in terapia intensiva fino ad un massimo di 50 notti 3) in caso di isolamento domiciliare, indennità straordinaria di 40 euro per 14 giorni 4) indennità forfettaria <i>una tantum</i> di 500 euro successivamente a ricovero ospedaliero per Covid-19 5) indennità forfettaria <i>una tantum</i> di 2.000 euro successivamente a un ricovero in terapia intensiva per Covid-19 6) ammesse a rimborso anche le visite specialistiche effettuate sia in modalità domiciliare, sia in video consulto
Credito cooperativo	Cassa mutua nazionale BCC	<ol style="list-style-type: none"> 1) diaria da convalescenza di 50 euro al giorno per un massimo di 20 giorni 2) indennità di convalescenza di 1.500 euro al momento della dimissione ospedaliera nel caso di

		<p>ricovero in terapia intensiva e di 1.000 euro per il ricovero in terapia sub-intensiva</p> <p>3) rimborso per spese relative al supporto psicoterapico fino alla concorrenza del massimale annuo per nucleo familiare di 600 euro</p>
Edilizia	Altea	<p>1) diaria giornaliera di 40 euro per i ricoveri dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 50 giorni</p> <p>2) diaria giornaliera di 40 euro per l'isolamento domiciliare dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 14 giorni</p>
Gomma plastica	Fasg&P	<p>1) indennità di 50 euro a partire dal sesto giorno di ricovero per un periodo non superiore a 30 giorni</p>
Grafica	Salute Sempre	<p>1) diaria giornaliera di 40 euro per i ricoveri dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 50 giorni</p> <p>2) diaria giornaliera di 40 euro per l'isolamento domiciliare dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 14 giorni</p>
Metalmeccanico	Mètasalute	<p>1) indennità per ricovero di 30 euro al giorno per un periodo massimo di 30 giorni</p> <p>2) indennità di 1.000 euro (<i>una tantum</i>) a seguito di dimissioni da un reparto di terapia intensiva</p> <p>3) indennità di 500 euro (<i>una tantum</i>) a seguito di dimissioni da un reparto di terapia sub-intensiva o reparto assimilabile attrezzato con letti medicali e caschi respiratori</p> <p>4) indennità di 1.000 euro (<i>una tantum</i>) agli eredi in caso di decesso intervenuto prima delle dimissioni, a titolo di contributo per le spese funerarie</p>
Metalmeccanico (Cooperative)	Cassa Dircoop	<p>1) indennità per ricovero di 30 euro al giorno per un periodo massimo di 20 giorni</p> <p>2) indennità post ricovero di 500 euro a seguito di degenza in un reparto di terapia intensiva o di terapia sub-intensiva</p> <p>3) in caso di decesso le indennità saranno trasmissibili agli eredi</p>
Studi professionali	Cadiprof	<p>1) diaria giornaliera di 40 euro per i ricoveri dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 50 giorni</p>

		2) diaria giornaliera di 40 euro per l'isolamento domiciliare dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 14 giorni
Tessile	Sanimoda	1) diaria di 30 euro per ogni notte di ricovero fino ad un massimo di 30 notti 2) indennità complessiva post ricovero di 1.500 euro, esclusivamente nel caso in cui sia stato necessario il ricorso alla terapia intensiva 3) diaria giornaliera di 30 euro per l'isolamento domiciliare dovuto al contagio da Coronavirus, per un massimo di 14 giorni
Tessile	Fasil	1) indennità da quarantena obbligatoria di 350 euro 2) diaria da ricovero per accertamenti e cure di 30 euro al giorno, per massimo di 30 giorni 3) indennità da convalescenza post terapia intensiva di 2.000 euro 4) indennità da convalescenza post terapia sub-intensiva di 1.000 euro
Terziario, distribuzione e servizi	Est	1) diaria giornaliera di 40 euro per i ricoveri dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 50 giorni 2) diaria giornaliera di 40 euro per l'isolamento domiciliare dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 14 giorni
Terziario, distribuzione e servizi (quadri)	Quas	1) diaria di 40 euro per un massimo di 10 giorni all'anno in caso di isolamento domiciliare 2) diaria di 78 euro per un massimo di 57 giorni in caso di ricovero presso strutture pubbliche, con esclusione dei primi 7 giorni
Trasporto	Sanilog	1) diaria giornaliera di 40 euro per i ricoveri dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 50 giorni 2) indennità complessiva post ricovero di 1.000 euro, esclusivamente nel caso in cui sia stato necessario il ricorso alla terapia intensiva
Turismo	Fast	1) diaria giornaliera di 40 euro per i ricoveri dovuti al contagio da Coronavirus, per un massimo di 50 giorni 2) diaria giornaliera di 40 euro per l'isolamento domiciliare dovuto al contagio da Coronavirus, per un massimo di 14 giorni

Molti fondi introducono poi una tutela specifica per i lavoratori in caso di isolamento domiciliare, a seguito di positività da Covid-19. Per il fondo Sanimoda e per San.Arti l'indennità è di 30 euro al giorno fino a un massimo di 14 giorni, mentre per Faschim, Est, Fasa, Salute Sempre e Sanilog il valore sale a 40 euro per un massimo di 14 giorni. Peculiare è invece il caso di Fasiil, che prevede l'erogazione di un'indennità *una tantum* di 350 euro a seguito della quarantena obbligatoria imposta al lavoratore, e quello del fondo Altea, che prevede una diaria giornaliera dello stesso importo (40 euro) sia per i ricoveri che per l'isolamento domiciliare dovuti al contagio da Coronavirus.

Il riconoscimento di un'indennità *una tantum* è invece stabilito da molti fondi per il periodo successivo alle dimissioni dall'ospedale, a seguito del ricovero, con requisiti più o meno stringenti. I fondi Sanilog e Sanimoda riconoscono ai loro iscritti un'indennità complessiva post ricovero (rispettivamente di 1.000 e 1.500 euro) esclusivamente nel caso in cui sia stato necessario il ricorso alla terapia intensiva, mentre altri fondi differenziano l'importo tra ricovero in terapia intensiva e sub-intensiva. È il caso per esempio dei fondi Faschim e Fasiil, che assegnano ai lavoratori un'indennità forfettaria ridotta in caso di ricovero in terapia sub-intensiva (rispettivamente di 500 e 1.000 euro) e un'indennità forfettaria piena di 2.000 euro in caso di ricovero in terapia intensiva. Nel settore metalmeccanico, si aggiungono inoltre misure *ad hoc* per gli eredi in caso di decesso causa Covid del lavoratore assicurato: il fondo Mètasalute prevede infatti, oltre alle ordinarie indennità forfettarie (rispettivamente di 500 e 1.000 euro, a seconda del tipo di ricovero), l'erogazione di 1.000 euro (*una tantum*) agli eredi in caso di decesso intervenuto prima delle dimissioni, a titolo di contributo per le spese funerarie. Lo stesso vale per il fondo di assistenza sanitaria delle cooperative del settore (Cassa Dircoop), che stabilisce che in caso di decesso del lavoratore, le indennità post ricovero (500 euro) saranno trasmissibili agli eredi.

Alcuni fondi, infine, stabiliscono misure rimborsuali a supporto di una piena ripresa psico-fisica dei lavoratori: il fondo Est, per gli iscritti che siano stati affetti da polmonite interstiziale conseguente a infezione da Covid-19 introduce un contributo per

visite pneumologiche e cicli di fisioterapia toracica per una piena riabilitazione respiratoria. Di particolare rilievo è poi la specifica disposizione della Cassa mutua nazionale per il personale delle banche di Credito cooperativo, che assegna un rimborso per spese relative al supporto psicoterapico fino alla concorrenza del massimale annuo per nucleo familiare di 600 euro.

Occorre peraltro sottolineare che, oltre alle specifiche misure di sostegno ai lavoratori, molti fondi hanno introdotto condizioni agevolate per le aziende sul tema della contribuzione. Il fondo Sanilog, ad esempio, ha negoziato con le compagnie assicurative una proroga di due mesi del termine per il versamento di competenza del secondo semestre 2020, mentre San.Arti ha sospeso la contribuzione con le stesse modalità previste dal Governo per la contribuzione obbligatoria. Non sempre però tale operazione è stata possibile, come evidenziato dallo specifico accordo delle parti sociali del settore della moda, che richiede al fondo Sanimoda di confermare la scadenza originariamente prevista per il versamento del contributo relativo al secondo trimestre e ai trimestri successivi del 2020, per consentire il mantenimento della continuità della copertura assicurativa nella fase emergenziale, auspicando allo stesso tempo una verifica da parte del fondo con i gestori assicurativi, per poter applicare eventuali condizioni di maggiore tolleranza. Tale passaggio tra fondi integrativi e gestori assicurativi si rende necessario in tutti quei fondi (la netta maggioranza sul totale) che non gestiscono direttamente le prestazioni sanitarie, ma affidano l'attuazione dei piani sanitari a compagnie assicurative.

3. Assistenza sanitaria: polizze di tutela dal rischio di contagio da Covid-19

Sul piano dell'assistenza sanitaria, oltre ai fondi bilaterali, anche le singole aziende hanno reagito prontamente, stipulando, specialmente in contesti aziendali e settori in cui le attività non si sono mai fermate, specifiche polizze assicurative a tutela dei lavoratori contro i rischi da Covid-19. Nel settore gas e acqua, per esempio, l'accordo Italgas del 1° aprile 2020 presenta la scelta condivisa delle parti di attivare una polizza assicurativa con decorrenza dal 1° marzo 2020 fino al 1° marzo 2021, a

copertura di tutte le infezioni da Covid-19 diagnosticate dalla stessa data di decorrenza. È stabilita nel pacchetto in primo luogo l'erogazione di un'indennità giornaliera in caso di ricovero presso una struttura ospedaliera del Sistema sanitario nazionale per accertamenti e/o cura di patologie derivanti da sindromi influenzali di natura pandemica (indennità da ricovero). A questa si affianca anche la possibilità di ricevere un'indennità *una tantum*, in caso di dimissioni da una struttura ospedaliera del Sistema sanitario nazionale a seguito di ricovero in terapia intensiva derivante da accertamento e/o cura delle medesime patologie (indennità da convalescenza) e un'indennità forfettaria, anche questa *una tantum*, nel caso di quarantena obbligatoria imposta dall'autorità sanitaria competente (indennità da quarantena obbligatoria). In altri casi, la stipulazione di una specifica polizza di copertura assicurativa legata al virus Covid-19 non è frutto di un accordo collettivo, ma dell'iniziativa unilaterale dell'azienda. Tuttavia, gli accordi siglati per la gestione e organizzazione dell'attività lavorativa in azienda durante l'emergenza richiamano tali assicurazioni. È questo il caso dell'accordo del Gruppo Hera, che prevede un pacchetto di garanzie e servizi specifici dedicati a coloro che lavorano nel gruppo completamente a carico delle aziende dello stesso (Hera, 7 aprile 2020), dell'accordo Olon (Olon, 6 maggio 2020) e dell'accordo del Gruppo Siram (Siram, 22 aprile 2020), che ha attivato una copertura assicurativa per Covid-19 per tutti i dipendenti del gruppo dal 17 marzo al 31 dicembre 2020. Di particolare rilievo è poi la previsione del protocollo Sapio (Sapio, 27 aprile 2020) che segnala la copertura assicurativa in caso di ricovero da Covid-19 non solo per i dipendenti del gruppo ma anche per tutti i terzisti. Parallelamente a tale processo di diffusione nelle singole aziende delle polizze assicurative stipulate a copertura del rischio di contrarre il Covid-19, l'Agenzia delle Entrate è intervenuta, con la circ. 6 maggio 2020, n. 11/E, confermando che i premi versati dal datore di lavoro per la stipula di tali polizze a favore della generalità dei dipendenti sono da ricondurre nell'ambito delle polizze aventi per oggetto il rischio di gravi patologie, di cui alla lett. *f-quater* dell'art. 1, comma 2, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR). Ciò significa che tali premi non concorreranno alla formazione del reddito imponibile dei lavoratori beneficiari. Non strettamente sul piano assicurativo,

si segnalano ulteriori risposte di ambito sanitario adottate a livello aziendale. L'accordo Terna del 2 aprile 2020 istituisce per tutto il periodo dell'emergenza un servizio di consulenza telefonica, sia di natura medica che psicologica, mentre l'accordo Electrolux Professional del 22 aprile 2020, nell'ambito della specifica parte riferita alla gestione del personale a rischio, segnala l'impegno aziendale a promuovere attività di sensibilizzazione e informazione, anche favorendo possibili sinergie tra i medici competenti aziendali e i medici di medicina generale. Il coinvolgimento del medico competente è inoltre centrale nell'accordo Sapio del 27 aprile 2020, al fine di garantire a tutto il personale la possibilità di un confronto sugli aspetti pratici e gli eventuali rischi legati al rientro al lavoro, con particolare attenzione verso i lavoratori che presentino varie problematiche di salute.

4. *Il ruolo dei flexible benefits*

Nel corso dell'emergenza, in particolar modo nei settori nei quali le attività produttive, seppur in maniera ridotta, sono continuate, molte aziende hanno riconosciuto un "bonus presenza" ai propri dipendenti che abbiano continuato la loro prestazione lavorativa in presenza nei diversi siti produttivi al di là dello specifico "premio" previsto dall'art. 63 del d.l. 17 marzo 2020, n. 18. Nel settore elettrico, energia e petrolio e gas e acqua, molti accordi aziendali, nel disciplinare una nuova organizzazione del lavoro per garantire la continuità delle attività in sicurezza, hanno previsto per lo più l'erogazione di indennità *una tantum* giornaliera (A2A, 24 marzo 2020; Enel, 30 marzo 2020; Hera, 7 aprile 2020) o per cicli di giornate (Terna, 17 marzo 2020; Tirreno Power, 15 aprile 2020; EP Produzione, 16 aprile 2020). Si tratta di importi aggiuntivi lordi riconosciuti per valorizzare economicamente l'impegno dei lavoratori nel periodo in cui le attività lavorative si sono svolte in condizioni più complesse e disagiati, a volte implicando la sistemazione in alloggi all'interno o nei pressi del sito produttivo. Oltre al riconoscimento di premi monetari, si segnalano iniziative a livello aziendale, attuate attraverso accordi sindacali, che hanno inteso compensare il "disagio" della presenza sul luogo di lavoro in condizioni più difficoltose attraverso il riconoscimento di beni o

crediti welfare (da utilizzare attraverso *flexible benefits*) aggiuntivi rispetto a quanto già previsto dai piani di welfare presenti in azienda. Nell'accordo Bofrost del 30 marzo 2020, l'obiettivo "premiante" è stato perseguito attraverso il riconoscimento a tutti i collaboratori del gruppo di prodotti aziendali omaggio per un valore di 50 euro sia per il mese di marzo che per il mese di aprile. Inoltre, in riferimento ad alcune categorie di lavoratori, è stata stabilita, in funzione della presenza sul luogo di lavoro, l'attribuzione di un buono pasto dall'importo pari a 7 euro. Per trovare invece un vero ed esplicitato ruolo dei *flexible benefits*, è necessario rivolgersi all'accordo Luxottica del 1° aprile 2020 e all'accordo Salmoiraghi & Viganò del 3 aprile 2020. In entrambi gli accordi, che regolavano in primo luogo la gestione della cassa integrazione, è contenuta anche una specifica previsione rivolta ai dipendenti con qualifica diversa da quella dirigenziale che prestassero effettiva attività lavorativa all'interno degli stabilimenti, dei negozi e degli uffici della catena Salmoiraghi & Viganò e di Luxottica, nelle giornate in cui gli altri dipendenti fossero in riduzione dell'orario di lavoro con trattamento di integrazione salariale. Per tali lavoratori, è stato previsto un «contributo welfare a sostegno delle esigenze sociali e assistenziali dei lavoratori beneficiari» (Luxottica, 1° aprile 2020) pari a un valore mensile massimo di 500 euro da riproporzionare in base alle giornate effettivamente lavorate, erogabile in servizi e beni welfare. L'apposita piattaforma aziendale online ha reso disponibile il credito welfare ai lavoratori destinatari. Con riferimento agli accordi aziendali che abbiamo potuto analizzare, la presenza di buoni acquisto e credito welfare (aggiuntivo), a supporto delle esigenze dei lavoratori, non appare quindi particolarmente diffusa.

Tuttavia, se si amplia lo sguardo anche alle prassi aziendali in atto nei mesi più complessi della crisi da Covid-19, le indagini a campione e i dati di vendita hanno registrato una inedita diffusione dei c.d. voucher multispesa per l'acquisto di dispositivi di protezione individuale (mascherine e guanti) e prodotti per l'igienizzazione del corpo e della casa (sapone, alcool e detersivi), così come per l'acquisto di dispositivi tecnologici, a supporto delle esigenze dei lavoratori nella fase emergenziale (*smart working*, DAD dei familiari). Questo fenomeno è stato poi

alimentato dall'importante intervento sul punto da parte del legislatore, il quale con il c.d. decreto agosto, per concedere un maggiore spazio di manovra alle aziende, ha raddoppiato per il 2020 l'importo limite stabilito dall'art. 51, comma 3, TUIR per l'erogazione dei c.d. *fringe benefits*, ora fissato a 516,46 euro.

5. Altre misure di welfare: pasti e trasporto collettivo

Negli accordi collettivi aziendali analizzati, altre misure di welfare sono ridefinite a fronte della situazione emergenziale e delle modifiche dell'organizzazione dell'attività lavorativa. Questione di rilievo per i lavoratori è senz'altro la possibilità dell'utilizzo dei buoni pasto e dell'accesso al servizio di mensa. Pertanto, centrale in alcuni accordi è diventata la disciplina di modalità alternative per far fronte all'impossibilità di utilizzare i buoni pasto o di accedere alla ristorazione convenzionata, a causa della chiusura degli esercizi di ristorazione. In questi casi, è stata prevista la possibilità per i lavoratori di pagare in contanti, con un rimborso successivo della spesa per cassa (Italgas, 26 marzo 2020) o un rimborso forfettario del pasto pari a 10 euro lordi, rivolto esclusivamente a coloro che non svolgessero lavoro in modalità da remoto (Hera, 7 aprile 2020). Una ulteriore questione relativa ai buoni pasto ha riguardato il loro riconoscimento ai lavoratori in lavoro agile. Se tecnicamente è possibile erogarli anche ai lavoratori che svolgano la prestazione da remoto o da casa (come nel periodo dell'emergenza sanitaria), in alcuni casi gli accordi aziendali subordinano, comunque, l'erogazione dei buoni pasto ai giorni di lavoro in azienda, escludendoli in caso di lavoro in *smart working*. Tuttavia, esistono esempi di accordi aziendali che hanno previsto il riconoscimento del buono pasto o l'indennità equivalente a tutti i dipendenti anche in *smart working* (EP Produzione, 15 aprile 2020; Enel, 9 giugno 2020). Sotto questo aspetto, le prime evidenze sui contratti aziendali stipulati nel 2021 (raccolti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT), in cui è previsto il passaggio dallo *smart working* emergenziale a piani strutturati di alternanza tra lavoro da remoto e rientro in presenza nelle sedi di lavoro, segnalano che nella maggioranza dei casi i buoni pasto sono assegnati sia ai lavoratori che rientrano in sede sia a quelli che svolgono la propria prestazione a distanza.

La questione della mensa va invece affrontata dal punto di vista della continuità o della sospensione del servizio nella fase emergenziale. Tale valutazione da parte delle aziende era connessa alla possibilità di erogare il servizio in piena sicurezza, evitando che la mensa e il momento del pasto potessero essere luogo e veicolo del contagio. Sono stati, infatti, i diversi accordi che hanno regolato le specifiche misure di sicurezza per la continuità o la piena ripresa delle attività nei diversi stabilimenti aziendali a regolare anche l'apertura o la chiusura delle mense e di altri luoghi di ristoro e nel caso a definirne le modalità di accesso e le misure da adottare per garantire la sicurezza dei dipendenti.

Tra gli accordi raccolti, solo l'accordo Gruppo Ferretti del 16 aprile 2020, nel disciplinare le misure interne di sicurezza per il personale sui luoghi di lavoro, aveva indicato in maniera chiara la chiusura delle mense, dei luoghi di ristoro e dei locali di distributori di bevande e cibo. Al contrario, sono numerosi i casi di accordi sulla c.d. fase 2, che prevedono la continuità del servizio mensa, con le dovute precauzioni. Uno dei settori in cui tali disposizioni sono più presenti è quello metalmeccanico. In questo caso, numerosi accordi aziendali hanno fatto rientrare anche le mense nei luoghi oggetto delle operazioni di pulizia e sanificazione, oltre che di specifiche procedure per evitare assembramenti e mantenere le distanze di sicurezza tra i lavoratori, ad esempio modificando i turni di accesso, ampliando gli orari o affiggendo l'apposita segnaletica (FCA, 9 aprile 2020; Nuovo Pignone, 15 aprile 2020; CNH Industrial, 16 aprile 2020; Electrolux, 17 aprile 2020; Piaggio, 17 aprile 2020; Electrolux Professional, 22 aprile 2020). In alcuni di questi casi, cambiano le modalità del servizio, con la distribuzione di pasti "a sacchetto" con cibi confezionati all'origine (FCA, 9 aprile 2020; CNH Industrial, 16 aprile 2020), o di pasti *take away* (Electrolux, 17 aprile 2020), oppure l'introduzione di cestini e "pasti termosaldati" (Olon, 6 maggio 2020).

Apposite misure di sicurezza per i locali di refezione sono previste anche in diverse aziende del settore della moda (Gucci, 15 marzo 2020; Louis Vuitton, 18 marzo 2020; Leo Shoes, 14 aprile 2020) e nella maggior parte delle aziende dei settori legno e

arredo, cemento, laterizi, lapidei. Un'indagine della Fillea-Cgil di maggio 2020 sui protocolli sindacali siglati nelle aziende di questi settori (Fillea-Cgil, 2020), infatti, ha segnalato che, su un campione di 160 aziende, il 55% di queste ha mantenuto il servizio mensa con ingressi scaglionati e il 4% lo ha sostituito con pasti al sacco, a fronte di un 35% che ha chiuso o sospeso il servizio (nel 6% dei casi, invece, non era di per sé prevista la mensa aziendale o locali convenzionati). Queste evidenze segnalano la consapevolezza delle parti della rilevanza della continuità di un servizio che resta importante per l'intera comunità aziendale.

Meno trattata è invece la questione dei trasporti, in riferimento alla quale si segnalano due accordi, sul totale di quelli analizzati, in cui sono presenti impegni da parte dell'azienda sul tema. Nel caso dell'accordo Luxottica del 14 marzo 2020 è stata prevista la riorganizzazione dei trasporti a garanzia di una maggiore sicurezza dei lavoratori (oltre alla previsione della distribuzione di mascherine alla salita nel bus nell'accordo del 12 marzo 2020). Logiche simili risultano alla base dell'accordo FCA del 9 aprile 2020, benché non riguardino il trasporto collettivo aziendale, ma il trasporto pubblico. In considerazione dei meccanismi di flessibilità oraria concordati per ragioni di sicurezza e volti ad evitare code e assembramenti all'ingresso e all'uscita degli stabilimenti, l'azienda si è assunta l'impegno a confrontarsi con gli enti gestori del trasporto pubblico locale, per verificare la disponibilità a rivedere gli orari dei mezzi pubblici di trasporto da e per i principali stabilimenti, in relazione alle eventuali modifiche d'orario apportate ai turni di lavoro, anche con eventuale aumento delle corse per garantire il distanziamento delle persone. In questo modo, il sindacato "delega" la parte datoriale ad agire a livello territoriale per la richiesta di soluzioni pratiche di mobilità urbana funzionali agli accorgimenti di flessibilità oraria già concordati dalla contrattazione collettiva.

6. Le soluzioni organizzative di welfare aziendale: smart working, permessi e banche ore

Con l'obiettivo di gestire la diversa organizzazione del lavoro determinata dall'emergenza epidemiologica, la contrattazione

collettiva a livello aziendale ha fatto ampiamente ricorso alle soluzioni di flessibilità organizzativa.

Lo strumento più utilizzato – con il sostegno della normativa emergenziale che ne ha notevolmente semplificato le modalità di accesso – è stato il lavoro agile, che ha supportato le operazioni di riorganizzazione delle attività nella fase più acuta della pandemia, per far fronte alle rimodulazioni di turni ed orari e limitare la presenza dei lavoratori nei siti produttivi. Nel corso dei mesi, in questo campo, si può notare come molti accordi si siano evoluti, favorendo un graduale ritorno nelle sedi aziendali, ma allo stesso tempo consentendo di continuare a svolgere la propria prestazione da casa a lavoratori con particolari esigenze. Nell'accordo Intesa Sanpaolo dell'11 giugno 2020, ad esempio, viene concessa su richiesta la possibilità di svolgere da casa, in modalità flessibile, almeno una giornata di lavoro a settimana ai lavoratori con figli fino ai 14 anni, nonché al personale portatore di handicap. Inoltre, qualora si tratti di genitori divorziati o separati che siano affidatari dei figli in via esclusiva, oppure in caso di vedovanza o di famiglie monogenitoriali, la fruizione del lavoro flessibile da casa potrà essere riconosciuta sino al massimo di ulteriori 2 giornate al mese.

Da un'analisi complessiva degli accordi collettivi aziendali emerge tuttavia che, per far fronte alla necessità di gestire diversamente l'organizzazione del lavoro e l'impatto della sospensione o riduzione delle attività lavorative, le parti hanno fatto ricorso anche a strumenti ulteriori rispetto allo *smart working*. La soluzione più adottata è consistita nel ricorso a ferie e permessi pregressi o dell'anno in corso e alle banche ore generalmente già esistenti in azienda, spesso disciplinate dalla contrattazione nazionale di categoria (tra i tanti accordi sul punto, si possono citare, con eterogeneità settoriale, Enel, 17 marzo 2020; Luxottica, 14 marzo 2020; Hitachi, 19 marzo 2020; Fincantieri, 25 marzo 2020; Althea, 30 marzo 2020; Capgemini, 1° aprile 2020; Italgas, 1° aprile 2020; Nestlé, 1° aprile 2020; Edison, 2 aprile 2020; Tim, 6 aprile 2020; Eni, 8 aprile 2020; Snam, 9 aprile 2020; Rai, 4 aprile 2020; Electrolux 17 aprile 2020; Fedrigoni 23 aprile 2020; Thales, 24 aprile 2020; Alfasigma, 26 aprile 2020). Lo scopo principale di tali misure è stato quello di evitare o limitare

il ricorso agli ammortizzatori sociali, al fine di garantire il più possibile una retribuzione piena ai lavoratori.

Con l'evolversi della situazione emergenziale sono poi cambiate le esigenze di imprese e lavoratori, e ancora una volta le soluzioni di flessibilità organizzativa, riguardanti *in primis* permessi e congedi, hanno giocato un ruolo importante, a fronte di nuove esigenze connesse a una piena ripresa delle attività. Un valido esempio in questo senso è rappresentato dall'accordo Allianz del 6 giugno 2020, che per supportare ulteriormente i propri dipendenti con figli fino ai 12 anni, in caso di esaurimento delle giornate di ferie ed ex festività dell'anno ed eventuali residui dell'anno precedente, prevede un'integrazione aziendale al 100% della retribuzione del congedo parentale straordinario previsto dal c.d. decreto rilancio.

7. Le soluzioni organizzative di welfare aziendale: gli istituti solidaristici

Oltre ai tradizionali strumenti di flessibilità organizzativa appena presentati, si può inoltre notare come l'emergenza sanitaria abbia favorito la diffusione di soluzioni innovative quali le banche ore solidali, istituti contrattuali già al centro di numerose disposizioni dei contratti collettivi a livello nazionale e aziendale e che hanno trovato un primo riferimento legislativo nel d.lgs. n. 151/2015. L'art. 24 del decreto ha infatti previsto la possibilità per i lavoratori di cedere a titolo gratuito riposi e ferie da loro maturati ai lavoratori dipendenti dallo stesso datore di lavoro con particolari necessità di assistenza dei figli minori che necessitino di cure costanti per le loro condizioni di salute. Durante l'emergenza epidemiologica, in numerose aziende, gli accordi aziendali hanno saputo ampliare gli obiettivi dell'istituto, per far fronte a una diversa organizzazione del lavoro e coprire, attraverso la cessione di giornate di ferie e permessi da parte dei lavoratori in servizio, le giornate di assenza dei lavoratori le cui mansioni non fossero compatibili con il lavoro da remoto, garantendo loro una retribuzione piena.

L'accordo Enel del 27 marzo 2020 è uno dei primi ad occuparsi del tema, prevedendo la possibilità per ciascun lavoratore di

rideterminare in riduzione di uno o più giorni la propria spettanza annuale di ferie e ex festività in ottica solidaristica, per contribuire volontariamente ad alimentare una banca delle giornate solidali, a disposizione dei lavoratori con mansioni non “remotizzabili” o la cui attività sia soggetta a una temporanea sospensione. Questi lavoratori possono utilizzare le giornate “donate” dai colleghi per la compensazione dei “permessi retribuiti a recupero” (considerando che le assenze abbiano determinato un saldo negativo di assenze retribuite). L’azienda, per dare un proprio apporto all’iniziativa e per riconoscere l’impegno dei dipendenti, ha alimentato la banca solidale con un numero di giornate di permessi pari al numero dei dipendenti in Italia al 31 marzo 2020.

La stessa logica viene perseguita dalla banca ferie solidali introdotta dall’accordo Sogin del 10 aprile 2020, e perfezionata su alcuni punti dal successivo accordo del 20 aprile 2020, che prevede la possibilità per ciascun lavoratore di contribuire, attraverso il conferimento di proprie giornate di ferie e festività abolite, alla compensazione dell’eventuale saldo negativo dei permessi da recuperare da parte dei lavoratori coinvolti dalle turnazioni o impossibilitati a lavorare in *smart working*. Questi ultimi, per poterne usufruire, devono peraltro aver contribuito ad alimentarla mediante la devoluzione di almeno una giornata di ferie o di festività abolite. Anche in questo caso si osserva la logica “premiare” da parte dell’azienda verso la generosità dei dipendenti, ai quali viene concessa innanzitutto la fruizione delle eventuali ferie residue del 2019 nei mesi successivi al 30 aprile 2020, in deroga a quanto previsto dal contratto nazionale di categoria, con nuove scadenze stabilite a seconda del numero di giorni di ferie donati. Il termine ultimo è stato individuato al 31 agosto 2020 per coloro che abbiano devoluto più di 3 giorni delle proprie spettanze. Inoltre, l’apporto diretto delle aziende del gruppo all’alimentazione della banca ferie solidali si sostanzia nella devoluzione di un numero di giornate pari al doppio dei giorni donati dai lavoratori, che diventa il triplo nel caso di donazione di ferie dell’anno corrente e nel caso di donazione da parte dei dirigenti. Disposizioni di particolare rilievo sono infine previste per regolare il caso in cui le ferie donate non bastino a compensare il saldo dei permessi a recupero presenti nel

momento di una prima verifica sul funzionamento dell'istituto (prevista per metà giugno) o, al contrario, vi sia un *surplus* di giorni residui nella banca ferie al termine dell'emergenza sanitaria. Nel primo caso, è stato previsto che le aziende del gruppo aggiungano un numero di giorni pari alla metà di ferie donate, a quella data, da tutti i lavoratori. Nel secondo caso, invece, la banca ferie solidali, terminata la fase emergenziale, può essere utilizzata per far fronte a comprovate esigenze familiari del personale donante.

Esempi concreti di banche ore e banche ferie solidali sono stati previsti anche nel settore del credito (Unicredit, 24 febbraio 2021), gas e acqua (Iren, 3 aprile 2020), in alcune aziende che applicano il CCNL metalmeccanici (Capgemini, 16 aprile 2020, e Thales Alenia, 24 aprile 2020) e nello specifico accordo Rai del 4 aprile 2020. Nell'accordo Capgemini è interessante notare i criteri di assegnazione prioritaria delle ore della banca delle ore solidale per il personale che non abbia più disponibilità di ferie e permessi annui retribuiti (PAR) maturati negli anni precedenti, i quali rispondono a precise logiche solidaristiche. Secondo il meccanismo a punti previsto, saranno infatti favoriti nell'ordine i nuclei monoparentali o monoreddito con retribuzione annua lorda minore di 40.000 euro, i dipendenti con anzianità aziendale inferiore ai 6 mesi e il personale che abbia esaurito i permessi *ex l. n. 104/1992* per l'assistenza dei familiari. Secondariamente, saranno tenute in considerazione le istanze dei genitori con figli minori di 16 anni e con altro genitore che usufruisca di forme di sostegno al reddito e di coloro che abbiano esaurito i congedi parentali straordinari. L'accordo Thales Alenia del 24 aprile 2020 propone invece un meccanismo di utilizzo delle ferie cedute che prevede in via prioritaria l'utilizzo delle giornate destinate dai dirigenti dell'azienda, con a seguire, in caso di esaurimento di queste, le giornate destinate dall'azienda, quelle donate dai quadri e, in ultima istanza, le ferie cedute da impiegati e operai.

Gli interventi presentati mostrano una risposta importante da parte di molte aziende che, in collaborazione con le rappresentanze sindacali dei lavoratori, hanno saputo regolare in maniera flessibile e adatta ai singoli contesti lavorativi l'istituto della

banca delle ore/ferie solidale, con importanti elementi caratterizzanti le diverse soluzioni quali l'impegno diretto delle aziende per incentivare l'utilizzo dell'istituto e la previsione di criteri per stabilire l'accesso prioritario da parte dei lavoratori che ne avessero maggiormente bisogno. La situazione emergenziale ha rappresentato un'occasione importante per mettere in atto a livello aziendale soluzioni che spesso erano già state introdotte dalla contrattazione collettiva a livello nazionale e aziendale, adattandole al contesto inedito di riorganizzazione delle attività aziendali.

Ultimi esempi di particolare rilievo sono rappresentati dall'accordo Barilla del 26 maggio 2020 e dall'accordo Intesa Sanpaolo dell'11 giugno 2020, che completano il quadro delle misure solidaristiche a supporto delle comunità aziendali di fronte all'emergenza e in vista di una piena ripresa delle attività. Il primo accordo si aggiunge alla precedente intesa del 4 maggio 2020, con la quale l'azienda aveva già integrato il 50% delle ferie e dei permessi per i dipendenti ai quali non fosse applicabile (interamente o parzialmente) il lavoro in modalità agile. Con l'accordo del 26 maggio 2020, le parti hanno istituito il fondo ore solidarietà, al quale i dipendenti possono donare una parte dei permessi retribuiti maturati e non goduti a favore dei colleghi con saldi ore negativi, che si siano trovati temporaneamente senza la possibilità di prestare la propria prestazione lavorativa e abbiano a disposizione, al 31 maggio, un numero di ferie e permessi retribuiti inferiore a zero. Per quanto riguarda invece l'accordo Intesa Sanpaolo, viene valorizzata la banca del tempo istituita con l'accordo del 7 ottobre 2015, attraverso alcune specifiche misure. In primo luogo, è stata avviata una campagna straordinaria di donazione legata all'emergenza, nell'ambito della quale Intesa Sanpaolo si è obbligata a incrementare in misura di una volta e mezza le donazioni da parte del personale che eccedano le 25.000 ore donate, e le raddoppierà per le ore eventualmente eccedenti le 50.000. A ciò è stata affiancata l'estensione, in via eccezionale e fino al 30 settembre 2020, della platea di coloro che possono ricorrere alla banca del tempo, ricomprendendo, oltre alle categorie di lavoratori già previste nel contratto di secondo livello del gruppo sottoscritto nel 2018, i dipendenti che abbiano necessità di assistere familiari e affini

entro il primo grado ultrasettantacinquenni o non autosufficienti. Specifiche disposizioni sono infine aggiunte in riferimento ai genitori che abbiano precedentemente fruito dei congedi straordinari previsti dalla legislazione emergenziale, con la possibilità per questi di usufruire dei permessi nella misura massima di 8 giornate al mese.

Infine, va sottolineato come, nel corso dei mesi, alcune aziende abbiano saputo adeguare l'istituto della banca ore solidale per far fronte alle problematiche emergenti connesse alla difficoltosa ripresa delle attività. Un caso emblematico è quello di Enel, che con l'intesa del 14 ottobre 2020 è andata a regolamentare l'utilizzo del saldo positivo non fruito di giornate donate dai lavoratori sulla base del precedente accordo del 27 marzo 2020. Secondo la nuova intesa, è infatti prevista la possibilità per i lavoratori interessati di attingere al saldo positivo per integrare al 100% della retribuzione l'indennità prevista dall'Inps in caso di congedo per quarantena scolastica dei figli conviventi minori di 14 anni, riconosciuto ai lavoratori ai sensi dell'art. 5 del d.l. n. 111/2020, a condizione che l'altro genitore non sia in *smart working* o comunque non svolga alcuna attività lavorativa. Inoltre, nel caso in cui si trovino nella medesima situazione lavoratori con figli di età compresa tra i 14 e i 18 anni non compiuti – con l'importante differenza che in questo caso non è possibile richiedere il congedo Covid all'Inps – l'accordo stabilisce che essi potranno usufruire di permessi retribuiti per la durata necessaria a coprire il periodo di quarantena disposto dalla Asl competente, qualora non svolgano mansioni che si possano eseguire in modalità di *smart working*. Lo stesso sistema è stato applicato infine, sempre in caso di svolgimento da parte dei lavoratori di mansioni non remotizzabili, per il riconoscimento di permessi retribuiti in relazione a quarantene di figli minori conviventi disposte dalla Asl nell'ambito dello svolgimento di attività sportive e a periodi di allontanamento cautelativo dal servizio, disposti dall'azienda, in seguito al contatto con casi potenzialmente sospetti e in attesa degli esiti di tamponi e test sierologici. In quest'ultimo caso, in presenza di un certificato medico di malattia disposto dal medico curante per quarantena, il lavoratore non ha però diritto ai permessi retribuiti ma al trattamento di malattia.

8. Il ruolo della formazione

Il tema della formazione è menzionato in 17 accordi sul totale di quelli analizzati, anche se variano la natura e l'ampiezza delle diverse previsioni. Alcuni accordi presentano semplicemente la possibilità di proseguire le attività formative in modalità *e-learning* (Gucci, 15 marzo 2020; Louis Vuitton, 18 marzo 2020; Italgas, 26 marzo 2020; Nuovo Pignone, 15 aprile 2020). In altri casi emerge un preciso impegno aziendale a rendere disponibili e potenziare le attività formative online (Banco Desio, 25 marzo 2020; Edison, 2 aprile 2020). In determinati contesti, poi, l'impegno aziendale si declina in uno specifico numero di giorni nei quali viene garantita l'attività di formazione (almeno 3 giornate per l'accordo Enel del 27 marzo 2020; e una giornata per l'accordo Iren del 3 aprile 2020 e accordo Hera del 7 aprile 2020).

Oltre a questi primi interventi, vi sono casi in cui le parti non si sono limitate a prevedere un generico impegno a erogare un numero determinato di giornate di formazione, ma vi ricollegano specifiche funzioni. Un primo caso di particolare rilievo, in questi termini, è quello dell'accordo Crédit Agricole del 7 marzo 2020, nel quale, nell'ottica di rispondere alle esigenze dei lavoratori interessati dalla sospensione delle attività didattiche dei propri figli, viene prevista per loro la priorità di accesso all'utilizzo della formazione in modalità online, per la durata massima di 5 giornate lavorative.

Occorre poi prendere in considerazione un gruppo di accordi che, per diversi motivi, hanno utilizzato la formazione come strumento di supporto a una diversa organizzazione delle attività aziendali. Alcuni accordi del settore elettrico ed energetico vanno osservati, in questo senso, con particolare attenzione (Terna, 2 aprile 2020; Sogin, 10 aprile 2020; EP Produzione, 16 aprile 2020). Si tratta infatti di contesti aziendali in cui le principali attività, anche nel periodo di *lockdown*, sono continuate, con la necessità, tuttavia, di tutelare la sicurezza dei lavoratori (*in primis* attraverso una minor densità nei singoli spazi di lavoro). Questo ha comportato profonde riorganizzazioni del lavoro, con precise turnistiche per assicurare un'alternanza delle prestazioni da parte dei lavoratori che potesse garantire allo stesso tempo la continuità dell'attività aziendale e il

contenimento del potenziale contagio. Negli accordi in questione sono presentati veri e propri nuovi modelli di funzionamento degli impianti, con la divisione del personale in diversi gruppi, che alternano settimane di lavoro e settimane nella quali non è prevista la presenza sul luogo di lavoro. In questo ultimo caso, tra le misure adottate per il personale che non fosse occupato sul luogo di lavoro e per il quale la mansione non fosse di per sé “remotizzabile”, viene previsto lo svolgimento di specifiche attività di formazione e di aggiornamento professionale in *e-learning*. L’impegno ad erogare attività formative può essere previsto in maniera generica (*EP Produzione*, 16 aprile 2020) oppure può essere accompagnato dal potenziamento dell’offerta *on demand* (*Air Liquide*, 4 maggio 2020) o organizzato in maniera dettagliata attraverso precisi impegni aziendali nel garantire un determinato numero di giornate di formazione al personale che non svolga la propria prestazione lavorativa. Nell’accordo Sogin, a fronte della turnazione su base settimanale prevista, vengono garantite mediamente 3 giornate di formazione alla settimana per le giornate in cui non sia programmata la presenza in sito, mentre nell’accordo Terna le giornate di formazione digitale sono 2, nel corso delle settimane in cui i lavoratori sono tenuti a garantire semplicemente la reperibilità. Anche in altri settori, in ogni caso, l’erogazione di attività formative rientra tra le misure per la gestione del personale non allocato o parzialmente allocato che non possa svolgere la prestazione da remoto (Rai, 4 aprile 2020; Capgemini, 16 aprile 2020; Terminali Italia, 23 aprile 2020).

Dall’analisi degli accordi collettivi aziendali con riferimento alla formazione, emerge quindi come essa sia funzionalizzata alla diversa organizzazione del lavoro imposta dall’emergenza sanitaria e alla copertura di ore retribuite. Da questo punto di vista, le soluzioni autonome delle parti attraverso la contrattazione aziendale sembrano anticipare le mosse del legislatore, che con il decreto rilancio ha istituito, presso l’Anpal, il Fondo nuove competenze. L’obiettivo del fondo è quello di supportare sul piano economico, con specifiche incentivazioni per i datori di lavoro, la stipulazione di specifiche intese a livello aziendale o territoriale di rimodulazione dell’orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell’impresa, con le quali

destinare parte dell'orario di lavoro a percorsi di sviluppo delle competenze dei lavoratori.

Gli ultimi dati rilasciati da Anpal, a ridosso del termine ultimo per la stipula degli accordi collettivi (fissato per il 30 giugno 2021) mostrano il successo della misura, per un totale di 2.751 istanze di accesso al fondo accolte, 243.000 lavoratori coinvolti e 24 milioni di ore di formazione erogate. Si tratta di un'ulteriore conferma di come la formazione, in una fase di riorganizzazione delle attività aziendali, possa rappresentare un valido strumento a supporto di aziende e lavoratori. I 17 accordi che parlano di formazione, stipulati prima dell'istituzione del Fondo, mostrano di aver colto questo aspetto strategico in via prioritaria, anche nelle fasi più complesse dell'emergenza sanitaria.

9. Premio di risultato e welfarizzazione alla luce della emergenza Covid-19

Le relazioni industriali sono, infine, intervenute per gestire l'impatto dell'emergenza epidemiologica sulla maturazione del premio di risultato. Infatti, alcuni accordi hanno stabilito la neutralizzazione delle assenze strettamente legate al virus per poter riparametrare, a livello individuale, il premio di risultato. L'accordo Luxottica del 1° aprile 2020 riferisce questa previsione alle patologie debitamente certificate riguardanti le alte e basse vie respiratorie con sintomatologia sovrapponibile al quadro clinico dell'infezione da Covid-19, mentre l'accordo Hera del 7 aprile 2020 menziona in tal senso le assenze per quarantena o malattia conclamata per Covid-19, rilevate nel periodo dell'emergenza.

Un ultimo punto va infine evidenziato in merito alla possibilità di convertire i premi di risultato in prestazioni di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato). Nel corso della fase emergenziale, si è constatata, in alcuni accordi aziendali, l'erogazione anticipata del premio di risultato, con la parallela sospensione della possibilità di convertire l'importo in servizi di welfare, in espressa deroga ad accordi precedenti. Il caso del gruppo Tim mostra in maniera chiara un esempio di questa modalità di procedere. Nel corso della fase emergenziale sia Tim

(Tim, 6 aprile 2020), che alcune società del gruppo (Ti Sparkle, 21 aprile 2020; Ti Trust Technologies, 22 aprile 2020; Olivetti, 22 aprile 2020) hanno previsto l'erogazione anticipata del premio di risultato del 2019, negando però ai lavoratori la possibilità di convertire l'importo in servizi di welfare, in espressa deroga all'accordo del 2017, che prevedeva la possibilità di conversione per il 50%, il 75% o il 100% del premio, poiché la possibilità di conversione è legata a premi che derivino da incrementi degli indicatori, che non sono verificabili se anticipati. Alla luce del contesto emergenziale in cui sono state prese simili misure, queste possono ricollegarsi alla volontà di mettere a disposizione risorse aggiuntive immediatamente disponibili a sostegno diretto e concreto dei lavoratori, attraverso l'anticipazione dell'erogazione.

Non mancano però accordi in senso opposto, come dimostra il caso di Sapio (Sapio, 18 maggio 2020), in cui, al fine di permettere ai lavoratori di fare una scelta consapevole sulla conversione o meno del premio in strumenti di welfare, anche in considerazione del mutevole scenario epidemiologico, il periodo per effettuare tale scelta è stato prorogato rispetto ai termini inizialmente previsti.

Al di là dei singoli casi analizzati, gli ultimi dati forniti dal report periodico del Ministero del lavoro e delle politiche sociali sull'andamento dei premi di produttività, ricavati dalla procedura per il deposito telematico dei contratti aziendali e territoriali, segnalano che alla data del 15 ottobre 2021, su un totale 13.020 contratti attivi, sono 7.627 quelli che prevedono misure di welfare aziendale, pari al 58% del totale. Si tratta di un dato in linea con quello di due anni prima (report del 14 novembre 2019), precedente allo scoppio della pandemia, per il quale i contratti di produttività che prevedevano misure di welfare erano pari al 53% del totale, a conferma del fatto che la pandemia, al di là delle risposte temporanee di alcune imprese, non ha fermato il processo di valorizzazione del c.d. welfare di produttività.

10. Principali risultanze della ricerca

Dall'analisi degli accordi aziendali e delle deliberazioni dei fondi sanitari contrattuali raccolti, con riferimento alle misure e soluzioni di welfare adottate dalle parti sociali per affrontare e gestire la situazione emergenziale, possono essere tratte, in sintesi, alcune evidenze.

Rispetto alle modalità del ricorso e alla tipologia di misure e soluzioni di welfare adottate, prevalgono le prestazioni erogate dai fondi e dalle casse di assistenza sanitaria integrativa in caso di contagio da Covid-19, insieme alle polizze volte a coprire i rischi da danni emergenti a seguito di eventuale contagio. La risposta più importante delle relazioni industriali, di fronte alla situazione emergenziale, ha riguardato quindi comprensibilmente il piano sanitario, con reazioni rapide e flessibili dei fondi e della contrattazione aziendale, che hanno coperto non solo le fasi più acute dell'emergenza sanitaria, ma anche le fasi di progressiva ripresa delle attività.

Emergono poi numerose soluzioni relative alla flessibilità oraria e organizzativa, anche in funzione di conciliazione vita-lavoro (come le banche ore già esistenti nelle aziende o eventualmente create appositamente soprattutto nella forma della banca delle ore solidale, oltre ovviamente al ricorso al lavoro agile) e alla formazione. In questo senso, l'evoluzione di alcuni istituti, *in primis* le banche ore solidali, dimostra come tali strumenti possono risultare particolarmente efficaci per far fronte a esigenze in costante cambiamento, riadattandosi a seconda delle priorità.

Secondario appare invece il ricorso ad altre prestazioni e misure di welfare, in particolare il riconoscimento ai lavoratori di crediti welfare aggiuntivi, utilizzati in funzione "premiare" nel caso di presenza sul luogo di lavoro per garantire la continuità di attività produttive nel periodo di generale sospensione delle attività. Il prevalere del ricorso a soluzioni di flessibilità organizzativa e formazione, piuttosto che misure di welfare c.d. fiscale (consistente in quelle prestazioni che, se erogate a determinate condizioni, non costituiscono reddito per il lavoratore e sono deducibili dal reddito d'impresa) appare maggiormente funzionale a gestire l'allontanamento dal luogo di lavoro dei lavoratori,

a fronte delle restrizioni alle attività produttive, cercando di garantire il più possibile, allo stesso tempo, una retribuzione piena ai lavoratori. Tuttavia, i dati sull'utilizzo dei c.d. voucher multispesa dimostrano che, seppur non all'interno di veri e propri accordi aziendali, il welfare fiscale ha avuto un suo ruolo importante nell'ambito dell'emergenza e della ripresa delle varie attività, dato che ha permesso a molti lavoratori l'acquisto di dispositivi sanitari e tecnologici necessari a supportare esigenze personali e familiari. Sembra segnalarsi quindi una nuova "dimensione" del welfare fiscale, maggiormente ancorata a bisogni di natura sociale e meno legata ad aspetti meramente consumistici.

Infine, è di agevole constatazione la circostanza che le aziende che già avevano sperimentato misure e soluzioni di welfare aziendale sono state sicuramente avvantaggiate nell'adottare soluzioni per la fase emergenziale, avendo già acquisito consapevolezza della funzione organizzativa e produttiva del welfare aziendale. Tuttavia, alla luce dell'analisi complessiva, le relazioni industriali e la bilateralità hanno dimostrato di avere saputo reagire rapidamente e costruire attraverso il welfare aziendale risposte specifiche alle esigenze emerse dalla crisi epidemiologica, riuscendo a combinare le urgenze delle aziende con i bisogni personali dei lavoratori.

4. IL WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE DELL'INDUSTRIA ALIMENTARE

Dopo gli approfondimenti sul settore metalmeccanico e sul settore chimico-farmaceutico svolti nei precedenti Rapporti, in questo quarto Rapporto si è deciso di analizzare il tema del welfare aziendale nel settore dell'industria alimentare. La scelta è ricaduta su tale sistema in primo luogo in ragione della sua rilevanza in termini numerici all'interno del contesto italiano, come testimoniano gli ultimi dati raccolti da Inps e Cnel (giugno 2018), che associano al settore alimentare 53.850 aziende e 421.149 lavoratori. Dedicare un focus a questo ambito, inoltre, significa approfondire le dinamiche di un settore-chiave del sistema economico italiano, che ha manifestato la sua importante funzione anche nel corso delle fasi più acute dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

All'interno di questo sistema, le relazioni industriali giocano un ruolo non indifferente, sia a livello nazionale che a livello decentrato, attraverso le previsioni della contrattazione collettiva. Appare quindi particolarmente interessante e attuale approfondire le principali misure attraverso le quali le parti sociali mirano a costruire soluzioni per far fronte alle principali esigenze di welfare dei lavoratori del settore.

1. Premessa metodologica

La prima operazione da compiere ai fini di un'analisi di questo tipo consiste nell'identificazione del campo dell'industria alimentare, secondo un criterio di classificazione coerente con la natura delle attività portate avanti. Nel presente caso, si prende a riferimento la classificazione ATECO, che con il codice 10 include nella divisione delle industrie alimentari le imprese che

si occupano della trasformazione di prodotti dell'agricoltura, della silvicoltura e della pesca in alimenti e bevande commestibili per l'uomo o per gli animali, nonché della produzione di vari prodotti intermedi da non considerare alla stregua dei prodotti alimentari. Tale divisione è organizzata per attività riguardanti diversi tipi di prodotti: carne, pesce, frutta e ortaggi, grassi ed oli, prodotti lattiero-caseari, granaglie, prodotti di panetteria e farinacei, altri prodotti alimentari e mangimi per animali.

All'interno di questo campo, occorre poi identificare i contratti maggiormente applicati, considerando che, secondo l'ultima indagine Inps-Cnel del 2018, i contratti collettivi nazionali di lavoro stipulati dalle parti sociali nel settore alimentaristi-agroindustriale sono 16, per un totale di 53.850 aziende e 421.149 lavoratori. Alla luce dei dati presentati dall'indagine, per individuare ai fini della presente ricerca i CCNL più diffusi, si sono presi in considerazione i contratti applicati a più di 15.000 lavoratori, secondo quanto indicato da Inps e Cnel sulla base delle dichiarazioni contributive Uniemens dell'Inps.

Ponendo tale soglia quale criterio di selezione sul piano quantitativo, si individuano 5 CCNL: il contratto delle industrie alimentari sottoscritto il 31 luglio 2020 tra Unione Italiana Food (Unionfood) e altre associazioni aderenti a Federalimentare (associazione di secondo livello del sistema confindustriale) e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil; il contratto delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari sottoscritto il 2 dicembre 2020 tra Agrital Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil; il contratto della piccola e media industria alimentare sottoscritto il 16 settembre 2016 tra Unionalimentari Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil; il contratto per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari sottoscritto il 17 maggio 2017 tra Fippa, Assopanificatori e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil; il contratto per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione sottoscritto il 23 febbraio

2017 tra CNA alimentare, Confartigianato alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil.

Nei primi due casi indicati, si tratta di intese di rinnovo con le medesime parti firmatarie rispetto ai CCNL presi in considerazione direttamente dall'analisi Inps-Cnel, mentre negli ultimi tre casi si fa riferimento agli stessi testi in vigore nel 2018, periodo oggetto dell'indagine. Il collegamento dei codici assegnati dal Cnel ai 5 contratti con i codici ATECO, realizzato dal Cnel stesso sulla base del campo di applicazione di ciascun contratto, rimanda in tutti e 5 i casi ad attività incluse nel campo dell'industria alimentare.

Infine, occorre sottolineare la necessità di prendere in considerazione, in coerenza con quanto disposto dall'art. 51 del d.lgs. n. 81/2015, i contratti sottoscritti da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale. In tal caso, sul fronte delle organizzazioni sindacali firmatarie, i 5 CCNL sono sottoscritti esclusivamente da Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil.

Oltre a riprendere le principali previsioni in materia di welfare ad opera della contrattazione collettiva nazionale di categoria, che forniscono il quadro di riferimento nell'ambito del quale si sviluppano le soluzioni adottate nelle singole realtà produttive del settore, sono stati analizzati un insieme di 60 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2020, raccolti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT. Si tratta, nello specifico, di 58 intese siglate in aziende che applicano il CCNL industria alimentare (Unionfood e altre associazioni) e 2 intese riguardanti aziende che applicano il CCNL aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari (Agrital Agci).

L'analisi ha riguardato gli interventi classificabili nell'ambito del welfare aziendale (*supra* capitolo 1) e pone particolare attenzione al grado/tipo di coordinamento delle previsioni con quanto stabilito dalla contrattazione collettiva nazionale, nonché alla misurazione, attraverso i criteri e i parametri contenuti nel *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* (*supra* capitolo 2),

della maggiore o minore vicinanza delle strategie adottate a livello d'impresa rispetto al concetto di welfare aziendale elaborato nel presente Rapporto.

2. La contrattazione collettiva nazionale in materia di welfare nel settore dell'industria alimentare

I 5 contratti presi in considerazione nella presente analisi propongono già a livello nazionale importanti soluzioni in materia di welfare.

Il CCNL più diffuso è quello delle industrie alimentari (CCNL Unionfood e altre associazioni), che secondo gli ultimi dati Inps-Cnel, nel 2018 veniva applicato a 8.643 aziende e 204.020 lavoratori. Occorre però considerare, anche con riferimento al numero delle imprese aderenti, che il recente rinnovo del 2020 è stato caratterizzato, oltre che da importanti innovazioni sulla parte economica e normativa, dalla mancata sottoscrizione da parte di Federalimentare. In fase di stesura dell'ipotesi di accordo e nei mesi successivi, infatti, il testo è stato firmato dalla maggior parte delle associazioni aderenti a Federalimentare, ma non dalla stessa associazione di secondo livello del sistema confindustriale, in opposizione con alcuni contenuti del rinnovo. Il contratto delle industrie alimentari (CCNL Unionfood e altre associazioni) può essere identificato, in ogni caso, come il contratto-guida nel settore in merito ad alcune soluzioni nell'ambito del welfare, venendo seguito in merito a molti temi dal contratto stipulato successivamente con le stesse sigle sindacali nel campo delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari (CCNL Agrital Agci).

2.1. Previdenza e assistenza sanitaria integrativa

Nel campo del welfare, previdenza e assistenza sanitaria integrativa hanno tradizionalmente rappresentato gli aspetti cardine delle politiche contrattuali delle parti sociali. In questo campo il quadro previsto a livello nazionale contempla importanti

previsioni della contrattazione collettiva in merito ai fondi contrattuali di settore istituiti dalle stesse parti sociali.

Per quanto riguarda la previdenza complementare, lo schema seguito dalle parti è il medesimo in tutti i contratti considerati. Si prevede infatti la possibilità per i lavoratori di aderire al fondo pensione negoziale individuato dalle parti firmatarie del contratto, con l'imposizione al datore di lavoro di un obbligo di contribuzione nel caso in cui il lavoratore decida di destinare alla previdenza complementare una determinata quota minima della propria retribuzione. In tutti e 5 i casi, la ripartizione delle quote tra lavoratore e azienda avviene con le seguenti modalità: a fronte del versamento da parte del lavoratore di una quota pari almeno all'1% della retribuzione utile al calcolo del TFR, dovrà accompagnarsi un contributo pari all'1,20%, calcolato sulla stessa retribuzione di riferimento, da parte del datore di lavoro. Il fondo di riferimento è Alifond per quanto riguarda il contratto maggiormente applicato (CCNL Unionfood e altre associazioni) e il contratto per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione (CCNL CNA alimentare). Regimi peculiari, legati ai diversi sistemi di rappresentanza delle aziende, sono poi previsti nel mondo delle cooperative (CCNL Agrital Agci), in cui il fondo di riferimento è Previdenza Cooperativa; nell'ambito della piccola e media impresa (CCNL Unionalimentari Confapi), in cui le previsioni contrattuali rimandano a Fondapi, il fondo pensione complementare per i lavoratori delle imprese che fanno capo al sistema Confapi; per le attività di panificazione, complementari e di vendita (CCNL Fippa), in cui il fondo di riferimento è Fon.te, istituito dalle parti sociali del settore terziario.

In merito invece all'assistenza sanitaria integrativa, tutti i principali CCNL introducono un meccanismo di adesione contrattuale, per il quale l'azienda è tenuta a versare una determinata quota, mensile o annuale, al fine di garantire l'iscrizione al fondo di assistenza sanitaria di settore per tutti i lavoratori impiegati presso l'azienda da un determinato periodo di tempo (in media tra i 9 e i 12 mesi). Di particolare interesse sono le novità, di natura speculare, degli ultimi rinnovi del CCNL Unionfood e altre associazioni e del CCNL Agrital Agci, che introducono

specifici meccanismi di partecipazione da parte dei lavoratori al finanziamento rispettivamente dei fondi Fasa e Filcoop sanitario. In entrambi i casi, infatti, oltre all'aumento della quota mensile di finanziamento a carico delle aziende, è previsto il versamento di un contributo del lavoratore, a partire dal 2025. Nel caso in cui quest'ultimo non manifesti la propria volontà di partecipare al fondo, la sua iscrizione cesserà automaticamente. Negli altri contratti i fondi di riferimento sono Enfea Salute (CCNL Unionalimentari Confapi), Sanarti (CCNL CNA alimentare) e Fonsap (CCNL Fippa), con l'ulteriore riferimento, in questi ultimi due casi, alla possibilità di implementare, a livello regionale o provinciale, ulteriori prestazioni, integrative o sostitutive.

A conferma dell'importanza che le prestazioni di welfare contrattuale ad opera della bilateralità rivestono nel settore, vanno infine segnalati due aspetti di particolare rilievo, che rimandano al valore economico di tali soluzioni. In primo luogo, appare di centrale importanza la distinzione, presente nei CCNL Unionfood e altre associazioni e Agrital Agci, nonché in linea con quanto indicato dal c.d. "Patto della fabbrica" del 9 marzo 2018, tra trattamento economico minimo (TEM) e trattamento economico complessivo (TEC). Mentre il primo corrisponde ai minimi tabellari previsti per il periodo di vigenza contrattuale, il secondo ingloba tutte le voci contrattuali con ricaduta economica e ricomprende all'interno di tale insieme anche i contributi al fondo sanitario integrativo (Fasa o Filcoop sanitario) e al fondo di previdenza complementare di settore (Alifond o Previdenza Cooperativa), oltreché ulteriori voci quali la cassa maternità e paternità e la Cassa rischio vita. Inoltre, sempre nell'ottica di valorizzare e rendere effettive per tutti i lavoratori impiegati le prestazioni della bilateralità, in tutti e 5 i contratti sono introdotti specifici meccanismi per i quali, nel caso in cui le imprese non aderiscano a enti e fondi bilaterali previsti a livello nazionale, esse sono tenute a versare ai lavoratori un importo forfetario mensile, dato che si tratta di un diritto contrattuale dei lavoratori.

2.2. Formazione, istruzione e educazione

Sul piano della formazione, alcune importanti innovazioni arrivano anche in questo caso dagli ultimi rinnovi del CCNL Unionfood e altre associazioni e del CCNL Agrital Agci. In entrambi i casi, viene introdotta la possibilità che le organizzazioni sindacali e le associazioni datoriali firmatarie del contratto avviino programmi sperimentali di collaborazione tra azienda, organizzazioni sindacali, università e/o scuole secondarie di II grado, ITS e altri percorsi scolastici, con l'obiettivo di creare specifici percorsi formativi che rispondano alle esigenze di nuove professionalità del settore. In generale, poi, le disposizioni della contrattazione nazionale in materia si caratterizzano principalmente per la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione, il cui ammontare varia a seconda dei sistemi di riferimento e per l'introduzione di specifici meccanismi di monitoraggio dei percorsi e certificazione delle competenze acquisite. Un importante ruolo è inoltre riservato ai comitati nazionali per la formazione, organismi paritetici finalizzati a supportare un'efficace realizzazione dei piani formativi e a interloquire con altri enti, istituzioni e fondi interprofessionali. Gli stessi fondi interprofessionali trovano spazio all'interno delle disposizioni nazionali, quali fonti di finanziamento e supporto dei percorsi di formazione continua.

Un capitolo a parte, nei contratti nazionali, è poi dedicato alle esigenze formative extra-lavorative dei lavoratori, nonché dei loro familiari. In questa direzione, si segnala la previsione di permessi e congedi formativi finalizzati al conseguimento di determinati titoli scolastici, così come la possibilità di facilitazioni, anche in termini di una maggiore flessibilità oraria, per poter frequentare i corsi e sostenere gli esami.

2.3. Flessibilità oraria

La contrattazione nazionale dedica poi uno spazio fondamentale alla previsione di linee guida e misure concrete in materia di flessibilità oraria. Si tratta di disposizioni finalizzate principalmente a garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e

vita lavorativa per i lavoratori impiegati nelle aziende del settore.

Nella maggior parte dei contratti rilevano in primo luogo alcune soluzioni, migliorative rispetto alla normativa nazionale, a sostegno dei lavoratori con figli. In questi termini, rivestono particolare importanza le previsioni riguardanti il congedo parentale e congedi in caso di malattia dei figli, in merito ai quali vengono estesi i termini di utilizzo. Nella stessa direzione, occorre menzionare l'introduzione di giornate aggiuntive di permesso retribuito per i lavoratori padri, in occasione della nascita del figlio (nello specifico, si tratta di un giorno per il CCNL Unionalimentari Confapi e 2 giorni per i CCNL Unionfood e altre associazioni, Agrital Agci e CNA Alimentari). Vengono altresì introdotte forme di integrazione economica finalizzate a garantire alle lavoratrici madri una retribuzione piena nei periodi di assenza obbligatoria per maternità, accompagnate spesso da forme di flessibilità individuale che le aziende possono concordare con i dipendenti nei primi anni di vita dei figli. Sotto questo aspetto, di particolare interesse è l'introduzione da parte di 2 CCNL (CCNL Unionfood e altre associazioni, CCNL Agrital Agci) di specifici permessi non retribuiti, fino ad un massimo di 8 ore, per l'inserimento all'asilo nido di figli di età fino ai 3 anni.

Gli stessi contratti appena citati, sempre nell'ottica di favorire una maggiore conciliazione vita-lavoro, con gli ultimi rinnovi inseriscono due rilevanti novità. La prima riguarda l'introduzione del congedo intragenerazionale, che consiste in due mezze giornate di permesso retribuito, non frazionabili, che l'azienda è tenuta a riconoscere ai lavoratori che non siano già destinatari dei permessi *ex l. n. 104/1992*, per assistenza ai genitori anziani, di età pari o superiore ai 75 anni, nell'ipotesi di ricovero e/o dimissioni e day hospital, nonché per effettuare visite specialistiche. La seconda novità, invece – sulla scia di quanto già regolamentato in alcuni CCNL di altri settori, nonché in numerose pratiche di contrattazione aziendale – consiste nell'introduzione di linee guida in merito alle banche ore solidali, che prevedono la possibilità per i lavoratori di cedere a titolo gratuito le ROL e le ferie maturate a colleghi che si trovino in particolari

condizioni di salute o con determinate esigenze di cura nei confronti dei propri familiari.

Infine, per quanto riguarda i contratti stipulati nell'ultimo biennio, non può mancare un accenno in merito alle modalità di lavoro da remoto (telelavoro e lavoro agile), che in seguito all'emergenza pandemica si sono diffuse in maniera sempre maggiore all'interno delle diverse aziende del settore. La scelta dei contratti del settore alimentare va nella direzione di introdurre a livello nazionale linee guida soft o semplici dichiarazioni programmatiche, lasciando in alcuni casi (CCNL Unionfood e altre associazioni) ampio spazio alla contrattazione di secondo livello. Nello stesso accordo del CCNL industrie alimentari si segnala inoltre l'introduzione del diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche al di fuori dell'orario di lavoro.

2.4. Altri temi

Vi sono infine altri temi che possiamo ricomprendere nel campo del welfare, regolamentati dalla contrattazione collettiva di settore. Un buon esempio, in questo senso, viene dal CCNL Unionfood e altre associazioni, in cui sono previsti in primo luogo ulteriori servizi assicurativi per i lavoratori. Sono inoltre introdotte linee guida sulla concessione di prestiti ai dipendenti delle aziende ed è istituito, con fini solidali, il fondo paritetico FSA (Fondo solidarietà alimentare), finalizzato a gestire interventi a favore di paesi colpiti da situazioni di emergenza alimentare. Inoltre, l'ultimo rinnovo dello stesso CCNL delle industrie alimentari si caratterizza per le ulteriori tutele introdotte in favore delle vittime di violenza di genere: per queste ultime, le aziende saranno tenute a garantire, a proprio carico, il prolungamento di ulteriori 3 mesi del congedo *ad hoc* già previsto a livello normativo, oltre che la possibilità di richiedere il trasferimento ad altra unità produttiva. Infine, di particolare rilievo, considerata la forte presenza di manodopera straniera nelle aziende del settore, sono le linee guida per favorire il ricongiungimento dei lavoratori extracomunitari con i loro familiari nei Paesi d'origine. In tutti e 5 i contratti, infatti, viene introdotta la possibilità per i lavoratori stranieri di richiedere alle aziende di poter

usufruire di periodi continuativi di assenza dal lavoro attraverso l'utilizzo cumulativo di ferie e permessi maturati. Nel caso del CCNL panificazione (Fippa) è inoltre regolamentata, per lo stesso fine, la possibilità di richiedere l'anticipazione del TFR, nonché, in via generale, la facoltà di concordare convenzioni per periodi di formazione preventiva ed interventi degli enti locali.

3. La contrattazione aziendale sul welfare nel settore dell'industria alimentare

Per quanto riguarda le misure di welfare, il livello aziendale costituisce una sede privilegiata per l'adozione di soluzioni adatte non solo ad integrare quanto previsto dalle disposizioni dei principali CCNL del settore alimentare, ma anche a individuare misure autonome adatte ad accompagnare imprese e lavoratori nelle complesse sfide connesse alle trasformazioni del mondo del lavoro.

Al fine della presente analisi, sono stati individuati 60 contratti aziendali, sottoscritti con i sindacati da imprese alle quali si applica, nella maggior parte dei casi, il CCNL delle industrie alimentari (CCNL Unionfood e altre associazioni), nonché, per una platea residuale di imprese, il CCNL delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari (CCNL Agrital Agci). La scelta di accordi siglati tra il 2016 (anno in cui è stato siglato il penultimo rinnovo dei due CCNL) e il 2020 (anno dell'ultima tornata di rinnovi contrattuali) permette di analizzare lo stretto legame tra le più recenti disposizioni adottate a livello nazionale e le soluzioni aziendali, consentendo di notare come, in alcuni casi, sia stata proprio la contrattazione decentrata a porre le basi per alcune delle più recenti innovazioni nazionali.

Sul piano dei contenuti, prima di entrare nel dettaglio delle diverse soluzioni, da un'analisi complessiva dei contratti aziendali emergono alcune importanti evidenze.

In primo luogo, si rileva l'interesse delle parti a valorizzare i fondi contrattuali di settore di previdenza complementare e

assistenza sanitaria integrativa, che negli ultimi rinnovi nazionali sono stati fortemente potenziati nei meccanismi di adesione e che trovano nei contratti aziendali un'importante fonte di incentivazione, attraverso differenti strategie per incrementare i versamenti di imprese e lavoratori. Rimanendo nell'ambito delle aree di tradizionale presidio aziendale della materia, più della metà degli accordi analizzati tratta il tema della formazione, seppur con soluzioni dalla portata diversa, che vanno dalla semplice previsione di un monte ore formativo che l'azienda è tenuta a garantire sino all'implementazione di percorsi strutturati finalizzati ad accrescere il livello di polivalenza e polifunzionalità dei lavoratori impiegati.

Il cuore delle soluzioni adottate dalle imprese, tuttavia, è rappresentato dalle misure di flessibilità organizzativa, che proprio per la loro funzione produttiva e organizzativa, vedono nel livello aziendale la sede più adeguata. In particolare, tali previsioni permettono di far fronte alle principali esigenze di conciliazione tra vita professionale e vita privata dei lavoratori e rappresentano un valido strumento di innovazione capace di ispirare anche alcune disposizioni nazionali presenti nei rinnovi dei CCNL del 2020.

Di particolare rilievo appare poi l'introduzione in ben 18 contratti aziendali, di crediti e conti welfare individuali, attraverso i quali i lavoratori possono destinare uno specifico importo a beni e servizi di welfare. Si tratta di un dato importante, considerando che nel settore alimentare non sono presenti disposizioni a livello nazionale in materia di *flexible benefits*.

Nell'ambito delle politiche di welfare adottate a livello aziendale, non mancheranno poi gli approfondimenti dedicati a ulteriori soluzioni che operano nelle aree del sostegno alla formazione e istruzione dei lavoratori, delle polizze assicurative a favore dei dipendenti, dei buoni pasto e servizi mensa, dei buoni acquisto e delle convenzioni, nonché di altri temi sempre più attuali, quali le pari opportunità e la multiculturalità all'interno dei contesti aziendali.

3.1. Previdenza complementare

Nei contratti aziendali sottoscritti da imprese che operano nel settore alimentare è frequente riscontrare soluzioni in materia di previdenza complementare, finalizzate a integrare, con misure aggiuntive, quanto già regolato dai contratti collettivi nazionali in merito alla possibilità di iscrizione dei lavoratori ai fondi contrattuali bilaterali di riferimento. Le modalità di incentivazione delle adesioni e di ampliamento degli importi da destinare ai fondi adottate dalle aziende sono differenti.

La metodologia più frequente riscontrata all'interno degli accordi analizzati consiste nella facoltà concessa al lavoratore di versare quote aggiuntive ad Alifond, il fondo negoziale di riferimento dell'industria alimentare, attraverso l'utilizzo di tutto o parte dell'importo presente nel proprio conto welfare. Alifond, secondo quanto previsto in tali accordi, può essere infatti alimentato mediante importi corrispondenti al residuo del conto welfare non utilizzato dal lavoratore (Antica Pasteria, Grandi Salumifici Italiani), o attraverso una scelta dello stesso lavoratore di destinare *in toto* o in parte il valore del proprio conto welfare alla previdenza complementare (Campari, Galbusera, Heineken, Bolton). Di particolare rilievo è la previsione contrattuale di Campari, in cui l'azienda, al fine di incentivare la destinazione da parte dei dipendenti di quote del conto welfare ad Alifond, si impegna in tal caso a versare direttamente sullo stesso conto una quota aggiuntiva, pari al 50% dell'importo versato dai lavoratori. Altra soluzione ravvisata consiste nella possibilità di utilizzare quote del premio di risultato convertito in welfare (Coca Cola, Ferrarelle, Colussi, Grandi Salumifici Italiani, Cargill, Centrale del latte di Brescia) per l'accantonamento di versamenti aggiuntivi destinati al fondo di riferimento.

Le soluzioni contemplate dai contratti aziendali del settore alimentare non si limitano tuttavia a queste prime misure, dato che sono previsti anche meccanismi di maggiorazione della quota contributiva datoriale rispetto a quanto previsto dal CCNL di riferimento, qualora il lavoratore decida volontariamente di iscriversi al fondo di previdenza complementare di settore. In 5 casi (Danone, Coca Cola, San Benedetto, Grandi Salumifici Italiani, Lavazza) si arriva ad una contribuzione aziendale

complessiva che si attesta intorno all'1,70% da commisurare alla retribuzione base per la determinazione del TFR. Le quote aggiuntive previste dai contratti aziendali possono, da ultimo, corrispondere a quote fisse, che l'impresa versa a titolo di incentivo alle adesioni ad Alifond. Gli importi annuali vanno dai 50 (Barilla, Ferrero, Heineken) ai 100 euro (Colussi).

Infine, merita un accenno il contratto integrativo aziendale di San Benedetto, che, alla luce del legame dell'azienda con il territorio veneto e dei peculiari meccanismi territoriali di sviluppo della previdenza integrativa presenti in tale Regione, individua quale fondo di destinazione dei versamenti del lavoratore e dei contributi datoriali, in alternativa ad Alifond, il Fondo solidarietà Veneto.

3.2. Assistenza sanitaria integrativa

Con riferimento all'assistenza sanitaria integrativa, analogamente alla previdenza complementare, le soluzioni risultano attente, in via principale, a valorizzare i fondi contrattuali di settore, individuati in Fasa, per quanto riguarda le aziende a cui si applica il CCNL industria alimentare, e in Filcoop sanitario, per le aziende cooperative. Alcuni contratti collettivi aziendali prevedono in primo luogo la possibilità di convertire il premio di risultato in strumenti di welfare e destinare quote dello stesso premio al fondo di assistenza sanitaria di settore (Lavazza, Ferrarelle). Altra possibilità è quella di assegnare al fondo Fasa specifici importi del conto welfare individuale, con un conseguente innalzamento del livello delle prestazioni sanitarie garantite dallo stesso fondo (Bolton, Campari, Heineken).

Nel settore alimentare si riscontra tuttavia, in alcune aziende, anche la presenza di fondi di assistenza sanitaria interni, differenti da Fasa e Filcoop sanitario. Questi fondi aziendali in alcuni casi operano in via sostitutiva rispetto al fondo di settore (Number1 Logistic, Danone, Mellin), mentre in altre realtà viene concessa al lavoratore un'espressa facoltà di scelta tra il fondo aziendale e il fondo di settore, in merito alla destinazione della quota relativa all'assistenza sanitaria (Latteria Soresina). In alcuni specifici accordi, inoltre, le aziende si impegnano a

versare una quota maggiorata rispetto a quella prevista dal CCNL, per garantire prestazioni ulteriori: in tali casi, la miglioramento può essere in misura percentuale (Lavazza) o pari ad un importo monetario fisso (Barilla).

Data la peculiare attenzione che le imprese ripongono sulla salute dei propri dipendenti, alcuni accordi prevedono poi l'istituzione di programmi sanitari aggiuntivi messi a disposizione del lavoratore e dei suoi familiari (Bolton). Di particolare interesse sono i servizi implementati da Ferrero: l'azienda concede, da contratto, un servizio gratuito di ambulatorio medico-pediatrico tramite convenzioni con professionisti.

Sul piano della prevenzione, Barilla organizza, tramite il suo fondo di solidarietà interno R. Barilla, campagne di prevenzione per rischi sulla salute a livello cardiovascolare e lotta a diversi tipi di tumori. Nella stessa direzione, Agricola Tre Valli, attraverso il servizio "educazione sanitaria", si impegna a prevenire l'insorgenza o l'aggravamento di patologie motorie tramite percorsi di informazione sull'importanza di un'alimentazione corretta e sui benefici di una buona attività sportiva.

Sono infine da menzionare le previsioni dell'accordo Lactalis in cui viene disposta una copertura di assistenza sanitaria specifica per le figure dei quadri, che sono esclusi dalla copertura offerta dai fondi contrattuali di riferimento.

3.3. Educazione e istruzione

Tra le iniziative a sostegno della formazione e istruzione per i lavoratori del settore alimentare si segnalano le disposizioni per il rimborso delle spese (libri, tasse, quote di iscrizione) sostenute per acquisire titoli di studio (San Benedetto, Latteria Sorresina). Spiccano inoltre, tra gli accordi analizzati, le misure specifiche per i figli dei lavoratori dipendenti che prevedono il rimborso di rette mensili per asili nido in convenzione con l'impresa (Levoni), o per le tasse universitarie del primo anno per i figli dei dipendenti che abbiano conseguito il diploma di scuola secondaria di secondo grado con una valutazione di 90 o superiore (Ferrero).

3.4. Flexible benefits

Nel settore dell'industria alimentare – a differenza di altre realtà quali *in primis* l'industria metalmeccanica (si veda parte II, sezione D) – la contrattazione collettiva a livello nazionale non ha introdotto quote di *flexible benefits*, che consistono in un credito “spendibile” in modo personalizzato dai dipendenti delle aziende a cui si applica il contratto nazionale e che viene gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale i lavoratori possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR. Ciononostante, nel panorama generale dei casi aziendali analizzati, non mancano accordi che introducono crediti e conti welfare individuali, gestiti da apposite piattaforme, attraverso i quali i lavoratori possono operare la scelta tra specifici servizi di welfare ai quali destinare determinate quote loro assegnate.

Una spinta molto importante a questo tipo di soluzioni deriva dal fatto che quasi tutti gli accordi che istituiscono premi di risultato legati a parametri di produttività e redditività, introducono parallelamente la possibilità di convertire, in misura parziale o totale, le quote maturate dai lavoratori in beni e servizi di welfare, gestiti da apposite piattaforme. Sul punto va peraltro segnalato il meccanismo adottato da numerose aziende al fine di incentivare la conversione del premio di risultato. In molti contesti aziendali, infatti, qualora il lavoratore decida di convertire la quota del premio a beni e servizi di welfare o, in alcuni casi più specifici, decida di destinarlo a prestazioni di particolare rilevanza sociale (quali ad esempio la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa), l'azienda riconoscerà una quota aggiuntiva di premio. Tuttavia, dato che le previsioni sulla convertibilità dei premi non rientrano nel calcolo del *Welfare Index ADAPT*, nel presente paragrafo si concentrerà l'attenzione su tutte le ulteriori disposizioni aziendali in cui è prevista l'introduzione di un credito welfare, a prescindere da meccanismi di retribuzione variabile.

In un primo gruppo di accordi aziendali (Peroni, Heineken, Campari) si registra l'attivazione, mediante apposite piattaforme digitali, di un conto welfare individuale per ciascun

dipendente. Nel caso di Heineken, può essere utile osservare i possibili servizi di welfare che i lavoratori possono scegliere: gli interessati potranno infatti optare per l'incremento della propria posizione individuale presso il fondo di previdenza complementare di settore Alifond, oppure, in alternativa, presso il fondo di assistenza sanitaria contrattuale Fasa, ampliando così le prestazioni sanitarie delle quali potrà usufruire. Le quote potranno inoltre essere destinate anche a soluzioni assicurative integrative per la copertura di rischi extra-lavorativi o a ulteriori servizi di natura sociale.

Numerosi sono poi i casi in cui sono negoziate dalle parti specifiche quote annuali da destinare agli stessi conti individuali (Galbusera, Perfetti Van Melle, Danone, Lavazza 2016, Mellin). Gli importi, assegnati su più tranche annuali, in coerenza con il periodo di vigenza del contratto, vanno dai 350 ai 2.000 euro per anno, e spesso vedono crescere il proprio valore tra la fase iniziale di applicazione e la data di scadenza del contratto. Da segnalare è infine il caso di Grandi Salumifici Italiani, che introduce una pratica sempre più diffusa nelle realtà aziendali italiane, anche in altri settori. Nel contratto aziendale viene specificato che, nel caso in cui la somma di 200 euro annuali, destinata ai conti welfare dei lavoratori per tutti i 4 anni di vigenza del contratto, non venga in tutto o in parte utilizzata, il residuo sarà versato nel fondo di previdenza negoziale Alifond, qualora il lavoratore possieda una propria posizione individuale.

3.5. Buoni acquisto e convenzioni

Non mancano poi gli accordi in cui le aziende assegnano ai propri dipendenti i c.d. voucher o buoni acquisto, nella forma di buoni spesa (Lavazza 2016) o buoni carburante, con possibilità di scelta individuale per il lavoratore tra le due forme (Sinergie Molitorie, Inalca) e valori che si attestano tra i 230 e i 250 euro annui. Sono inoltre introdotte specifiche convenzioni con esercizi di ristorazione (Inalca), nonché sconti sull'acquisto degli stessi prodotti dell'azienda (Latteria Soresina, Levoni), o l'assegnazione di prodotti omaggio (Latteria Soresina, San Benedetto). Le convenzioni possono riguardare anche servizi di cura, assistenza e istruzione verso figli e familiari (Levoni).

Di particolare rilievo è poi il caso di Martelli, in cui ai lavoratori vengono corrisposti 250 euro tramite prestazioni di welfare aziendale, quale premio al raggiungimento di un determinato obiettivo produttivo minimo annuo. La quota sarà erogata, in attesa che venga implementato un vero e proprio piano welfare, attraverso il ricorso ai buoni acquisto o prodotti analoghi da erogare a fine anno. Il ricorso ai buoni spesa, del resto, appare spesso come un primo passaggio per erogare determinate prestazioni di forma diversa da quella monetaria ai lavoratori, in attesa di introdurre forme più strutturate di welfare aziendale. Sotto questo aspetto, occorre segnalare l'accordo Latteria Sorensina, nel quale, oltre all'assegnazione delle già citate erogazioni in natura, le parti sottoscrivono l'impegno a istituire una commissione con il compito di valutare e codificare la possibile istituzione del c.d. welfare aziendale.

3.6. Buoni pasto e servizi di mensa

Con riferimento alla collettività dei lavoratori, a supporto della loro "vita quotidiana" in azienda, numerosi sono gli accordi che prevedono l'assegnazione di buoni pasto. Il valore del buono giornaliero, che in molti casi viene erogato in forma elettronica, varia da un minimo di 2,50 euro ad un massimo di 10 euro. Alcune aziende fissano una soglia minima di ore di effettiva prestazione lavorativa, al di sotto della quale il ticket giornaliero non sarà riconosciuto (Martelli, Gandola Biscotti), oppure stabiliscono che il buono pasto viene erogato solo nelle giornate (Sinergie Molitorie, Lavazza 2020) o negli stabilimenti (Rovagnati) in cui il servizio mensa non risulti attivo. In alcune realtà, invece, viene semplicemente riconosciuto un contributo giornaliero in sostituzione del servizio di ristorazione (Curti, Labunat).

Nei casi restanti, molti accordi menzionano la presenza delle mense aziendali o interaziendali, con alcune interessanti previsioni ulteriori. In primo luogo, spesso viene fissato un contributo minimo a carico del lavoratore per poter usufruire del servizio (Levoni, San Benedetto, Grandi Salumifici Italiani). Non mancano poi le intese in cui è istituita una Commissione mensa,

incaricata di affrontare e risolvere eventuali problematiche legate al servizio di ristorazione aziendale con incontri a cadenza periodica (Inalca, Levoni, Rovagnati), oppure viene regolamentata la figura del Commissario mensa, con l'introduzione di specifici permessi finalizzati allo svolgimento del ruolo (San Benedetto). Lo stesso accordo San Benedetto si caratterizza, peraltro, per una particolare attenzione alla qualità del servizio mensa, dato che viene menzionato l'impegno della ditta appaltatrice a servire pasti con prodotti a km 0.

3.7. Assicurazioni e polizze

Uno spazio minore è dedicato all'introduzione, a livello aziendale, di specifiche polizze assicurative destinate ai dipendenti e al loro nucleo familiare, in merito alle quali, come si è anticipato in precedenza, il CCNL industrie alimentari (Unionfood e altre associazioni) introduce già alcune importanti disposizioni. Non a caso, il contratto Delifrance si limita a specificare che, in materia di assicurazioni, viene confermato quanto previsto dal contratto nazionale. In un caso viene invece fissato in 130 euro l'impegno di spesa unitario complessivo, da parte dell'azienda, per l'attivazione di specifiche polizze assicurative per i dipendenti, per assolvere a quanto previsto dall'art. 74-ter del contratto nazionale, in materia di copertura assicurativa per il rischio vita (San Benedetto). Qualora tale somma non risulti sufficiente per garantire le prestazioni previste, le parti si incontreranno successivamente per definire eventuali nuove coperture assicurative a disposizione. Infine, si segnala il caso di Danone, in cui sono introdotte specifiche coperture assicurative per i dipendenti e tutto il loro nucleo familiare, con costo ripartito tra azienda (almeno 2/3 del costo totale) e lavoratore.

3.8. Conciliazione vita-lavoro

In materia di conciliazione vita-lavoro, come si è già anticipato, una corposa regolamentazione normativa viene già introdotta a livello nazionale, con le previsioni migliorative in materia di congedi, permessi e ulteriori istituti di flessibilità oraria dei principali CCNL del settore. Non mancano, tuttavia, soluzioni

innovative adottate a livello aziendale, che in alcuni casi hanno saputo anticipare le misure introdotte da sindacati e associazioni datoriali negli ultimi rinnovi nazionali.

3.8.1. Congedi e permessi

Un primo terreno d'azione per la contrattazione aziendale in materia di conciliazione tra vita professionale e vita privata riguarda il vasto campo dei congedi e permessi, introdotti dal legislatore e già al centro di alcune disposizioni dei CCNL. Imprese e rappresentanze sindacali aziendali, in questi casi, intervengono spesso per introdurre ulteriori disposizioni migliorative rispetto a quanto già previsto a livello nazionale.

Il primo tema di interesse riguarda congedi e permessi per la malattia dei figli. In numerosi casi, le aziende estendono i limiti (sia normativi che contrattuali nazionali) di durata del congedo per i lavoratori interessati (Rovagnati, Aia) e ampliano i limiti di età dei figli entro i quali è possibile fare domanda di accesso (Ferrarelle, Mellin). Sotto quest'ultimo aspetto, le soluzioni aziendali anticipano la novità del rinnovo dell'ultimo CCNL industria alimentare del 2020, che ha esteso dai 9 ai 10 anni il limite di età dei figli. Non mancano poi le soluzioni che supportano i lavoratori interessati sul piano economico, stabilendo in via migliorativa rispetto alla disciplina nazionale che alcune giornate di congedo saranno retribuite (Coca-Cola, Mst), nonché quelle in cui l'azienda si impegna ad agevolare l'inserimento dei lavoratori in turni favorevoli per far fronte alle esigenze di cura del figlio (Bolton). Le tutele aggiuntive per i genitori si estendono poi ai casi in cui i lavoratori necessitino di accompagnare i figli fino ai 14 anni a visite pediatriche o specialistiche, tramite la concessione di specifiche ore di permesso (Heineken, Aia, Ferrero), così come alle situazioni in cui i figli siano affetti da patologie di particolare gravità, in merito alle quali la contrattazione aziendale riconosce ulteriori giornate di permesso retribuito ai lavoratori interessati, rispetto a quelle previste dal CCNL (Colussi, Parmalat, Ferrarelle, Conserve Italia, Zeroquattro Logistica, Aia, Bolton, Mst).

La genitorialità è tutelata inoltre attraverso specifiche previsioni migliorative sui congedi parentali, sia nei termini di una maggiore flessibilità nelle possibili modalità di utilizzo degli stessi (Zeroquattro Logistica) sia di un'estensione dei termini temporali di utilizzo (Conserve Italia, Ferrari Industria Casearia). Di particolare interesse, anche nell'ottica di un impegno concreto per favorire le pari opportunità, sono le previsioni che introducono giornate aggiuntive di permesso retribuito per i lavoratori padri, in occasioni della nascita dei figli (Parmalat, Ferrari Industria Casearia, San Pellegrino, Heineken, Bolton, Zeroquattro Logistica), oppure che stabiliscono un'integrazione economica a carico delle aziende per i padri lavoratori che si astengano dal lavoro a titolo di congedo parentale (Ferrarelle) o di paternità (Nestlé). Attenti alle pari opportunità sono inoltre gli accordi Barilla del 2016 e Lavazza del 2020, i quali segnalano in maniera espressa che le disposizioni in materia di congedi, permessi e aspettative che fanno riferimento alla condizione di coniuge sono da estendersi anche alle convivenze stabili e alle unioni civili.

Non mancano infine importanti previsioni della contrattazione aziendale a sostegno dei lavori con particolari obblighi di cura nei confronti di familiari anziani o non autosufficienti. È interessante notare come in alcuni casi aziendali (Ferrero, Levoni, Bolton) precedenti al 2020 – anno di rinnovo del CCNL industria alimentare – si ritrovi già la struttura del c.d. congedo intragenerazionale, che ha costituito un'importante novità dello stesso rinnovo nazionale. Nel caso di Bolton i termini adottati sono i medesimi del nuovo CCNL, dato che vengono riconosciute ai lavoratori che non siano già destinatari dei permessi *ex* l. n. 104/1992, 2 mezza giornate di permesso retribuito all'anno per assistenza dei genitori di età pari o superiore ai 75 anni, nei casi di ricovero, dimissioni e day hospital.

3.8.2. *Banche ore*

L'istituto della banca delle ore è molto utilizzato nei contesti aziendali del settore alimentare e viene sviluppato secondo modalità diverse a seconda degli obiettivi che si pongono le parti firmatarie. Spesso, la banca ore viene introdotta a supporto di

nuovi sistemi di turnazione oraria (Vandermoortele, San Benedetto), o comunque come strumento-chiave sul quale si organizzano nuovi calendari produttivi e diverse articolazioni dell'orario di lavoro (Parmalat). La struttura di base prevede la possibilità di accantonare ore di lavoro straordinario per fruire di giornate o ore di riposo compensativo in altre fasi successive. Peculiare è il caso di Campari, nel quale, al fine di incentivare tale meccanismo, per ogni singola giornata di “flessibilità positiva” lavorata, l'azienda consente al lavoratore di usufruire – in alternativa alle maggiorazioni economiche ordinarie previste – di una giornata e mezzo di ROL.

Un discorso a parte meritano poi le soluzioni sempre più diffuse delle banche ore solidali, che consentono ai lavoratori di cedere riposi e ferie a colleghi con particolari necessità di assistenza nei confronti dei propri familiari. In alcuni casi viene specificato il numero massimo di giornate di ferie e ore di permessi che possono essere destinate all'istituto, nonché il massimo fruibile da parte del singolo lavoratore. Nel caso di Ferrarelle, viene inoltre previsto un apporto all'iniziativa da parte della azienda, per riconoscere l'impegno dei dipendenti. L'azienda, infatti, partecipa direttamente al sistema di cessione delle ore, riconoscendo un contributo pari ad 8 ore per ogni caso in cui un dipendente manifesti in forma scritta la volontà di cedere ai colleghi in stato di bisogno una quota annua di ferie e permessi individuali.

In via generale, coerentemente con le linee guida sull'istituto delle “ferie solidali” previste dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015, i potenziali fruitori dell'istituto sono lavoratori che si trovino nella condizione di assistere figli minori che necessitino di cure costanti a causa delle proprie condizioni di salute. Vi sono però casi in cui le esigenze di cura dei lavoratori interessati possono essere riferite anche a genitori o coniugi affetti da patologie acute o croniche (Ferrarelle), oppure, in termini ancora più ampi, nel caso in cui vi siano necessità ricollegabili al problema dell'invecchiamento (Parmalat). L'ultima evoluzione dell'istituto ha infine permesso la cessione di ore ai lavoratori che, nel corso delle fasi più acute dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus Covid-19, fossero impossibilitati in via

temporanea a prestare la propria attività, al fine di limitare il ricorso agli ammortizzatori sociali e garantire una piena copertura sul piano economico (Barilla 2020; si veda, inoltre, *supra*, capitolo 3).

Anche su questo punto, l'introduzione negli ultimi rinnovi dei CCNL di settore di linee guida sulle banche ore solidali, segnala la presa di consapevolezza delle parti a livello nazionale di pratiche virtuose già ampiamente diffuse in alcune grandi realtà dell'industria alimentare.

3.8.3. Fasce di flessibilità oraria

I sistemi di flessibilità oraria in entrata e uscita dal luogo di lavoro introdotti nel settore sono strutturati attraverso diverse modalità, che incidono su differenti fasi della giornata di lavoro e possono in alcuni casi rivolgersi solo a una specifica platea di lavoratori. Per quanto riguarda il primo aspetto, l'accordo Lavazza del 2016 introduce una fascia di flessibilità di un'ora in ingresso e in uscita dal lavoro, mentre l'accordo Perfetti Van Melle interviene sulla finestra di fruizione della pausa pranzo, estendendola fino alle ore 15. Per quanto riguarda i lavoratori coinvolti, invece, si segnalano i regimi di flessibilità dedicati in via principale ai lavoratori con figli (Peroni), in particolare per far fronte ad esigenze quali l'inserimento di questi ultimi all'asilo nido o alla scuola materna (Mellin, Heineken).

3.8.4. Lavoro agile

Con il diffondersi dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del Covid-19, le forme di lavoro da remoto si sono affermate in maniera capillare anche nelle aziende del settore alimentare, per tutte le mansioni compatibili con tali modalità, quale misura di prevenzione dei rischi. Tuttavia, come dimostrano i contratti analizzati nel presente capitolo, erano già numerose le realtà aziendali che avevano introdotto programmi di *smart working* e telelavoro. Nella maggior parte dei casi, si tratta di programmi sperimentali, finalizzati a favorire una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata (Parmalat, Heineken) e

riservati a specifiche categorie del personale (Grandi Salumifici Italiani, Lavazza 2020) o a tutti i lavoratori che ne facciano richiesta, in caso di mansioni compatibili (Nestlé).

In alcune realtà, quali ad esempio quella di Grandi Salumifici Italiani, l'introduzione del lavoro da remoto viene limitata da un tetto massimo di ore stabilite: in questo caso la fase di sperimentazione parte da un minimo di 8 ore mensili fino ad arrivare al limite delle 32. In altre aziende come Nestlé e Peroni sono invece state introdotte delle specifiche commissioni tecniche bilaterali incaricate di studiare le forme più adeguate di sviluppo dell'istituto.

3.8.5. Part-time

L'istituto del part-time viene regolamentato in maniera diffusa all'interno delle aziende del settore alimentare, quale strumento per favorire un miglior bilanciamento tra esigenze lavorative e famigliari dei lavoratori.

Un primo gruppo di accordi, in tal senso, introduce l'impegno aziendale a favorire le richieste di trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale per lavoratrici e lavoratori con figli di età inferiore ai 3 anni (Antica Pasteria, Ferrarelle, Zeroquattro Logistica). In alcune realtà, a questa prima categoria sono affiancati i lavoratori che richiedano la trasformazione per gravi motivi familiari (Campari) oppure coloro che siano affetti da gravi patologie, necessitino di particolari terapie salvavita o convivano con un soggetto anziano non autosufficiente (Gariboldi, Coca-Cola). Particolarmente inclusiva appare poi la prassi aziendale di Grandi Salumifici Italiani, in cui la priorità di accesso al part-time è concessa, oltre che per coloro che abbiano necessità di cura dei propri genitori, anche per i lavoratori con figli di età fino ai 12 anni.

Alcuni contratti specificano poi espressamente i limiti quantitativi complessivi dei lavoratori che possono accedere alle modalità di lavoro a tempo parziale, rispetto al totale dei soggetti impiegati nello stabilimento. Nella maggior parte dei casi, la percentuale complessiva si attesta al 7% (Nestlé, San Benedetto,

San Pellegrino), anche se non mancano le realtà in cui si arriva al 10% (Danone, Mellin) o al 12% della forza lavoro impiegata a tempo indeterminato (Agricola Tre Valli). Nei contratti di Danone e Mellin, peraltro, la fissazione di tali limiti percentuali è accompagnata da misure volte ad estendere la platea dei destinatari, dato che possono richiedere l'accesso al part-time i lavoratori con esigenze di assistenza verso parenti e affini bisognosi o con figli di età fino ai 6 anni.

Particolarmente articolate appaiono poi le discipline contrattuali di Ferrero, in cui la facoltà di richiedere l'accesso al part-time orizzontale è estesa fino al quarto anno di età del figlio ed è accompagnata da una possibile riduzione dell'orario di lavoro a 6 o 4 ore giornaliere, così come quella di Galbusera, in cui è presentata un'ampia gamma di soggetti che possono accedere in via prioritaria al part-time, che spazia dai lavoratori con figli di età compresa tra i 3 e i 10 anni fino a coloro che necessitano di assistere familiari, genitori o suoceri non conviventi.

3.9. Formazione

Il tema della formazione viene trattato espressamente in più di metà degli accordi aziendali analizzati.

Un primo gruppo di intese si caratterizza per la fissazione di un determinato monte ore da destinare alle attività formative che l'impresa è tenuta a garantire ai suoi dipendenti (Grandi Salumifici Italiani, Barilla 2018, Ferrero). In alcuni di questi, peraltro, vengono delineati specifici temi che dovranno essere al centro delle stesse attività e sono specificate le modalità di esecuzione: nell'accordo Mellin, ad esempio, è previsto il riconoscimento di 16 ore di permessi retribuiti al lavoratore, nel corso dell'anno solare, da concordare con il responsabile diretto, per attività di formazione professionale negli ambiti degli applicativi *office automation* e lingue. Particolarmente attento alle modalità esecutive dei percorsi di formazione è invece l'accordo Mst, in cui si menziona l'impegno aziendale a portare avanti iniziative e workshop tra funzioni e reparti diversi, sessioni di studio e approfondimento su temi specifici e momenti di condivisione, momenti di informativa in plenaria, nonché l'utilizzo di

piattaforme comunicative per accrescere la conoscenza a tutto tondo dell'azienda.

Nello stesso accordo Mst viene specificato che per i nuovi assunti saranno dedicate 2 ore di formazione in materia sindacale. Del resto, all'interno di molte realtà appare come una prassi comune quella di indirizzare alcune tematiche formative verso determinate categorie di lavoratori. Al centro delle previsioni contrattuali vi possono essere i neoassunti (Mst, Heineken), lavoratori a termine e stagionali (Parmalat), nonché, in un cospicuo numero di casi, i lavoratori al rientro da assenze prolungate, al fine di garantire loro un pieno reinserimento lavorativo (Colussi, Gariboldi, Mellin, Spumador, Zeroquattro Logistica, Heineken).

L'accordo Campari si caratterizza invece per una precisa ripartizione delle ore di formazione: mentre nel caso di formazione obbligatoria per legge, il tempo necessario sarà a totale carico dell'azienda, in tutte le altre situazioni la ripartizione del tempo necessario alla formazione viene condivisa fino a proporzioni del 50% fra azienda e lavoratore, con l'utilizzo di ore di riduzione di orario di lavoro e ferie.

Non mancano poi gli accordi in cui viene previsto un coinvolgimento diretto delle rappresentanze dei lavoratori. Può trattarsi, in questi termini, del coinvolgimento delle RSU in fase di programmazione, monitoraggio e verifica dei piani formativi (Labunat, Danone, Latteria Soresina, Refresco, Lactalis, Levoni, Spumador, Delifrance) oppure della costituzione di gruppi di lavoro *ad hoc* (Irca) o commissioni tecniche bilaterali specificamente dedicate alla formazione (San Benedetto, Nestlé, Peroni, San Pellegrino).

Particolarmente innovativi appaiono inoltre quei contratti aziendali i quali, nel regolare gli indicatori del premio di risultato, introducono specifici criteri mirati a premiare la partecipazione dei lavoratori ai percorsi formativi (Antica Pasteria, Molino di Lucca) e i risultati effettivi derivanti da questi ultimi (Nestlé, Peroni, Star). L'accordo Star è inoltre inserito all'interno di uno strutturato percorso mirato ad accrescere il livello

di polivalenza e polifunzionalità dei dipendenti. Questi ultimi, del resto, sono obiettivi ricorrenti anche in altre pratiche aziendali in materia di formazione (Lavazza, Martelli, Perfetti Van Melle).

Infine, occorre accennare alle disposizioni aziendali che introducono specifici strumenti che consentono al lavoratore di consultare e aggiornare le diverse attività formative alle quali ha partecipato nel corso della sua carriera (Agricola Tre Valli, Parmalat, San Pellegrino).

3.10. Altri temi

Per completare il quadro del settore dell'industria alimentare, occorre fare menzione di alcune ulteriori previsioni aziendali di particolare interesse.

Da una parte, si segnalano disposizioni contrattuali che rimandano a iniziative di welfare privato riconducibili a finalità sociali (ricreazione, assistenza sociale e sanitaria) e con una forte impronta aziendale. Ne sono un valido esempio la conferma della disciplina in materia di cure termali presente nell'accordo Lactalis del 2019, nonché le attività ricreative per dipendenti e familiari di San Benedetto e Ferrero. Nel primo caso, l'accordo aziendale prevede l'istituzione del Circolo aziendale San Benedetto, incaricato di gestire attività culturali, ricreative e sportive per tutti i soci iscritti, nonché la conferma della gita aziendale, alla quale possono partecipare tutti i dipendenti dell'azienda, compresi gli stagionali. Nel secondo caso, è invece previsto l'impegno dell'azienda ad organizzare soggiorni estivi a favore dei figli di dipendenti di età compresa fra i 6 ed i 12 anni, con costo a carico dei lavoratori.

Dall'altra parte, gli accordi aziendali degli ultimi 5 anni presentano l'ingresso di nuovi temi, sulla scia delle disposizioni adottate a livello nazionale. In primo luogo, alcuni accordi aziendali certificano l'impegno delle imprese ad agevolare l'utilizzo cumulativo di ferie, riposi e congedi per il rientro dei lavoratori extracomunitari nei Paesi di origine (Colussi, Martelli). Inoltre, in aggiunta alle misure *ad hoc* per i lavoratori stranieri, in molte

realtà aziendali si segnalano iniziative specifiche per garantire pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori impiegati. Si può trattare della costituzione di apposite commissioni paritetiche incaricate di monitorare il tema (Agricola Tre Valli, San Benedetto), dell'adozione di dichiarazioni programmatiche (Mellin), oppure di un impegno concreto da parte dell'azienda ad assumere personale femminile con contratto a tempo determinato, qualora sia necessario sostituire lavoratrici in maternità (Levoni).

4. Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo nella contrattazione del settore alimentare

Dall'analisi condotta sugli accordi aziendali è stato possibile rilevare quali sono le misure di welfare su cui è stata posta maggiormente attenzione dalla contrattazione aziendale del settore alimentare.

Scegliendo di escludere le soluzioni contrattuali riguardanti esclusivamente la “welfarizzazione” del premio di risultato in quanto da considerarsi come welfare potenziale, che cioè si traduce nel suo concreto utilizzo solamente a seguito della scelta del lavoratore di convertire tale premio in welfare, l'analisi si è concentrata su 56 accordi aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2020. Applicando alle misure previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale dell'alimentare corrisponde all'83%.

Entrando nel merito dei contenuti, come mostrato dalla tabella 10 e relativa rappresentazione grafica (grafico 4), emerge che la materia della *flessibilità organizzativa* e della *conciliazione vita-lavoro* rappresenta il 70% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale. In tale ambito, come descritto (si veda *supra*, § 3.8), vi rientra un ampio ventaglio di misure tra le quali possiamo trovare le soluzioni più classiche riguardanti congedi, permessi e l'utilizzo del lavoro part-time per far fronte a esigenze di conciliazione, e misure di carattere più innovativo come l'istituzione e utilizzo della banca ore solidale, le forme di flessibilità oraria e il lavoro agile.

Tabella 10 – Distribuzione delle misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi di settore sul tema (2016-2020)

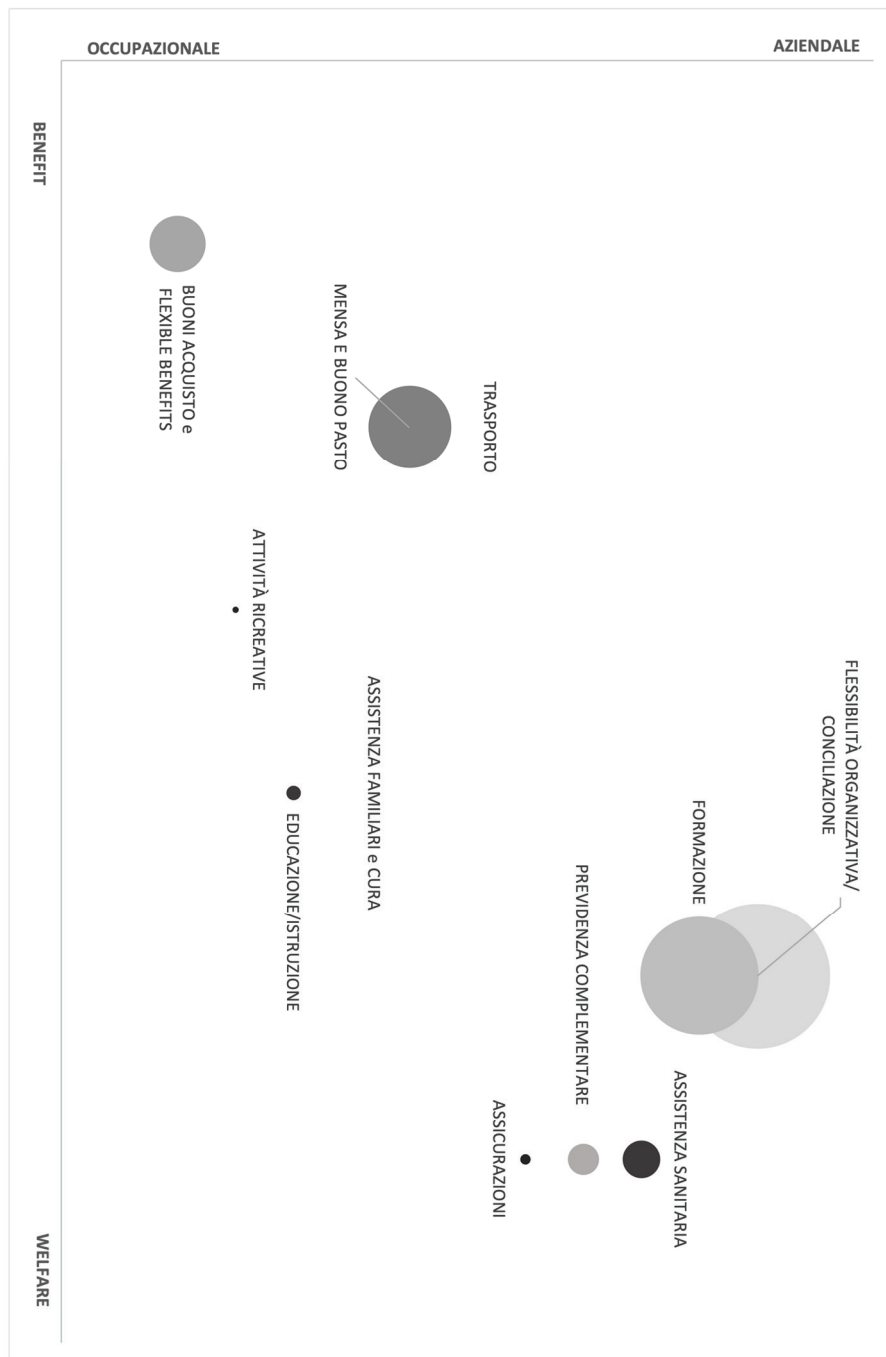
Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	70%
Formazione continua	57%
Mensa e buoni pasto	40%
Buoni acquisto/ <i>flexible benefits</i>	27%
Assistenza sanitaria	18%
Previdenza complementare	15%
Educazione e istruzione	7%
Assicurazioni	5%
Servizi ricreativi	3%
Trasporto e mobilità	0%
Soluzioni per la famiglia (assistenza familiare e cura)	0%

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

Risultano molto diffuse anche le previsioni sulla *formazione* in ambito professionale dei lavoratori dipendenti (57%), erogata sia attraverso fondi interprofessionali sia mediante ulteriori modalità. La formazione viene regolata a livello nazionale con disposizioni che si limitano a prevedere un quantitativo di ore specifiche da dedicare a tale istituto e a dettare le linee guida generali. A livello aziendale, invece, la materia viene organizzata tra le parti con l'obiettivo di creare specifici percorsi formativi che rispondano alle esigenze di nuove professionalità del settore. Segue, con percentuale significativa, la categoria *mensa e buoni pasto* (40%): nel settore alimentare l'attenzione verso questo tema è di particolare importanza e ciò si evince anche dal confronto con gli altri settori analizzati (nel settore chimico-farmaceutico, *infra*, parte II, sezione E, il valore si attesta al 15% e nel settore metalmeccanico, *infra*, parte II, sezione D, è il 38%). Rilevanti sono anche le disposizioni sui buoni acquisto e sui *flexible benefits* (27%). In termini di importanza e

diffusione, mantengono un certo peso gli ambiti dell'*assistenza sanitaria integrativa* (18%) e della *previdenza complementare* (15%). Nonostante la materia venga ampiamente regolata a livello nazionale, la contrattazione aziendale mostra di voler andare oltre le prestazioni offerte dai vari fondi di settore, ampliando le tutele nei confronti dei lavoratori dipendenti delle aziende alimentari. Le misure meno diffuse nella contrattazione aziendale sono, in ordine, *educazione ed istruzione* (7%) a livello scolastico ed universitario, *assicurazioni* (5%) contro il rischio extra-professionale, il rischio di non autosufficienza o gravi patologie e le *attività ricreative* (3%). Nei contratti analizzati risultano invece assenti misure di welfare per le categorie dei *trasporti* e dell'*assistenza e cura dei familiari*.

Grafico 4 – Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)



5. La dimensione “collettiva” del welfare in azienda

Le relazioni industriali del settore alimentare sembrano mettere in luce l'importanza dell'aspetto “collettivo” del welfare, identificato nella contrattazione nazionale nelle previsioni riguardanti la flessibilità organizzativa, formazione, assistenza sanitaria e previdenza complementare (*supra*, capitolo 2). I CCNL analizzati tendono ad occuparsi, in maniera già molto ampia, delle misure di welfare annoverabili nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa e regolamentano l'assistenza sanitaria e la previdenza integrativa dettando linee guida per l'effettiva attuazione. Nonostante ciò, i contratti aziendali analizzati ampliano il ventaglio di soluzioni in questo campo, e pongono ulteriormente l'accento sulla dimensione “collettiva” del welfare in azienda, attraverso misure indirizzate alla flessibilità organizzativa e al perseguimento della formazione continua all'interno delle imprese. L'obiettivo di tali disposizioni va nella direzione di accrescere la competitività d'impresa e il benessere collettivo dei lavoratori.

Confrontando queste tendenze con quelle relative agli altri settori presi come caso di studio, riscontriamo delle analogie con il settore chimico-farmaceutico (*infra*, parte II, sezione E) che, a sua volta, a livello nazionale circoscrive le misure di welfare alla responsabilità sociale d'impresa, dando particolare rilievo ad assistenza sanitaria e previdenza integrativa, educazione e istruzione dei lavoratori e figli, formazione continua e conciliazione vita-lavoro.

Coerentemente con questa impostazione, e contrariamente a quanto previsto nel settore metalmeccanico (*infra*, parte II, sezione D), nei contratti collettivi nazionali del settore alimentare risultano assenti specifiche misure riguardanti i *flexible benefits*, categoria che descrive una dimensione maggiormente “individualistica” del welfare in azienda e che tratta specifici bisogni della persona. Tale mancanza a livello di contrattazione nazionale ha portato ad una maggiore accentuazione di tale dimensione nelle pratiche aziendali: ne sono una conferma le numerose intese di secondo livello in cui possiamo osservare l'introduzione di *flexible benefits* e di buoni acquisto.

Nella medesima ottica possiamo osservare – nonostante sia stato volutamente escluso come parametro per calcolare il *Welfare Index ADAPT* – come nel 60% dei contratti del settore alimentare venga trattata la welfarizzazione del premio di risultato, con 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 molte di tali situazioni, come già analizzato (*supra*, § 3.4), sono le aziende stesse ad incentivarne l’uso prevedendo diverse quote di cui esse stesse si fanno carico nel caso in cui il lavoratore decida di attivare e godere di tali misure.

6. La coerenza tra i diversi livelli contrattuali nel settore alimentare

Alla luce dell’analisi portata avanti nel presente capitolo, occorre presentare alcune considerazioni finali in merito al rapporto tra i diversi livelli contrattuali.

Prendendo in considerazione l’impianto complessivo del contratto più applicato nel settore, ossia il CCNL Unionfood e altre associazioni, si osserva come il livello nazionale rimanga la sede principale individuata dalle parti per affrontare le questioni più delicate, a partire dalla fissazione del trattamento economico complessivo per i lavoratori del settore, assegnando al livello aziendale l’eventuale introduzione di forme di retribuzione incentivante, legate agli incrementi di produttività e redditività. Tale elemento amplifica le tensioni a livello centrale, lasciando alle imprese un maggiore spazio di libertà nell’individuare soluzioni che possano adattarsi alle singole realtà. Una dimostrazione di questo aspetto arriva dalle vicende che hanno caratterizzato le fasi finali della trattativa dell’ultimo CCNL, con la sottoscrizione del testo di intesa avvenuta in più fasi e senza che Federalimentare – in disaccordo sulle modalità di fissazione dei minimi contrattuali – svolgesse il ruolo di rappresentanza che le è proprio.

A conferma dell’intenzione delle parti di risolvere le problematiche maggiormente divisive a livello nazionale, nonché del ruolo-guida che la contrattazione nazionale ha nel coordinare l’azione negoziale a livello aziendale, riveste inoltre un ruolo

centrale una specifica nota a verbale, inserita nell'ultimo rinnovo. In tale passaggio, le parti indicano che la validità dei contratti di secondo livello in essere o in corso di rinnovo viene prorogata di ulteriori 12 mesi e che il valore dei premi per obiettivi, per i primi 12 mesi, corrisponderà a quello concordato e previsto per l'ultimo anno di vigenza contrattuale.

Di particolare rilievo, poi, per evidenziare il ruolo in materia di welfare della bilateralità prevista e regolata dalla contrattazione nazionale, sono le disposizioni dell'art. 74-*bis*, in cui viene evidenziato che «il sistema di welfare previsto nel CCNL industria alimentare rappresenta un valore aggiunto del settore e costituisce un elemento imprescindibile in termini di diritti contrattuali in capo a tutte le lavoratrici e lavoratori». Centrale, in quest'ottica, è la ricomprensione nell'ultimo rinnovo delle principali prestazioni bilaterali (assistenza sanitaria, cassa rischio vita, cassa maternità e paternità) nel trattamento economico complessivo (TEC) del lavoratore, con conseguente diritto dello stesso lavoratore, nel caso in cui sia impiegato in imprese non aderenti al sistema bilaterale, all'erogazione diretta di prestazioni equivalenti a quelle erogate dai fondi contrattuali. Il CCNL riveste così un ruolo di indirizzo per le parti, che rimangono libere di adottare sistemi autonomi ma che allo stesso tempo trovano nel livello nazionale validi strumenti di riferimento, qualora optino per lasciare la regolamentazione al contratto di categoria. Questo quadro regolatorio viene inoltre integrato dalla facoltà, espressamente indicata nel CCNL, di definire attraverso la contrattazione aziendale specifici accordi di confluenza e armonizzazione, in sede di rinnovo degli accordi integrativi.

L'insieme degli accordi aziendali che si occupano dei due temi (previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa) conferma il progressivo passaggio dai fondi aziendali ai due fondi di settore. Sul piano della previdenza integrativa, l'intero panorama di intese – con l'eccezione di San Benedetto, legata in maniera specifica al territorio veneto e al fondo regionale di riferimento – punta a valorizzare, con specifiche iniziative di incentivazione, il fondo Alifond. Più variegata la situazione nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, in cui permangono

da un lato casi in cui operano specifici fondi aziendali in via integrativa o sostitutiva, dall'altro servizi *ad hoc* non mediati dal fondo contrattuale di riferimento. Una comparazione delle prestazioni garantite dai fondi e, in via autonoma, dalle aziende, permetterebbe di comprendere se vi siano sovrapposizioni (e una conseguente dispersione di risorse) tra i servizi garantiti dai diversi canali. In via generale, però, si può affermare che l'obiettivo – espressamente indicato nel CCNL Unionfood e altre associazioni all'art. 74-*quinquies* – di assicurare una maggiore diffusione sul territorio della conoscenza da parte dei lavoratori della bilateralità di settore e incrementare il numero delle adesioni ai fondi, perlomeno sulla carta, venga perseguito con numerose politiche aziendali in materia.

Manca invece una previsione a livello di contrattazione nazionale in materia di *flexible benefits*. Da un lato, questo elemento sicuramente elimina il problema – riscontrato in altri settori quali quello metalmeccanico – della mancata o scarsa integrazione tra misure nazionali e aziendali, con il rischio di una dis-economica replicazione sul piano nazionale e decentrato di misure sostanzialmente simili e una conseguente perdita di risorse. Dall'altro lato, in assenza di linee guida a livello nazionale, la possibilità di introdurre specifici crediti e conti welfare viene lasciata all'iniziativa delle singole imprese. La conseguenza è uno scenario frammentato, con alcune imprese che fissano quote annuali da destinare a un conto welfare, altre che ricollegano l'alimentazione del conto alla conversione totale o parziale del premio di risultato e altre ancora che non affrontano il tema, limitandosi in alcuni casi a pratiche più tradizionali e senza particolari finalità di rilevanza sociale, quali l'assegnazione di buoni acquisto e la possibilità di acquisto a condizioni agevolate di prodotti aziendali.

Per quanto riguarda invece le numerose misure di flessibilità organizzativa, il ruolo-guida nell'implementazione di soluzioni organizzative dinamiche ed efficaci viene assunto dalla contrattazione di secondo livello, come dimostrano le numerose pratiche aziendali per le quali, a partire dal 2016, si sono introdotte novità puntualmente recepite nel rinnovo del 2020.

Lo stesso ragionamento operato per il CCNL Unionfood e altre associazioni può essere riproposto anche per il CCNL Agrital Agci, in ragione del medesimo impianto contrattuale e delle poche prassi aziendali di settore analizzate, che confermano le tendenze.

5. WELFARE E TERRITORIO: IL CASO MODENA, PARMA E REGGIO EMILIA

Nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti, il presente approfondimento analizza la diffusione nel welfare aziendale nei territori di Modena, Parma e Reggio Emilia con particolare riferimento al settore alimentare, filiera strategica per i territori in questione.

Si offre pertanto una chiave di lettura territoriale rispetto alle azioni portate avanti dai sistemi di relazioni industriali cercando di comprendere come stanno contribuendo a sviluppare istituti di welfare che, oltre a rispondere a una funzione economica e organizzativa per le imprese, possano intercettare, più o meno efficacemente, la domanda di welfare del territorio.

A tal proposito, dapprima si è fornita una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare che emergono nei tre territori considerati.

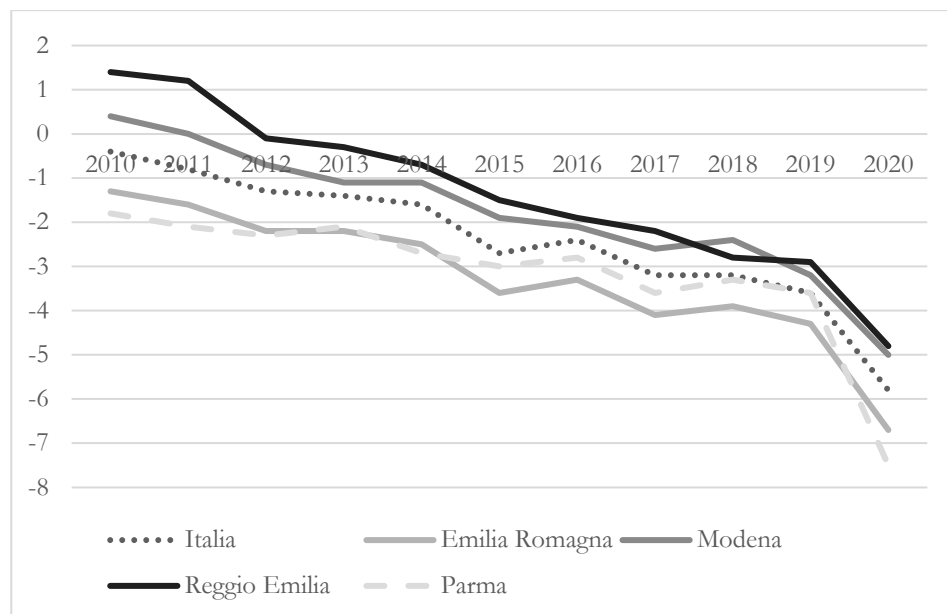
In questo scenario si inserisce l'analisi sulla contrattazione collettiva del settore alimentare per comprendere come questa stia sviluppando azioni e istituti di welfare che rispondano ai bisogni che emergono su scala locale.

1. Il contesto demografico nei territori di Modena, Reggio Emilia e Parma

Dal monitoraggio della demografia delle tre Province relativo al periodo 2010-2020 si osserva una costante diminuzione del

tasso di crescita naturale della popolazione con un picco estremamente negativo nel 2020 (grafico 5).

Grafico 5 – Tasso di crescita naturale per mille abitanti (serie storica 2010-2020)



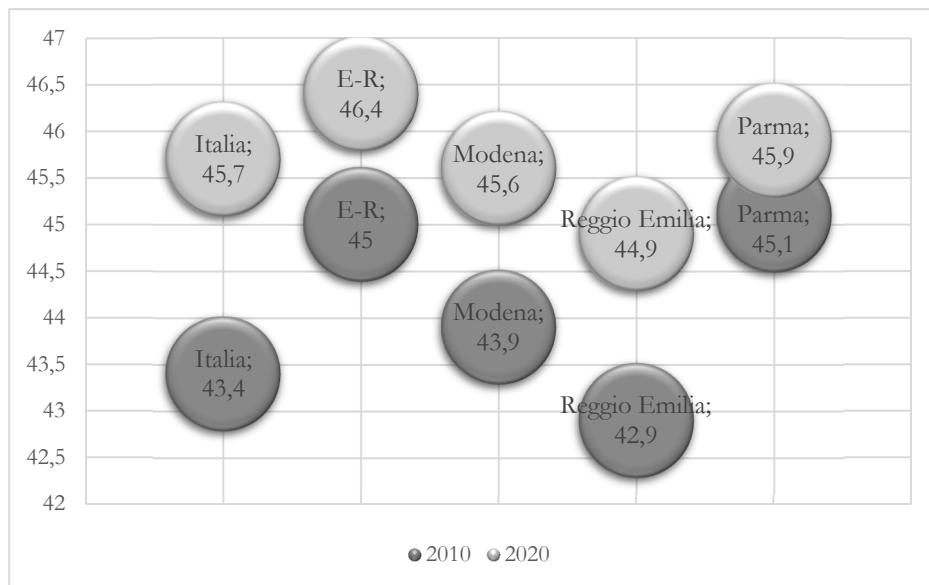
Fonte: nostra elaborazione su dati Istat (8 ottobre 2021)

Se il trend di decrescita della popolazione, nel lungo periodo, si ricollega alla costante diminuzione del tasso di natalità (a Reggio Emilia, ad esempio, è sceso dall'11,3 del 2010 al 7,2 del 2020 e nello stesso anno, per gli altri territori, si registrano i seguenti valori: Modena 7; Parma 7,2; Emilia-Romagna 6,7; Italia 6,8), i dati particolarmente negativi sul tasso di crescita naturale del 2020 si spiegano anche alla luce degli effetti della pandemia che ha inciso fortemente sul tasso di mortalità. Quest'ultimo ha fatto registrare un'oscillazione particolarmente negativa in tutti i territori monitorati a fronte di anni in cui tali valori restavano pressoché costanti.

Nonostante ciò, non è diminuito nelle tre Province osservate il dato sull'età media della popolazione nel contesto di una

Regione, che si colloca al di sopra del valore nazionale, con una tendenza di costante crescita rispetto al 2010 (grafico 6).

Grafico 6 – Età media per territorio, confronto anno 2010 e 2020



Fonte: nostra elaborazione su dati Istat (11 ottobre 2021)

A questo si aggiunge un saldo migratorio che è stato particolarmente critico nel 2020, per le ovvie restrizioni alla mobilità causate dal virus, indicatore che negli anni precedenti aveva seguito un andamento altalenante, riuscendo solo in misura limitata a bilanciare efficacemente le altre tendenze appena descritte.

2. Il mercato del lavoro

Nel 2020 il tasso di occupazione (15-64 anni) nelle tre Province risultava rispettivamente del 67,8% a Parma, del 68% a Reggio Emilia e del 68,5% a Modena. Dati che risultano positivi se confrontati con il riferimento nazionale (58,1%) e che sono sostanzialmente in linea con il dato dell'Emilia-Romagna (68,8%). Anche dall'analisi del tasso di occupazione per genere (tasso di

occupazione femminile intorno al 61-62%; tasso di occupazione maschile intorno al 75%) si trovano sui territori valori in linea con quelli regionali, significativamente migliori di quanto avviene su scala nazionale, con un *gap* di genere che risulta significativamente migliore rispetto a quello rilevabile nel contesto nazionale (*gap* nazionale 18,2 punti percentuali; Emilia-Romagna 13,5; Parma 13,6; Reggio Emilia 12,7; Modena 13,7).

Più nello specifico si sottolinea come, nonostante il tasso di occupazione femminile sia generalmente cresciuto, ciò sia avvenuto in modo contenuto mostrando addirittura una lieve flessione nel territorio di Parma dal 2010 al 2020. Da rilevare invece come nel territorio di Reggio Emilia il divario occupazionale di genere si sia ridimensionato notevolmente dal 2010 ad oggi complice, però, anche un lieve calo del tasso di occupazione maschile.

Sul versante dell'occupazione giovanile (15-29 anni) i dati sono nel complesso positivi per le Province di Reggio Emilia (39,5%) e Modena (39,7%) e in misura minore nella Provincia Parma (36,1%), l'unica delle tre a posizionarsi al di sotto del dato regionale (38,2%); comunque tutti i territori si collocano ben al di sopra del valore nazionale (29,8%). Da rilevare come il *gap* occupazionale di genere risulti più contenuto tra i giovani di Reggio Emilia, mentre risulti decisamente più evidente a Modena, dove l'occupazione giovanile della componente maschile nel 2020 si è assestata sul valore del 47,2% mentre quella femminile al 31,5%. Il dato è particolarmente preoccupante se confrontato con quello dell'anno precedente in cui sostanzialmente il dato sul tasso di occupazione dei maschi tra i 15 e i 29 anni era pressoché uguale, mentre quello delle femmine era nettamente più elevato (38,5%). Segnale che, in questo territorio, gli effetti della pandemia sul mercato del lavoro si sono riversati con particolare intensità sulla fascia delle giovani donne (tendenza che in misura più contenuta si rileva però anche negli altri territori considerati).

Gli effetti della pandemia sulle giovani donne sono poi ancor più evidenti se si analizzano i dati sul tasso di inattività per genere. Così se tra il 2019 e il 2020 il tasso di inattività della

componente maschile nella fascia 15-29 anni è variato di poco, sia a livello regionale che nei territori di nostro interesse, altrettanto non si può certo affermare del tasso di inattività della componente femminile, che è cresciuto in modo significativo (vedi tabella 11), ad eccezione che a Reggio Emilia.

Tabella 11 – Tasso di inattività fascia 15-29 anni per genere (anni 2019-2020)

Età 15-29 anni	2019			2020		
Territorio	M	F	TOT	M	F	TOT
Emilia-Romagna	48.2	58.0	52.9	49.3	60.9	54.9
Parma	57.5	60.8	59.1	52.4	65.0	58.5
Reggio nell'Emilia	46.7	56.2	51.2	52.5	57.4	54.8
Modena	46.4	53.9	50.0	47.2	58.8	52.8

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat (12 ottobre 2021)

Sul versante delle imprese invece, i dati riportati dal 9° *Rapporto sulla coesione sociale nella Provincia di Reggio Emilia anno 2020* dell'Osservatorio economico, coesione sociale, legalità della Camera di commercio, con riferimento alla Provincia di Reggio Emilia, sottolineano come nel confronto tra il 2019 e il 2020 sia notevolmente diminuita la percentuale di imprese che dichiarano di assumere nuovo personale (dal 64% al 48%) ma al contempo è cresciuta, se pur in modo minore, la percentuale di profili lavorativi con difficoltà di reperimento (dal 37% al 39%). Anche sui territori di Modena e Parma, stando ai dati Excelsior per il 2020 riguardo alle previsioni di assunzione di nuovi lavoratori, si segnalava una contrazione delle previsioni di assunzione e nel 35% dei casi anche una difficoltà di reperimento di alcuni profili.

Queste difficoltà si riscontravano in particolare per la figura dell'operaio specializzato (Parma 54,6%; Modena 67,9%), per le

professioni tecniche (Parma 47,3%; Modena 48,7%) e per la categoria dirigenti, professioni intellettuali, scientifiche e con elevata specializzazione (Parma 46,7%; Modena 45,4%).

Sempre sul territorio di Parma, tra i settori in cui si prevedeva per il 2020 un maggior ingresso di lavoratori vi era proprio quello delle industrie alimentari, delle bevande e del tabacco, mentre tra le figure professionali più richieste troviamo anche quella degli operai addetti a macchinari fissi per l'industria alimentare (1.450), con una difficoltà di reperimento molto contenuta (4%). Per il settore alimentare non si rintracciano particolari difficoltà di reperimento di lavoratori, anche perché non sembra essere richiesta una esperienza lavorativa specifica né nel settore né nella professione. Risultavano comunque più contenute le previsioni di ingresso di personale femminile nel settore che, però, è tra quelli in cui nel 2020 si dichiarava di ricercare maggiormente giovani da assumere con il 31% di entrate di giovani fino a 29 anni.

Da questi dati si comprende come gli effetti della crisi e delle trasformazioni dei contesti produttivi e organizzativi, che la pandemia ha contribuito ad accelerare, non si riflettano solo sulla dimensione quantitativa del mercato del lavoro (numero di occupati) ma abbiano un impatto rilevante anche sulla dimensione qualitativa che riguarda la tipologia di lavoro, i profili ricercati e le difficoltà di incontro tra domanda e offerta di lavoro.

A tal proposito si veda come gli strumenti per favorire questo incontro sui territori siano in generale ancora molto poco strutturati. Prendendo come riferimento, ad esempio, i dati Excelsior relativi alla Provincia di Parma, tra i canali di assunzione maggiormente utilizzati, secondo quanto affermato dalle imprese, si trovano la conoscenza personale (46%), i cv inviati direttamente all'impresa (38%) e la conoscenza tramite amici/parenti (27%), mentre solo in misura limitata si fa riferimento ai centri per l'impiego (10%, valore comunque maggiore di quello regionale 9% e nazionale 7%).

3. Il contesto economico: un focus sul settore agroalimentare

Il settore agroalimentare (si veda Fanfani, Boccaletti, 2021), è uno dei settori strategici per l'economia regionale e, ancor di più, alla luce della recente crisi economica collegata alla pandemia.

Se il settore agricolo si è mosso in controtendenza rispetto alle criticità rilevate in altri settori – facendo registrare nel 2020 un valore della produzione pari a 4,5 miliardi di euro (+8% e +13% di occupazione) con un valore dei prodotti *made in* Emilia-Romagna commercializzati sui mercati esteri nel 2020 pari al 16% dell'intero export agroalimentare nazionale – hanno invece faticato i comparti dell'industria alimentare e delle bevande, con una flessione della produzione del 3,9%, che risulta comunque contenuta se inserita nel quadro di un'economia regionale che nel 2020 ha perso il 12,2% (Fanfani, Boccaletti, 2021).

Ad ogni modo, con specifico riferimento ai territori di nostro interesse, si sottolinea come l'ambito agroalimentare sia uno dei settori trainanti per l'intero sistema economico, considerato che, nel 2020, Parma risultava la prima Provincia della Regione come valore dell'export (con quasi 2 miliardi di euro di introiti), seguita da Modena (1,27 miliardi), Ravenna (726 milioni) e Reggio Emilia (640 milioni).

Guardando alla struttura delle imprese nelle tre Province, rispetto agli ultimi dati Istat disponibili (2019), vediamo che nella Provincia di Parma le imprese attive del settore alimentare (872) rappresentavano il 23% delle imprese manifatturiere attive (3.853) e si trattava in prevalenza di aziende di piccole dimensioni: 75% con 0-9 addetti; 20% 10-49 con addetti; 4% con 50-249 addetti e meno dell'1% avevano oltre 250 addetti. Complessivamente le imprese alimentari del parmense impiegano quasi 16 mila addetti.

Rispetto al territorio di Parma, risulta più contenuto il numero di imprese del settore alimentare nei territori di Reggio Emilia e di Modena.

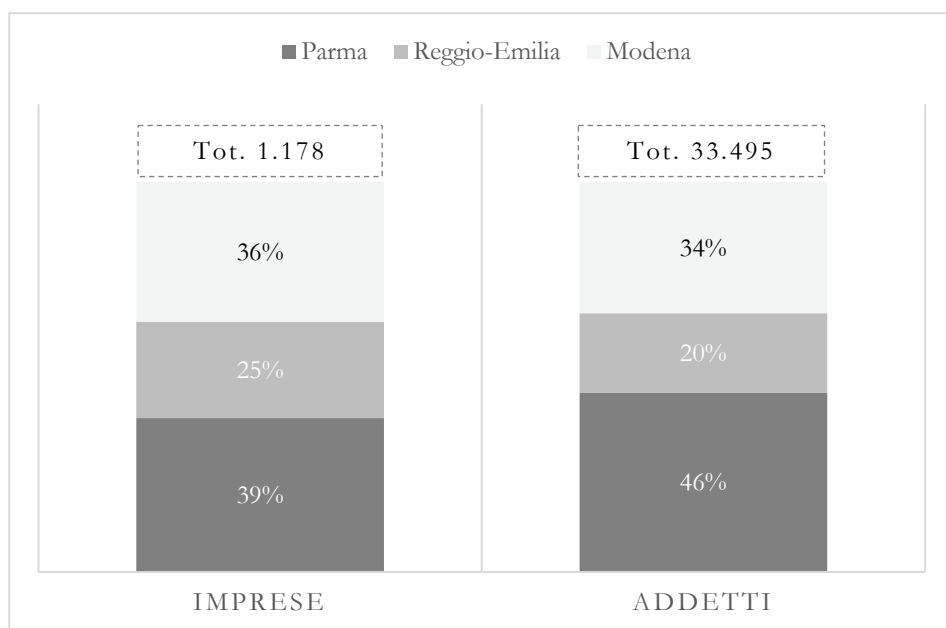
A Reggio Emilia nel 2019 erano 530 le aziende del settore, ovvero il 10% delle imprese attive nel comparto manifatturiero (5.333). Le dimensioni aziendali, percentualmente, risultano simili a quelle del contesto di Parma con gli addetti distribuiti per il 76% in aziende con 0-9 addetti; 21% in aziende con 10-49 addetti; 2% in aziende con 50-249 addetti; 1% in aziende con oltre 250 addetti. Complessivamente le imprese alimentari del reggiano impiegano quasi 6,4 mila addetti. L'export relativo al settore alimentare-bevande nel 2020 ha rappresentato il 7% dell'export del comparto manifatturiero sul territorio, dove, in tal senso, resta la meccanica il settore trainante (40%), seguito dai settori tessile (16%) e metallurgico (12%). Questi tre sono anche i settori che hanno risentito maggiormente di una contrazione delle esportazioni durante il 2020, mentre il settore alimentare ne ha risentito in misura più contenuta (-3,3%).

Nello stesso anno a Modena erano 776 le imprese attive nel settore alimentare che rappresentavano l'11% delle aziende attive nella manifattura (7.100). Nonostante questi dati risultino per certi versi simili a quelli di Reggio Emilia, a livello occupazionale il settore alimentare, per il territorio in questione, ha una rilevanza ancora maggiore. Basti considerare che nel modenese erano oltre 11 mila i lavoratori occupati nel settore alimentare nel 2019. Osservando poi i dati sulle classi dimensionali di addetti delle imprese del settore vediamo come la piccolissima impresa sia ancor più diffusa, con l'80% che si colloca nella classe dimensionale 0-9 addetti, il 16% nella classe 10-49 addetti, il 3% nella classe 50-249 addetti e, infine, l'1% nella classe oltre 250 addetti. Come riportano i dati della Camera di commercio di Modena sull'imprenditoria femminile, al 30 giugno 2021, sul totale delle imprese femminili (14.051), quelle della manifattura (1.695) rappresentavano il 12,1%, facendo registrare un calo dell'1,3% rispetto all'anno precedente. Una diminuzione che si è registrata anche per l'industria alimentare (-1,1%) in cui si concentrava l'11,1% di imprese femminili nella manifattura, comparto in cui sono prevalenti quelle del settore tessile (50,9%).

Complessivamente i tre territori di Parma, Reggio Emilia e Modena sono presenti 2.178 imprese alimentari per un totale di

33.495 addetti a cui si aggiungono le imprese dell'industria delle bevande (70), per la maggior parte (41%) localizzate sul territorio modenese, e i loro 1.230 addetti, il 55% dei quali si trova sul territorio di Reggio Emilia. In generale, resta Parma la Provincia in cui si trovano più imprese e più addetti nei settori considerati (grafico 7).

Grafico 7 – Ripartizione di imprese e addetti nei settori alimentare e delle bevande, per Provincia (anno 2020)



Fonte: nostra elaborazione su dati Istat (11 ottobre 2021)

4. La domanda di welfare e i bisogni dei territori

A partire anche dal quadro delineato, rileva sottolineare come tra le principali esigenze che emergono sui territori vi sia quella di sostenere la natalità senza che ciò, però, possa rappresentare un elemento di ulteriore penalizzazione dell'occupazione femminile.

Infatti, nonostante una crescita negli ultimi dieci anni dei livelli occupazionali delle donne, persiste un consistente divario rispetto ai dati della componente maschile (pur essendo questo differenziale più contenuto nei territori oggetto della nostra osservazione di quello rilevato sul dato nazionale). La tematica, peraltro, è anche al centro delle misure poste al centro del recente PNRR, per cui da un lato si evidenzia come questo aspetto rappresenti un nodo critico su tutto lo scenario nazionale, dall'altro rileva sottolineare proprio l'importanza di rafforzare le reti territoriali e gli interventi di prossimità, con particolare riguardo ai servizi di natura sociale per la famiglia e al rafforzamento del sistema di formazione professionale, anche attraverso partenariati pubblico-privati.

Occorre pertanto agire principalmente su due diversi versanti. Una prima riflessione deve senz'altro riguardare le strategie di attivazione della forza lavoro femminile, tenendo in considerazione il fatto che la crisi occupazionale collegata alla situazione pandemica ha colpito in particolare le giovani donne. Il ruolo della formazione in tal senso risulta di fondamentale importanza affinché possano crescere le possibilità di accedere a occupazioni di maggior qualità, sia in termini di contenuto della prestazione lavorativa che in termini di tutele contrattuali.

Un secondo aspetto, che si ricollega al punto precedente, riguarda invece più specificatamente la sostenibilità del lavoro, anche in relazione al tema dei compiti di cura che generano una crescente domanda di rafforzamento degli strumenti volti a sostenere la conciliazione vita privata e vita professionale e delle misure in grado di incentivare una più equa redistribuzione dei carichi familiari.

Guardando ai dati sui servizi per l'infanzia (2019) vediamo che a Reggio Emilia il 100% dei Comuni della Provincia hanno attivato servizi per l'infanzia, mentre le altre Province considerate hanno una copertura territoriale inferiore (Parma 70,5%; Modena 91,5%). La presa in carico dei bambini tra 0 e 3 anni è del 25,9% a Parma, del 28,6% a Reggio Emilia e del 30,2% a Modena. Alla luce di questi dati sembra essere l'area del parmense

quella in cui vi è una necessità maggiore di rafforzare questo tipo di servizi (fonte: Istat).

Ancora sul versante dell'offerta di servizi di welfare locale, gli ultimi dati disponibili (2018), indicano che sul totale della popolazione anziana (over 65), la percentuale di anziani trattati in assistenza domiciliare socio-assistenziale è rispettivamente di 0,9% per Modena, 1,5% per Reggio Emilia e 2,4% per Parma. Questi valori relativamente bassi, specie nell'area del modenese, potrebbero nascondere l'esigenza di un ampliamento di questo tipo di servizi, in considerazione anche delle tendenze demografiche descritte nel § 1, che ad oggi sembrano riuscire a farsi carico solo di un numero limitato di utenti.

Proprio rispetto al fabbisogno di welfare dei tre territori considerati, si sottolinea come la tendenza all'invecchiamento della popolazione, e della forza lavoro, può rappresentare una delle principali sfide rispetto cui è necessario progettare soluzioni sinergiche con le esigenze del mondo del lavoro all'interno degli eco-sistemi di welfare territoriale. Sul punto acquista crescente importanza anche il tema del ricambio generazionale rispetto cui si evidenzia come le criticità non riguardino solo la forza lavoro dipendente ma anche la categoria imprenditoriale.

Strettamente collegato a questo ambito vi è il tema delle competenze che assume un ruolo centrale sia nel rendere pienamente attivi nei processi produttivi i lavoratori più anziani lungo il corso della loro carriera lavorativa, sia nel favorire l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro.

Infine, da un punto di vista organizzativo il periodo pandemico ha per certi versi accelerato il processo di trasformazione digitale delle imprese e il ricorso, laddove possibile, a forme di flessibilità organizzativa, spingendo verso una più rapida evoluzione dei modelli di organizzazione del lavoro sino a quanto fatto fino a quel momento.

Sul punto, il settore industria alimentare contribuisce più di altri a creare occupazione anche per i giovani, come accade con particolare evidenza nella Provincia di Parma, dove però vediamo

che tra le figure più richieste vi è quella degli operai addetti a macchinari fissi per l'industria alimentare, per cui, peraltro, non si rilevano criticità di reperimento. Da un certo punto di vista questo può segnalare meccanismi d'incontro tra domanda e offerta di lavoro tutto sommato efficaci e una buona capacità d'ingresso dei giovani in questo settore. Al contempo però ciò sembra suggerire che nel settore si ricerchino per lo più figure con competenze tecniche di base per ricoprire mansioni standardizzate. Questo apre una riflessione in termini di qualità del lavoro e del ruolo che può avere il welfare aziendale nel migliorare lo scambio tra datore di lavoro e lavoratore ampliandolo alla sfera del benessere della persona, al sostegno delle esigenze personali e familiari di natura più sociale e della formazione come strumento di valorizzazione della persona, non solo all'interno dei luoghi di lavoro.

5. L'offerta di welfare aziendale del settore alimentare

Con l'analisi sulla contrattazione collettiva, condotta su 16 accordi del settore alimentare dei territori di Modena, Reggio Emilia e Parma, si è cercato di comprendere come i sistemi di relazioni industriali, di una delle filiere produttive trainanti per il contesto di riferimento, stiano contribuendo a sviluppare nuove soluzioni di welfare contrattuale e come queste possano intercettare, o meno, alcuni bisogni emergenti sul territorio.

Sul punto occorre dapprima richiamare anche la ricostruzione fatta nel capitolo 4 in merito alle previsioni contenute dai principali CCNL del settore alimentare che pongono particolare attenzione agli ambiti della previdenza complementare, dell'assistenza sanitaria integrativa, della formazione e della flessibilità oraria.

Spostando l'attenzione sul secondo livello di contrattazione vediamo che, sul versante della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa, le previsioni aggiuntive rispetto a quanto stabilito dal CCNL rimangono limitate e sono rintracciabili per lo più nei contratti aziendali di grandi imprese (Barilla 2018).

Si ritrova invece un'attenzione generalizzata verso l'ambito della flessibilità organizzativa. Più nello specifico, si rileva frequentemente l'istituzione di sistemi di banca ore solidale, la promozione di un maggior ricorso al lavoro agile (mediante una gestione condivisa della materia) ed ampie misure di flessibilità oraria e permessi a sostegno della genitorialità (Conserve Italia 2017, Parmalat 2021).

Ancora timide restano però le previsioni volte a incentivare il ricambio generazionale, talvolta con la previsione di istituire tavoli di commissioni paritetiche e tavoli di confronto per valutare future azioni, altre volte con azioni di flessibilità organizzativa ma che si riducono prevalentemente alla concessione del part-time negli ultimi anni di carriera lavorativa. Assenti, nei contratti analizzati, sono poi le connessioni tra questo tema e l'ambito della formazione. Solo nell'accordo Barilla 2018 si rintraccia la volontà di realizzare azioni di studio di soluzioni che favoriscano l'introduzione sistemi di "staffetta generazionale".

Nell'ambito della formazione, tra le principali misure contrattate troviamo azioni e progettualità per lo sviluppo delle competenze e della professionalità dei lavoratori nell'ottica di accrescere le loro possibilità di ricoprire altre mansioni (Conserve Italia 2017), anche di livello superiore (Grissin Bon 2020). A tal proposito, alcuni contratti prevedono sistemi di certificazione dei percorsi formativi (Mutti 2019, Parmalat 2016 e 2021). Vi sono poi misure in cui flessibilità organizzativa e formazione possono risultare azioni integrate come nelle esperienze di affiancamento *on the job* (Mutti 2019) e nei sistemi di *job rotation* (Grandi Salumifici Italiani 2018). Alcune misure di formazione sono inoltre indirizzate a specifici target di popolazione aziendali quali lavoratori neoassunti (Salumi Villani 2018) e madri al rientro dalla maternità (Parmalat 2021).

Per quanto invece non trovi spazio nei CCNL del settore la materia dei *flexible benefit*, a livello aziendale, sul territorio, si riscontra un'attenzione particolare sul punto. In diversi accordi vi sono disposizioni che provano ad incanalare le possibilità di spesa per i lavoratori verso misure dal contenuto più

spiccatamente sociale, e non solo meramente concessivo, specie quando è data loro la possibilità di convertire il premio di risultato.

In generale le previsioni di welfarizzazione del premio di risultato sono diffuse nella maggior parte dei contratti analizzati. Come accennato, però, in alcuni casi particolari si specifica che i lavoratori hanno la possibilità di convertire il premio solo verso misure nell'ambito della previdenza complementare, dell'assistenza socio-sanitaria, del sostegno genitoriale (quali misure di educazione e istruzione dei figli) e della non autosufficienza (Grandi Salumifici Italiani 2018). Talvolta, viene comunque individuata la necessità di destinare prioritariamente il premio convertito verso misure dalla natura più spiccatamente sociale ma ciò rappresenta un'indicazione più che un vincolo (Barilla 2018). In altri casi ancora si rimanda la decisione sull'individuazione delle misure verso cui orientare il c.d. welfare di produttività ad un'apposita Commissione (Conserve Italia 2017). Queste disposizioni rappresentano sicuramente una particolarità se raffrontate con quanto emerso dalle analisi condotte in altri settori e territori circa la welfarizzazione del premio di risultato.

Altra fattispecie interessante è quella che, sempre in collegamento alla conversione del premio di risultato, riconosce un c.d. *bonus* di conversione. Nonostante anche i *bonus* di conversione rappresentino una disposizione che ricorre frequentemente nei contratti aziendali, si sottolinea come questi, generalmente, siano ricollegati esclusivamente alla quantità di premio convertito. Invece, in alcuni tra i contratti analizzati il *bonus* di conversione è riconosciuto solo ai lavoratori che destinano il c.d. welfare di produttività verso prestazioni a carattere sociale, solidale e mutualistico riconducibili, come nella fattispecie precedentemente menzionata, alla previdenza complementare, all'assistenza socio-sanitaria, al sostegno genitorialità, ai servizi educazione e istruzione per i figli e alla non autosufficienza (Number 1, Barilla 2018). Dunque, in questi casi, per il riconoscimento del beneficio aggiuntivo rileva non solo la quantità di premio convertito, ma anche la qualità delle misure di welfare verso cui il lavoratore sceglie di convertire il premio. A margine,

si ricorda che questi valori derivanti dal *bonus* di conversione rientrano tra le misure di *welfare on top*.

Oltre a quanto appena descritto, sempre nell'ambito del *welfare on top*, abbiamo osservato come alcune aziende prevedano anche ulteriori soluzioni di buoni acquisto e *flexible benefits* (Number 1 2018, Grandi Salumifici Italiani 2018, Grissin Bon 2020). Si tratta, per lo più, di soluzioni dal valore abbastanza contenuto, che, per la maggior parte, rientrano nella soglia dell'art. 51, comma 3. Talvolta questi benefit sono usati anche come riconoscimento *una tantum* in relazione all'anzianità aziendale dei lavoratori (Mutti 2019). Sporadici sono i casi in cui il valore individuato è destinato a specifiche misure. Tuttavia, in un caso si riconosce specificatamente ai lavoratori la possibilità di sostenere i rimborsi delle spese per asili nido e scuole materne, rispettivamente per un valore mensile di 290 euro e 130 euro, e per le spese di abbonamento al trasporto pubblico (Mutti 2019). Largamente diffuse sono le prestazioni di mensa e buono pasto.

Infine, è interessante sottolineare come, nei casi in cui si sia scelto di rafforzare l'ambito delle convezioni da offrire ai lavoratori, queste non abbiano avuto come focus principale i beni di consumo ma, anche qui, servizi dalla finalità sociale quali centri di cura (Salumi Villani 2018), servizi di educazione e istruzione per figli e servizi a parenti disabili e non autosufficienti (Parmalat 2016).

6. Iniziative territoriali per il welfare

Rispetto al fabbisogno di conciliazione, prospettato nel § 4, negli ultimi anni gli attori del territorio hanno già cominciato a muoversi a fronte però di una situazione di partenza in cui le misure di conciliazione risultavano ancora limitate nelle imprese. Come mostrato da un'indagine di Maino, Rizza (2017, spec. p. 65), l'88,1% delle piccole e medie imprese di Modena intervistate e l'84% di quelle di Reggio Emilia non attivavano nessuna misura di conciliazione vita-lavoro. Più confortante il dato su Parma in cui "solo" il 30,4% non attivava alcuna misura a fronte di una percentuale sul territorio regionale del 67,2%. È indubbio, però, che negli ultimi anni è stata acquisita una

maggiore consapevolezza, sia da parte delle imprese che degli altri attori del territorio, circa l'importanza di sviluppare iniziative specifiche in questo ambito.

Così rileva ricordare che, in continuità con l'esperienza del *Patto per il lavoro* del 2015, nel quadro di *policy* regionale dell'Emilia-Romagna è stato sottoscritto nel dicembre 2020 *Il patto per il lavoro e per il clima* (per un approfondimento: Bianchi, Butera, De Michelis, Perulli, Seghezzi, Scarano, 2020). È stata così individuata la necessità di porre al centro del sistema territoriale il welfare, attraverso un sistema integrato che promuova una «logica di rete e sussidiarietà, di prossimità e domiciliarità» (si veda *Patto per il lavoro e per il clima*).

A tal proposito, si individuava anche l'esigenza sia di creare nuovi servizi e azioni integrate a sostegno della natalità e della genitorialità, sia di incentivare, nell'ambito della contrattazione collettiva, gli strumenti rivolti alla flessibilità e alla conciliazione vita-lavoro. Sul punto si sottolineava la necessità di promuovere politiche a sostegno della qualità e della stabilità del lavoro femminile, che contrastassero il *gender pay gap* incentivando i percorsi di carriera, anche imprenditoriali, delle donne. In questo scenario, si era già dato il via ad alcune iniziative, quali ad esempio il bando *Donne e Lavoro* per gli anni 2019-2020 volto a sostenere anche progetti di welfare aziendale e welfare di comunità che potessero incidere sull'organizzazione e sulla qualità del lavoro, nonché sull'occupazione femminile. La partecipazione al bando era rivolta agli enti locali, alle associazioni di promozione sociali, alle organizzazioni di volontariato e alle *onlus* ed incentivava la presentazione di progetti territoriali che prevedessero la collaborazione tra soggetti pubblici e privati. Da qui si sono sviluppate ulteriori iniziative su alcuni territori all'interno della Regione.

Per il 2021-2022 la Regione ha previsto una nuova linea di finanziamento mediante il *Bando per la presentazione di progetti volti a sostenere la presenza paritaria delle donne nella vita economica del territorio, favorendo l'accesso al lavoro, i percorsi di carriera e la promozione di progetti di welfare aziendale finalizzati al work-life balance e al miglioramento della qualità della vita delle persone*, rivolto, ancora

una volta, ad enti locali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato e *onlus*.

Dentro questa cornice sono state finanziate alcune progettualità interessanti nei territori considerati tra cui la *Creazione di una piattaforma digitale e di una app a supporto della Rete Welfare Aziendale Territoriale* a Carpi (Modena). Questa iniziativa peraltro riprende quanto fatto già fatto dal Comune di Modena con il progetto *Rete Welfare Aziendale di Modena*, finanziato dalla Regione già nel 2017, che si proponeva di facilitare il dialogo tra imprese, parti sociali, terzo settore e servizi di welfare del territorio al fine di realizzare un'offerta integrata tra servizi di welfare locale e welfare privato e occupazionale.

Sempre nel modenese troviamo il progetto *Senza chiedere permesso* del Comune di Modena (condiviso con le associazioni di categoria, Cpo (Commissione Pari opportunità del Comitato unitario degli ordini e collegi professionali), i sindacati e le Università) che ha previsto il coinvolgimento di una rete di organismi rappresentativi delle realtà imprenditoriali e del lavoro locale. Le linee di intervento includevano un sostegno alle imprese per l'attivazione di nuove soluzioni organizzative a favore dei propri dipendenti. Il sostegno per misure di questo tipo era rivolto anche a liberi professionisti, microimprese e organizzazioni che avviassero servizi innovativi a favore della conciliazione. Il progetto, già attivato tramite le risorse della precedente *policy* regionale, è stato rifinanziato anche per le annualità 2021-2022 e si propone di sostenere il finanziamento di piani di welfare aziendale, iniziative di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e azioni per la presenza paritaria delle donne nella vita economica.

Questo non è il solo progetto che ha trovato continuità di finanziamento da parte della Regione. Un altro esempio è rappresentato dal progetto *Lavoro vita e benessere* sul territorio di Reggio Emilia. Nella prima edizione era prevista la promozione di un ciclo di incontri formativi promossi dal Comune con associazioni di rappresentanza e associazioni del terzo settore, mentre in questa seconda edizione ha avuto come focus principale

quello della promozione di nuovi modelli conciliativi per il post-pandemia.

Per quanto riguarda il territorio di Reggio Emilia rileva sottolineare come sul tema delle reti di welfare aziendale con una declinazione territoriale vi siano state, in passato, esperienze di frontiera che hanno anticipato la rapida evoluzione della materia negli anni successivi, anche grazie all'azione delle associazioni di rappresentanza con particolare qui alla componente datoriale. Si veda sul punto l'esperienza di *Welfare-RE* lanciata nel 2014 da Unindustria Reggio Emilia e volta a favorire un accompagnamento culturale delle imprese verso azioni di welfare aziendale, scenario entro cui ha preso vita anche l'esperienza di *Rete Giano*, una rete d'impresе per il welfare nel territorio di Correggio (RE) che si proponeva di creare un sistema di convenzioni e sconti dedicati ai dipendenti delle imprese aderenti.

Tra le esperienze di partnership per lo sviluppo di azioni di welfare aziendale più interessanti sul territorio di Parma si rintraccia la progettualità *Obiettivo Comune*. Il progetto presentato dal Comune di Parma e dalle due aziende sanitarie presenti sul territorio si propone come obiettivo quello di migliorare il benessere dei dipendenti di questi soggetti coinvolti (oltre 7.000) creando una rete di esercizi commerciali convenzionati entro cui usufruire di sconti e servizi, valorizzando al contempo il commercio e l'artigianato locale. Ciò è stato possibile anche grazie alla partecipazione al progetto delle relative associazioni di rappresentanza.

Infine, tornando al *Patto per il lavoro e per il clima*, occorre sottolineare come tra le altre tematiche tenute in considerazione vi siano anche quelle del diritto alla salute e alla sicurezza sul lavoro, per cui si ritiene importante investire sulle tecnologie e sul digitale anche per lo sviluppo di una rete di telemedicina e teleassistenza, e dell'inclusione cittadini stranieri, individuando quali ambiti d'azione il potenziamento delle competenze e una declinazione maggiormente interculturale dei servizi di welfare. Si esplicita poi la necessità di favorire l'attrattività e la *retention* dei giovani sul territorio anche attraverso un adeguato sviluppo di sistemi formativi e di opportunità lavorative stimolanti.

Negli ultimi anni, dunque, i territori considerati hanno mostrato una certa vitalità e un rinnovato fermento rispetto allo sviluppo di iniziative territoriali per il welfare che coinvolgono frequentemente ampie reti di *stakeholders* locali, tra cui anche le imprese e le associazioni di rappresentanza. Questi soggetti sono chiamati a recitare un ruolo sempre più attivo nella progettazione e nella costruzione di un welfare territoriale integrato e condiviso.

7. Osservazioni conclusive

Negli ultimi anni, anche su input regionale, si sono moltiplicate alcune progettualità condivise che hanno coinvolto gli *stakeholders* del territorio, tra cui le parti sociali e le imprese, avendo come focus principale l'ambito della conciliazione vita privata e vita professionale. Per cui da una parte si sottolinea come nei territori in questione si stia lavorando molto per accrescere culturalmente la propensione delle imprese ad avviare questo tipo di iniziative e la possibilità di raccordare le misure di welfare aziendale con il contesto di riferimento. Tuttavia, ciò non è ancora sufficiente a offrire un sostegno pienamente efficace all'occupazione femminile e alla natalità, come mostrato dai dati raccolti. Peraltro, questo tipo di progettualità sembrano muoversi ancora su di un binario parallelo, ovvero nell'ambito della contrattazione sociale territoriale e dei partenariati locali, che resta in gran parte scollegato da quello della contrattazione collettiva. Questo non significa affatto che la contrattazione collettiva non guardi alla conciliazione vita-lavoro come un ambito di intervento prioritario, anzi. Le numerose previsioni di flessibilità organizzativa rilevate nei contratti aziendali analizzati testimoniano il contrario. Ma resta ancora per certi versi difficile il collegamento tra l'azione di rappresentanza delle parti sociali sui territori e quella che avviene dentro il perimetro d'impresa.

Eppure, la contrattazione aziendale della filiera alimentare nei territori considerati sta provando, più che in altri settori e territori, a incanalare le risorse derivanti dal welfare aziendale verso misure di carattere sociale, scoraggiandone un indirizzo consumistico verso le generiche prestazioni di buono acquisto. Questo da un lato sembra essere un tentativo, positivo, di

intercettare maggiormente alcune esigenze che sono emerse anche dall'analisi dei fabbisogni territoriali, quali il rafforzamento dei servizi per l'infanzia e per la non autosufficienza; dall'altro denota una consapevolezza del ruolo sistema di relazioni industriali nell'indirizzare lo sviluppo del welfare aziendale verso un certo tipo di misure e una posizione definita sul tema.

Rispetto poi a quella che è la cornice del primo livello di contrattazione del settore alimentare l'azione delle parti, a livello di impresa, si sta concentrando su materie che integrano la cornice contrattuale nazionale di riferimento, pur raccogliendone gli indirizzi. In questo senso però non si va molto oltre rispetto alle misure in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa rispetto a quanto previsto dai CCNL e questo può rappresentare una criticità anche alla luce dell'importanza di alcuni temi che la pandemia ha contribuito a sottolineare quali il rafforzamento delle prestazioni sanitarie, la gestione dei lavoratori più anziani e l'esigenza di un ricambio generazionale. In questo incide anche la dimensione aziendale per cui le piccole imprese, che però sono prevalenti nel settore e sul territorio, ancora faticano ad approcciarsi e a sviluppare certe tematiche.

Peraltro, la ripartenza post pandemica ha posto in luce come vi siano categorie che più di altre hanno pagato a livello occupazionale la recente crisi quali appunto le donne e i giovani. In tal senso appare necessario un investimento tanto sui territori quanto nei contesti di impresa verso il rafforzamento di misure di formazione che da un lato accrescano le opportunità occupazionali di alcuni target di popolazione anche attraverso una maggiore connessione tra attività di formazione e mondo del lavoro; dall'altro resta sullo sfondo il tema del ricambio generazionale ancora poco affrontato nella contrattazione aziendale.

Le previsioni di welfare occupazionale e aziendale, anche nella loro dimensione verticale di relazioni industriali, ovvero istituite a diversi livelli, ricadono in ultimo sulla dimensione del lavoratore e dunque contribuiscono a comporre, insieme alle previsioni di welfare pubblico e privato, quel *welfare della persona* che però trova nel territorio un ulteriore ambito di sintesi e

sviluppo. È infatti nell'integrazione tra misure di welfare pubblico locale, contrattuale e integrativo, anche grazie a strumenti quali la contrattazione sociale territoriale, che si può costruire quel sistema di welfare territoriale in cui le misure sono sviluppate in raccordo con le esigenze del contesto sociale, economico e produttivo di riferimento, diventando un elemento di competitività per il territorio stesso.

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, prevenendo 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, esclusione 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, anche parziale, 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 oppure attraverso 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; dispositivi per la DAD (quali pc, laptop e tablet)
- *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 oppure attraverso 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, per l'intero valore del servizio

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 oppure attraverso 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, per l'intero valore del servizio. 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; sono inclusi i premi relativi a polizze stipulate a copertura del rischio Covid-19 (circ. Agenzia delle Entrate n. 11/E del 6 maggio 2020)
- *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 emittitrice 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. *b*, 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 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 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 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno)

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 lavoratore*: per veicoli concessi in uso promiscuo entro il 30 giugno 2020, l'imponibile forfettario 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 forfettario 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 50% a partire dal 2021; oltre 190 g/km 60% a partire dal 2021. Il regime è uguale sia per i dipendenti che per gli amministratori. Imponibile forfettario ragguagliato sul numero di giorni per cui il veicolo è assegnato al dipendente a prescindere dall'effettivo utilizzo (circ. Min. Finanze n. 326 del 23 dicembre 1997). Se il dipendente corrisponde delle somme (versamento o trattenuta) nello stesso periodo d'imposta, per la possibilità di utilizzare il veicolo in modo promiscuo che il datore di lavoro gli ha concesso, tali somme devono essere sottratte dal valore del veicolo stabilito presuntivamente dal legislatore. Il valore è

computato per stabilire il limite esente di 258,23 euro di cui all'art. 51, comma 3 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno). Il regime è uguale sia per i dipendenti che per gli amministratori

- *regime fiscale e contributivo datore di lavoro*: per auto concesse ai dipendenti: deducibilità delle spese del 70%, comprese le spese per costo di acquisizione del veicolo (acquisto, *leasing*, noleggio) e le spese di impiego (carburante, assicurazione ecc.); per auto concesse agli amministratori si deduce il 100% delle spese relative all'autoveicolo fino al valore imponibile forfettario (calcolato secondo art. 51, comma 4, lett. *a*) che concorre a formare il reddito dell'amministratore (art. 95, comma 5, TUIR) + il 20% delle spese eccedenti il benefit per le auto aziendali (art. 164, comma 1, lett. *b*, TUIR)
- *regime IVA*: detraibile al 40% se non vi è nessun riaddebito sul dipendente; detraibile al 100% per le autovetture assegnate dietro pagamento di un corrispettivo inferiore al valore normale (il corrispettivo pagato dal dipendente però concorre alla formazione del reddito di impresa e la differenza tra l'IVA sul valore normale e l'IVA sul corrispettivo risulta indeducibile ai sensi dell'art. 99 TUIR)

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 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno)
- *condizioni e specifiche*: concorrerà alla formazione del reddito di lavoro dipendente, anziché l'intero importo degli

interessi pagati dal datore di lavoro, il 50% dell'ammontare risultante dalla differenza tra gli interessi calcolati al tasso ufficiale di sconto vigente al 31 dicembre di ciascun anno e gli interessi rimasti a carico del dipendente (circ. Agenzia delle Entrate n. 5/E del 29 marzo 2018)

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 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno)
- *condizioni e specifiche*: in caso di più utilizzatori si opera una ripartizione del valore dell'immobile in parti uguali o in relazione alle parti di fabbricato a ciascuno assegnate (se queste sono differenziate) anche nell'ipotesi in cui al dipendente vengano concesse in locazione, uso o comodato una o più stanze in una unità immobiliare; per i fabbricati concessi in connessione all'obbligo di dimorare nell'alloggio stesso, ad esempio quello concesso al portiere di uno stabile o al custode di una azienda, dopo aver determinato l'importo che dovrebbe concorrere a formare il reddito di lavoro dipendente con le modalità già precisate, si deve assumere soltanto il 30% di detto importo (tale previsione di favore non riguarda le ipotesi in cui al dipendente è fatto soltanto obbligo di dimorare in una certa località)

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, solo in via telematica sul sito Cliclavoro 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

- circ. n. 28/E del 15 giugno 2016
- circ. n. 5/E del 29 marzo 2018
- circ. n. 11/E del 6 maggio 2020

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 e risoluzioni.

Principali risposte a interpello e risoluzioni 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
- risoluzione n. 55/E/2020
- risoluzione n. 37/E/2021

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 2020:
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 considerazione 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.

Un'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 diversi 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 sulla base di 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: AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014, pp. 60 ss. Su un campione di 300 aziende, anche in questo caso di grandi dimensioni, solamente il 14% presenta almeno un'attività di welfare mentre il restante 86% non risulta essere interessato 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% nelle 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 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 presenti 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%, *n.d.r.*] 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 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 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 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 ss., la quale afferma che: «Se sommiamo l'insieme delle diverse iniziative di

welfare otteniamo che in poco più della 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 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 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 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 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. 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, 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. In 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 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». Tuttavia, a fronte di questa crescita costante negli ultimi anni della contrattazione sul welfare, secondo quanto riportato da L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021, pp. 70 ss., tra il 2019 e il 2020 si assiste a una impressionante contrazione (dal 32% del 2019 al 2% del 2020). È indubbio, però, come tale improvviso arretramento sia addebitabile al periodo pandemico in atto. A ogni modo, i settori merceologici dove maggiormente è stata negoziata la materia del welfare negli ultimi due anni sono stati: il settore manifatturiero (soprattutto il settore meccanico, anche

se in forte calo, dal 57% del 2019 al 23% nel 2020), seguito dai servizi e dal settore dei trasporti (ove si è assistito a un aumento, rispettivamente dal 13% del 2019 al 28% del 2020 e dal 7% del 2019 al 19% del 2020), confermando di fatto quello che era avvenuto negli anni precedenti.

Anche un'altra sigla sindacale, la Cgil, in collaborazione con la Fondazione Giuseppe Di Vittorio, ha realizzato due rapporti che rilevano le dinamiche della contrattazione di secondo livello, analizzando 1.700 contratti stipulati nel triennio 2015-2017 e 1.887 contratti stipulati nel triennio 2017-2019. Anche da tali rapporti (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 ss., e N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 61 ss.) si evince una crescita graduale della diffusione del welfare nelle dinamiche della contrattazione. In particolare, 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%, con una crescita delle sue due componenti: il welfare contrattuale (12%), ma soprattutto quello aziendale (27%). Ora gli stessi istituti ricorrono nel 41,6% della contrattazione territoriale e nel 30,8% di quella aziendale. Dunque, seppur con dati meno eclatanti, anche l'aggiornamento del rapporto rileva un incremento di queste voci nel 2019: il 12,4% degli accordi include interventi di welfare di livello contrattuale (di aggiornamento delle condizioni previste per l'adesione ai fondi di previdenza negoziali o ai fondi contrattuali di assistenza sanitaria integrativa, rispettivamente nell'8,5% e nel 6,6% degli accordi); il 27% degli accordi presenta misure di welfare di livello aziendale e/o il riferimento alla convertibilità del premio di risultato (con o senza dettaglio delle misure previste o accessibili ai lavoratori). Considerando tali accordi, poco meno della metà (45,7%) fa riferimento alla conversione del premio di risultato in welfare, mentre i restanti presentano misure di welfare aziendale non legate al meccanismo del premio di risultato ma incluse negli accordi negoziati tra le parti. Rispetto alle modalità di erogazione del welfare, cresce il numero di accordi che cita esplicitamente il ricorso a provider esterni e/o a forme di

“conto”/“portafoglio” welfare (4,7%). Questo fatto può legarsi in parte a una maggiore diffusione di queste modalità organizzative per l'accesso dei lavoratori al welfare, ma anche a una semplice inclusione di questo tema (certamente “sottonegoziato”) all'interno degli accordi, ancora largamente demandato alle scelte della direzione aziendale. Nell'1,5% del totale degli accordi (circa il 10% di quelli che prevedono la convertibilità del premio di risultato) è indicata una maggiorazione del premio in caso di scelta dei lavoratori per l'utilizzo del welfare aziendale. Considerando il dettaglio delle misure di welfare aziendale, le più diffuse sono rappresentate da carte acquisto e buoni pasto (8,3% del totale accordi), istruzione e servizi educativi (5,6%), credito/prestiti/anticipo TFR (4,4%), mensa (3,6%) e cultura e ricreazione (3,5%). Le stesse ricerche mettono poi in evidenza la crescita del welfare all'aumentare della dimensione aziendale. Con riferimento ai soli accordi aziendali, il rapporto più recente (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, p. 64) testimonia come il welfare integrativo sia presente nel 20,8% delle piccole imprese (meno di 49 addetti), nel 31,6% delle medie imprese (50-249 addetti), nel 45,5% delle imprese con un numero di dipendenti tra 250 e 999 e, infine, nel 50,7% 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 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. Tale trend (in crescita) risulta confermato anche dai successivi rapporti, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019*, 2020, Rapporto n. 6, pp. 11-12, e CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5, pp. 12-13. In particolare, le risultanze della più recente analisi evidenziano come la maggior quota di accordi con contenuti di welfare si registri nel settore chimico-farmaceutico (74,6%) e in quello alimentare (64,3%), mentre tra chi applica il più diffuso CCNL dei servizi (commercio-terziario) la percentuale si attesta al 27,3%. Relativamente alle aziende metalmeccaniche bisogna prendere in considerazione quanto affermato da FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016*, 2018, 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. 5, 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 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). L'aggiornamento del rapporto (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 61 ss.) conferma come sia cresciuta la quota relativa alla convertibilità del premio di risultato in welfare aziendale, che raggiunge quota 14,1%. Sul totale degli accordi aziendali che trattano di premio di risultato, il 42% prevede la possibilità di conversione in welfare (a fronte del 36% rilevato nel Rapporto precedente). L'importo medio complessivo del premio, che nel primo rapporto era stato pari a 1.409 euro, resta un valore pressoché invariato, arrivando a 1.428 euro. 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 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 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 emergere 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 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 ss., non concordano su quale sia il settore più attivo. Il primo, 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». Il secondo, invece, ribadisce che «i settori maggiormente coinvolti nella regolamentazione del welfare, negli ultimi due anni [2014-2015, *n.d.r.*], sono 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 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 e la fascia dimensionale (in termini di numero di occupati) delle imprese analizzate. In AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, pp. 31 ss., si evince una maggiore diffusione del welfare tra le imprese del terzo settore (39,3%) e le imprese industriali (25,5%), seguite dalle imprese agricole (23,2%) e, con valori quasi coincidenti, dagli studi professionali (22,5%) e dalle imprese del commercio e dei servizi (22,3%). Chiude la classifica il settore dell'artigianato (14,6%). Per quanto concerne, invece, la diffusione del welfare nelle imprese in base al fattore dimensionale, questa ricalca (in modo proporzionale) le dimensioni aziendali: il Rapporto evidenzia, infatti, come le grandi imprese (con numero di addetti compreso tra le 251 e le 1.000 unità) siano quelle in cui si riscontra una maggiore diffusione di welfare (71,6%). Non va tuttavia sottovalutata la velocità di crescita del fenomeno del welfare aziendale tra le imprese minori: negli ultimi 4 anni, infatti, nel segmento delle micro-imprese (con meno di 10 addetti) quelle molto attive nel welfare sono raddoppiate, passando dal 6,8% al 15,0%, e nelle piccole imprese (tra 10 e 50 addetti) sono aumentate dal 15,8% al 25,9%.

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, e L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2019/2020*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021, p. 71, riscontrano che, seppur il valore più elevato si osservi nel settore manifatturiero con il 63% (dato 2018), altri

settori come i servizi e il settore terziario hanno avuto 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 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 è scesa 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 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 sono 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 il Nord (22,2%) e il Sud e le isole (13,1%). Anche l'aggiornamento del rapporto (N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, p. 63) rileva come gli accordi sul (solo) welfare aziendale mostrino valori più alti nelle aziende situate al Nord-est e al Nord-ovest

(rispettivamente 31,4% e 26,9%), oltre che al Centro Italia (30,4%). Il Sud e le isole mostrano una diffusione di welfare aziendale maggiormente limitata, che coincide con il 19,6% degli accordi. Per quanto riguarda gli accordi di aziende multiterritoriali, le misure di welfare aziendale si ritrovano nel 26,4% dei casi, ma va considerata la maggiore numerosità della produzione negoziale nelle aziende di tale livello (tendenzialmente più grandi di quelle situate in territori specifici).

La medesima situazione, come risultata da AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017, pp. 40 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, 2018, 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), la formazione dei dipendenti (39,4% contro 36,6%) e la sicurezza e prevenzione degli incidenti (43% contro 40,4%). A livello generale, in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019, pp. 84 ss., si 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». Nell'ultimo aggiornamento del quadro sulla diffusione territoriale (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, p. 124) si ribadisce che «le regioni del Nord Italia presentano livelli di attività più elevati rispetto a quelle del Centro e del Sud».

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 ss., rileva come vi sia «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 *stakeholders* 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, 2017, pp. 45 ss.; AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018, pp. 34 ss.; AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019, pp. 28 ss.; AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020 pp. 18 ss. Dalla ricerca del 2020, incentrata sull'impatto delle iniziative di welfare in risposta all'emergenza Covid-19, si evince come gli interventi intrapresi nell'emergenza abbiano ottenuto risultati molto soddisfacenti. Per il 56,1% delle imprese coinvolte dall'indagine è stato ottenuto un impatto positivo per la sicurezza dei lavoratori; per il 49-50% i dipendenti hanno molto gradito le iniziative e queste hanno influito positivamente sul clima interno e sulla fedeltà all'azienda, mentre per il 48,6% si è ottenuto un effetto sul benessere psichico delle persone. Non secondario è stato poi l'impatto migliorativo anche sulla reputazione aziendale (42,9%) e sulla produttività del lavoro (32,5%). In termini più generali, viene sottolineato come il welfare aziendale sia stata una leva, per le aziende già attive in materia, per reagire alla crisi in modo efficace, contribuendo a mitigarne l'impatto.

Risultati di rilievo sulle motivazioni del welfare privato 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. Le altre motivazioni segnalate dalle imprese per l'attuazione di piani sono: l'attrazione di talenti (52%), la diminuzione del turnover (48%), 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-Fermeccanica, 2017, pp. 8 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 aumentino 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 12 si evince che tutti i gap, seppur di piccola rilevanza, siano a vantaggio delle aziende: ciò 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 12 – 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 <i>status</i> , 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 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, 2017, pp. 55 ss., inizialmente si rilevava una difficoltà nella misurazione dei risultati, non tanto per la mancanza di una metrica quanto per il fatto che nella fase di sviluppo di un nuovo welfare non fosse ancora possibile aspettarsi impatti immediati. Con l'edizione del 2020 del rapporto (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, pp. 59 ss.), viene introdotto l'indice relativo alla *Welfare Satisfaction*, che permette alle imprese partecipanti di misurare la percezione e la soddisfazione dei propri lavoratori per le iniziative di welfare adottate, valutandone il livello di conoscenza, di utilizzo, di gradimento.

Nel Rapporto si sottolinea come gli effetti del welfare aziendale siano «positivi per il 34,4% dei casi sulla produttività del lavoro, per il 38,5% sulla soddisfazione dei lavoratori e il clima aziendale e per una quota simile sulla fidelizzazione dei dipendenti, infine per il 38,7% sull'immagine e sulla reputazione dell'azienda». Altresì, il Rapporto rileva i fattori che

determinano un impatto positivo del welfare sui risultati aziendali, segmentando le imprese secondo tre criteri: 1) ampiezza delle iniziative di welfare, 2) modi in cui le iniziative sono attuate (coinvolgimento dei lavoratori, rilevazione dei bisogni e misurazione della soddisfazione, intensità della comunicazione) e 3) profilo più o meno strategico con cui l'azienda concepisce i progetti (consapevolezza dell'importanza degli obiettivi sociali dell'azienda, proattività nell'intraprendere iniziative aggiuntive a quelle del CCNL, livello degli investimenti nel welfare, intenzione di sviluppare il welfare a medio termine). In particolare, l'impatto del welfare aziendale sulla produttività è considerato positivo dal 25,8% delle aziende meno attive nel welfare, ma cresce sino al 53,6% nelle aziende molto attive. Similmente l'impatto è positivo per il 22% delle imprese a bassa intensità di coinvolgimento, controllo e comunicazione delle iniziative di welfare, mentre raggiunge quota 48,7% per quelle ad alta intensità di azioni per l'implementazione dei piani di welfare. Il criterio che discrimina maggiormente è l'orientamento strategico: le imprese con una bassa consapevolezza strategica hanno uno scarso impatto positivo sulla produttività (17,9%), mentre quelle con una elevata consapevolezza strategica ottengono risultati migliori (55,2%).

Se queste indagini si concentrano 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, 2019, pp. 76 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 nell'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 essere una variabile che crea forte disparità nella possibilità di poter godere delle iniziative. Rispetto

a tali risultanze, occorre osservare, però, come AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020, pp. 37 ss., rilevi che solo nel 31,2% delle imprese i lavoratori ricevono una comunicazione completa e sistematica sulle misure di welfare previste dai contratti nazionali. Nel 30,4% dei casi la comunicazione si limita all'informazione generica o parziale su alcuni servizi, mentre nel restante 38,4% è di fatto assente.

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*, 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 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 impiegate (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% del 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 presi 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 vengono loro 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 agli 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 preferenze 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, riprende questa distinzione in base alla categoria di appartenenza, affermando che (si veda tabella 13) 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 nei 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%.

Tabella 13 – 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 <i>baby sitting</i>)	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

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.

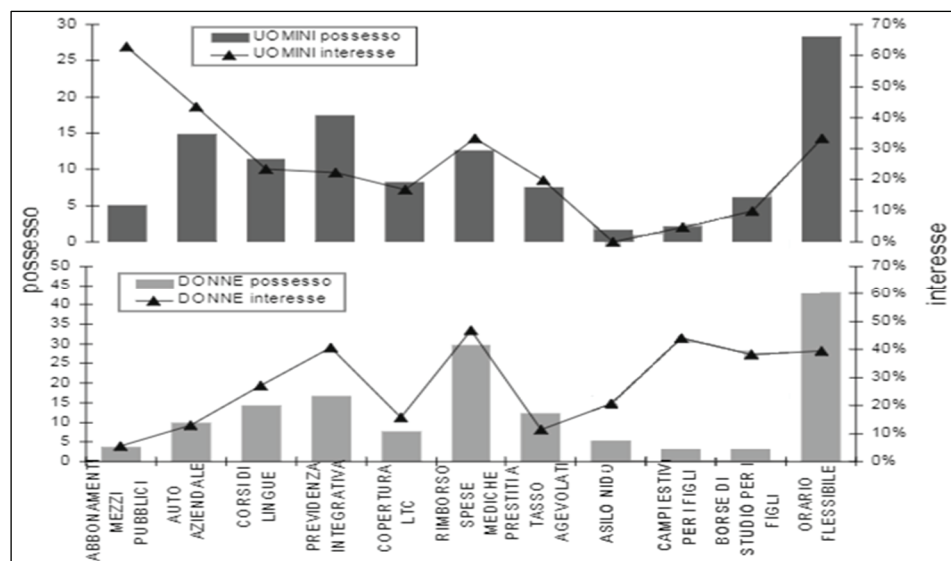
La medesima relazione tra scelta dei servizi di welfare e budget messo a disposizione viene analizzata da AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 60 ss., la quale conferma i dati già emersi l'anno precedente in AA.VV., *Osservatorio welfare – Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018, pp. 15 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 al di sotto della quale è possibile beneficiare dell'esenzione fiscale e contributiva per i c.d. *fringe benefits*, 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*, Giapichelli, 2019, pp. 142 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 8, 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.

Grafico 8 – Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne



Fonte: TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010

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).

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 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 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 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 da parte dei lavoratori, in termini di misure di welfare, si occupano i rapporti CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020, 2021, Rapporto n. 5*, pp. 20 ss. – il quale riprende e aggiorna i dati emersi in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019, 2020, Rapporto n. 6*, pp. 17 ss. – e AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare, 2019*, pp. 53 ss. Secondo la prima ricerca le misure di welfare più richieste sono quelle che rientrano nella categoria scuole e istruzione, che, seppure in calo di 5 punti percentuali rispetto al 2019, rimangono al primo posto con il 32% delle misure di welfare utilizzate. Riscuotono maggiore interesse i *fringe benefits*, che interessano complessivamente il 26% delle misure di welfare prescelte, con un aumento di 2 punti percentuali rispetto al 2019, mentre i servizi dell'area culturale e ricreativa, in lieve calo rispetto al 2019 (-3 punti percentuali), ricoprono il 15% delle misure di welfare prescelte. Costanti rispetto all'anno precedente risultano essere gli importi destinati alla previdenza (9%), mentre quelli relativi all'assistenza sanitaria (12%) sono in crescita (+3%), anche a causa degli esiti

dell'esperienza pandemica. 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 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 agli orari di lavoro (orari flessibili, part-time, telelavoro) e alla 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, seguiti, 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, *n.d.r.*]», 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 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 2020, 2021, Rapporto n. 5*, pp. 20 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 riguarda l'area culturale e ricreativa, presente nell'87% dei piani del 2020 (con un aumento di 14 punti percentuali rispetto a quelli del 2019). Seppur in leggero calo (-3% dal 2019), al secondo posto vi sono poi i *fringe benefits*, presenti nell'85% dei piani, a loro volta seguiti dalle misure relative all'area della scuola e dell'istruzione (80%), che, invece, si attestano in forte crescita rispetto all'anno precedente (+8%). Rilevanti aumenti si sono verificati nelle aree della mobilità (passata dal 52% del 2019 al 68% del 2020) e della previdenza (passata dal 54% del 2019 al 67% del 2020), anche se l'incremento maggiore è stato quello relativo all'area dell'assistenza sanitaria (+18%), che ha visto quasi raddoppiare le misure offerte dai provider (passando dal 30% del 2019 al 58% del 2020). Sale in misura significativa anche l'offerta di soluzioni per l'area assistenziale, che raggiunge quota 56% rispetto a quella del 43% cui si attestava nell'anno precedente. Chiudono le aree relative ai mutui (30%) e ai servizi assicurativi (3%), rispettivamente in aumento di 5 e di 2 punti percentuali rispetto al 2019.

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 ad alcune 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 i relativi aggiornamenti contenuti 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, e in L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2019/2020*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021; CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019*, 2020, Rapporto n. 6; N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, aggiornato da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020.

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 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. 53 ss., possono essere presi in considerazione congiuntamente. Analizzando i contratti collettivi aziendali suddividono le misure di welfare presenti in tre aree: il miglioramento delle disposizioni legislative e normative (presente nel 70% dei contratti nel 2014-2015 e nel 32% dei contratti nel 2019), i fondi integrativi (presenti nel 42% dei contratti nel 2014-2015 e nel 40% dei contratti nel 2019) e i servizi aziendali e convenzioni (presenti nel 27% dei contratti nel 2014-2015 e nel 67% dei contratti nel 2019). A una simile prospettiva di analisi si aggiunge che L. SBARRA, G. ROMANI (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL sulla contrattazione decentrata 2019/2020*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021, pp. 72 ss., evidenzia come, «nel

biennio 2019/2020, gli accordi abbiano distribuito in modo abbastanza equilibrato la loro scelta fra le tre opzioni». In particolare, rispetto al miglioramento delle disposizioni legislative e normative, si è giunti al 56% dei contratti nel 2020, mentre, in relazione ai fondi integrativi e ai servizi aziendali e convenzioni si è assistito a un lieve calo, raggiungendo rispettivamente quota 26% e 53% nel 2020. La riduzione del peso percentuale dei fondi integrativi è, in gran parte, dovuta alla nascita e sviluppo dei fondi integrativi (specialmente sanitari e previdenziali) previsti dai CCNL, mentre il forte incremento degli accordi che prevedono il miglioramento delle disposizioni legislative nel 2020 probabilmente è legato alle disposizioni per l'emergenza sanitaria da Covid-19. Nel dettaglio, tra le misure di welfare maggiormente negoziate negli accordi rientrano i servizi relativi alla mensa (45% nel 2019 e 43% nel 2020) e al carrello della spesa (13% nel 2019 e 22% nel 2020).

Occorre osservare altresì il crescente ricorso a piattaforme esterne che aumenta dall'1% del 2015-2016 al 23% del 2017-2018 per arrivare al 40% nel 2019 (pur mostrando una contrazione nel 2020): si tratta di una modalità che facilita e semplifica le problematiche gestionali delle aziende, trasferendo i temi organizzativi ad un soggetto esterno, che standardizza le prestazioni. Vengono previsti poi una molteplicità di interventi, raggruppati spesso sotto la voce "altri benefit" (15% nel 2019 e 13% nel 2020), dietro alla quale si nascondono i servizi più disparati, fra cui: il fondo sostegno affitto, le coperture assicurative agevolate, i permessi aggiuntivi per cure parentali, le convenzioni con enti e società cooperative per assistenza a disabili, il servizio di maggiordomo aziendale, gli sconti, le convenzioni per colonie e campus per i figli dei dipendenti, le 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 per visite specialistiche. Le misure di welfare integrativo comprendono gli incrementi della contribuzione al fondo di previdenza complementare (85% nel 2019 e 64% nel 2020) e dell'assistenza sanitaria integrativa (54% nel 2019 e 64% nel 2020), mentre le altre forme di bilateralità registrano solo il 13% nel 2019, sino a non essere più presenti nel 2020. Infine, l'implementazione delle normative

contrattuali e di legge prevede nel 19% dei contratti del 2019 e nel 21% di quelli relativi al 2020 misure a sostegno della maternità e della paternità, oltre che congedi parentali (24% nel 2019 e 21% nel 2020) e altre misure come i permessi concessi a diverso titolo (47% nel 2019 e 25% nel 2020). Sul punto, giova rammentare anche gli accordi che riguardano malattia e infortunio (16% nel 2019 e 25% nel 2020), i miglioramenti nelle normative a tutela dell'handicap con riferimento alla l. n. 104/1992 (12% nel 2019 e 25% nel 2020), a cui si aggiungono accordi che prevedono misure di conciliazione vita-lavoro (36% nel 2019 e 13% nel 2020). Rispetto al crollo degli accordi che disciplinano quest'ultimo profilo e all'incremento delle ferie solidali (34% nel 2019 e 42% nel 2020), devono essere tenute presenti le specifiche misure (cassa Covid, congedi parentali, lavoro agile, ecc.) emerse nel corso della pandemia.

I dati forniti dall'analisi dei contratti effettuata da CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019, 2020*, Rapporto n. 6, pp. 13 ss., consentono di distinguere tre gruppi di benefit: 1) benefit a presenza diffusa, rilevati nel 75% degli accordi ed oltre, tra i quali rientrano l'area dell'assistenza sanitaria (76%), della previdenza (69%), della scuola e istruzione (65%), dell'assistenziale (64%) e della ristorazione (61%); 2) benefit a presenza frequente, previsti in più di un terzo degli accordi, che comprendono l'area culturale e ricreativa (54%), i *fringe benefits* (53%), la gestione dei tempi di lavoro (tra cui ferie e permessi, ovvero misure legate all'orario, entrambe attestata al 51%), gli aspetti della mobilità (50%) e quelli relativi ai mutui e finanziamenti (47%) o a programmi e servizi assicurativi dei lavoratori (39%); 3) benefit saltuariamente presenti, contenuti in meno di un accordo su, tre che comprendono le misure legate alla maternità (4%) e ai servizi di pubblica utilità (4%).

N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 90 ss., afferma (cfr. tabella 14) che i servizi più diffusi nei contratti sono la previdenza integrativa (8,9%) e la sanità (7,3%), a seguire vi sono le diverse forme di welfare aziendale, quali le carte acquisto, buoni pasto, carrello

spesa con il 7,7%, l'istruzione e servizi educativi (asili nido e servizi per l'infanzia, libri di testo, borse di studio, ecc.) con il 5,2%, la mensa con il 4,6% 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), che – seppur non ricomprese dal Rapporto tra le misure di welfare – alla luce delle considerazioni fatte all'interno del presente volume, vi possono tranquillamente rientrare. Stessa considerazione anche per lo *smart working*, presente nel 5,5% degli accordi, e per il telelavoro, presente nell'1,6% degli accordi, che il Rapporto fa rientrare tra le misure di organizzazione del lavoro. Analoga considerazione, infine, per le misure riguardanti la formazione professionale/continua dei dipendenti e la formazione all'innovazione organizzativa, produttiva e tecnologica, presenti rispettivamente nel 15,6% e nel 2,4% 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, 2016, e le quattro successive edizioni (AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017, AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018, AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019, AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020), 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 ss., i cui dati si riferiscono ai servizi messi a disposizione dalle imprese del settore metalmeccanico.

Tabella 14 – Valore % delle scelte di misure di welfare

Macro-area tematica	Misure	%
Welfare contrattuale	Previdenza integrativa	8,9
	Sanità integrativa	7,3
Welfare aziendale	Carte acquisto, buoni pasto, carrello spesa	7,7
	Mensa	4,6
	Istruzione e servizi integrativi	5,2
	Trasporti collettivi e individuali	3,2
	Credito, prestiti e anticipo TFR	4,4
	Cultura e ricreazione	3,3
	Prestazioni sociali e assistenziali	2,6
	Verifica e monitoraggio bisogni	0,3
	“Conto”/“Portafoglio” welfare	4,3
	Servizi di supporto (“maggior-domo aziendale”, lavanderia, servizi salvatempo, alloggio)	0,9
	Altre forme assicurative (polizze vita, infortuni)	1,7
Tutela maternità e paternità	Congedo parentale	3,6
	Permessi per figli minori	3,5
	Congedo maternità (accordo frazionamento)	1,8
	Altri congedi familiari e aspettative	0,9
	Congedo paternità	2,0
	Rientro e formazione post maternità	1,0
Forme e modalità flessibili di orario	Banca ore	5,9
	Flessibilità entrata e uscita	5,4
Assetto organizzativo	<i>Smart working</i>	5,5
	Telelavoro/a distanza	1,6
Formazione	Formazione professionale/continua	15,6
	Formazione all’innovazione organizzativa/produttiva/tecnologica	2,4

Fonte: N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, pp. 90 ss.

D. MARINI, *Il welfare aziendale come valore*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017, pp. 8 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 15), 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.

Tabella 15 – 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

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 16, 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%.

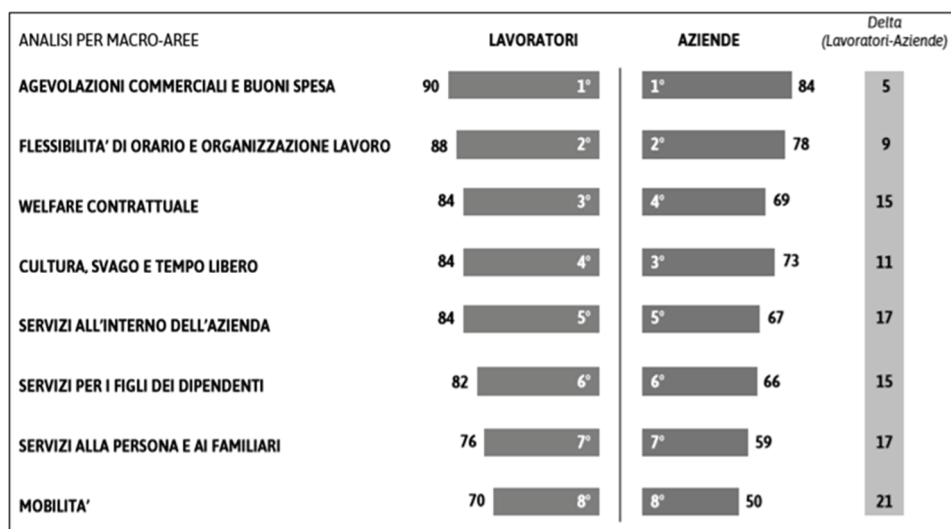
Tabella 16 – Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti

Servizi	Imprese (offerta)	Dipendenti (bisogno)	Delta
<i>Ticket restaurant</i>	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 (<i>car sharing, car pooling</i>)	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
<i>Job sharing</i>	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 9, 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 9 – Interesse % per le diverse misure di welfare



Fonte: AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca 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 2020*, Generali, 2020, pp. 37 ss. attribuisce un ruolo decisivo alla contrattazione nazionale, che «ha storicamente creato gli istituti del welfare occupazionale collettivo». A questa si affiancano, in numerosi contesti, gli accordi di secondo livello quali i contratti aziendali, interaziendali e territoriali. Il contratto aziendale viene utilizzato come fonte istitutiva di misure di welfare nel 7,6% dei casi, con notevoli differenze a seconda della dimensione delle imprese. Si passa infatti dal 5,7% delle imprese con meno di 10 dipendenti, al 7,6% delle imprese da 10 a 50 dipendenti, al 18,4% per la fascia 51-100, al 24,2% delle di medie dimensioni fino ad arrivare al 47,8% delle imprese con più di 251 dipendenti. Se al contratto di secondo livello si aggiunge anche l'ampia percentuale di aziende che hanno introdotto misure di welfare aziendale per mezzo di regolamenti aziendali, si arriva ad una media del 33,7%, sempre con grandi differenze a seconda delle dimensioni aziendali, da un minimo del 28% per le imprese con meno di 10 dipendenti a un massimo del 73,6% per le aziende più grandi.

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 utilizzati 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 2020*, 2021, Rapporto n. 5, pp. 16 ss., il quale analizza il trend che si sta sviluppando nel corso degli anni, aggiornando quanto già emerso nei precedenti Rapporti e, in particolare, in CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019*, 2020, Rapporto n. 6, pp. 15

ss. Il rapporto pubblicato nel corso del 2021 fa emergere come, nell'ultimo triennio, il CCNL abbia progressivamente perso peso tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, principalmente a favore del *budget on top* messo a disposizione dalle aziende, che nel 2020 raggiunge per la prima volta la testa della graduatoria (toccando quota (67%), a fronte delle percentuali – rispettivamente 42% e 33% – dei due anni precedenti). In questi termini, il *budget on top* risulta la fonte di finanziamento per i due terzi delle aziende che si sono rivolte ai provider aderenti all'iniziativa promossa dall'Osservatorio Welfare Assolombarda, mentre, per converso, il CCNL rimane la fonte solo in un terzo dei casi (34%). Acquista rilevanza anche la conversione del premio di risultato, la cui quota nel 2020 (29%) conferma i progressi registrati nel 2019 (quando ha raggiunto il 30% dal 20% del 2018). Crescono altresì le fonti miste: da un lato, la fonte data dalla "sommatoria" tra il *budget on top* e il CCNL è più che raddoppiata (dal 7% al 15%, nel corso del triennio 2018-2020) e, dall'altro lato, la forma mista che unisce il *budget on top* alla conversione dei premi di risultato si è attestata al 20% nel 2020 testimoniando la crescita già ravvisata nel biennio precedente (quando è passata dall'8% del 2018 al 15% del 2019). Compare anche qualche prima e importante evidenza (seppure ancora marginale, 1%) del finanziamento pubblico diretto.

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 (dimensione e collocazione geografica che descrivono a pieno il campo di attività primario di Assolombarda). Secondo AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019, pp. 43 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, in accordo con leggi di bilancio 2016 e 2017 (sola-mente 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 § 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*, 2018, 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 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 questa sezione 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 le 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 2020, 2021, Rapporto n. 5*, pp. 20 ss., afferma che i lavoratori, nel 2020, hanno potuto disporre di importi stimabili mediamente in 780 euro (in lieve contrazione dai quasi 800 del 2019, benché, in compenso, la propensione di spesa sia salita dal 70,9% al 76,5% durante il triennio 2018-2020). L'importo (e il numero di lavoratori che beneficiano di tali misure) varia in funzione delle dimensioni del settore, dei principali CCNL e del territorio. Una prospettiva di distinzione in base alla categoria di appartenenza è evidenziata da L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019, pp. 20 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 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 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 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 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 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, che rimane pressoché invariato – per un ammontare di 1.428 euro – anche nella successiva stima compiuta da N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020, p. 13), 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 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 2020, 2021, Rapporto n. 5*, p. 5, a fronte di un ammontare medio di 780 euro, nel corso del 2020 è stato effettivamente speso il 76,5%, ossia mediamente 596 euro, dato che risulta essere in costante aumento rispetto al 74,4% del 2019 e al 70,9% del 2018. Più nel dettaglio, considerando che – come detto – il 76,5% effettivamente speso in welfare corrisponde a 596 euro (ossia a un aumento dell'1,1% rispetto ai 589 euro rilevati nel 2019), significa che, in media, il 100% messo a disposizione del lavoratore nel 2020 corrisponde a 780 euro: un importo sostanzialmente allineato ai 781 del 2018 (di cui i 554 euro rappresentano il 70,9%) anche se in lieve calo rispetto ai 791 euro del 2019 (di cui 589 euro rappresentano il 74,4%). Dati simili vengono forniti anche da AA.VV., *Osservatorio welfare, Easy Welfare*, 2019, pp. 55 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 17 – La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Fonte \ Dimensione	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 – 2021	--	--	--	--	32% (dei contratti) per il 2019/2% (dei contratti) per il 2020
Centro studi Assolombarda – 2021	--	--	--	--	53,5% (dei contratti)

Welfare for People

Cgil – Fondazione Di Vittorio – 2020	20,8% (dei contratti. Meno di 49 dip.)	31,6% (dei contratti. 50 – 249 dip.)	45,5% (dei contratti. 250 – 999 dip.)	50,7% (dei contratti. Più di 1.000 dip.)	30,8% (dei contratti aziendali)
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 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 18 – La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza

Settore Fonte	Servizi	Manifattura	Commercio	Agricolo	Metalmec- canico
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 – 2021	–	–	27,3%	–	51,5%
Cgil – Fonda- zione Di Vittorio – 2020	17,5%	36,8%	22,7%	–	–
OCSEL – 2021	13% (2019)/ 28% (2020)		3% (2019)/ 9% (2020)	1% (2019)/ 5% (2020)	57% (2019)/23 % (2020)
Altis – 2019	22,1%	45,9%	19,3%	3,1%	–
Secondo Welfare – 2019	25%	44%	11%	1%	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 19 – Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale

Fonte	Astra Ricerche 2011	Confindustria e Percorsi di secondo welfare 2015	OD&M Consulting 2015	Università Cattolica – AIDP – Wel- fare Company 2016	Sodexo Benetits& Rewards 2017	Community Media Research Federmeccanica 2017	Censis 2018	Welfare Index PMI 2019 (2018)
Motivazione								
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 20 – 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 – 2020 20	Censis-Eudaimon – 2019
Migliore clima aziendale	50%	–	49,2%	41%
Maggiore fidelizzazione dei lavoratori	50%	–	50,4%	45%
Migliori relazioni industriali	37%	–	–	–
Maggiore produttività	25%	–	32,5%	–
Contenimento costi e utilizzo vantaggi fiscali	–	70%	22%	–
Miglioramento immagine aziendale	–	–	42,9%	57%
Riduzione assenteismo	–	–		–
Nessun effetto	12%	–		–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 21 – Le preferenze dei lavoratori

Fonte	Astra Ricerche 2011	Tolomeo Studi e Ricerche 2012/2013	McKinsey & Company e ValoreD 2013	Doxa-Edenred 2016	Centro studi Assolombarda 2021	Easy Welfare 2019 (2018)
Preferenze						
Servizi all' infanzia	46,3% (asili nido aziendali)	24-32%	89-92%	82%	–	–
Assistenza sanitaria Integrativa	48,4% (assistenza medica)	19-28%	–	84%	12%	4,3% (18,6%)
Beni di uso primario	55,8% (ticket restaurant) 53,1% (mense)	17-28%	–	90%	26%	39,5% (16,2%)
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	48,5% (corsi culturali e linguistici)	18-24%	–	82%	32%	28% (31,1%)
Previdenza complementare	–	16-19%	–	84%	9%	8,6% (20,7%)
Servizi per anziani e disabili	45,4%	12-20%	97%	76%	1%	–
Trasporti e mobilità	45,9%	9-16%	–	70%	3%	–
Tempo libero e benessere	43,4%	9-11%	–	84%	15%	12,8% (11,7%)
Orari flessibili	54%	–	97%	88%	–	–

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 22 – Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria

Fonte	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
Preferenze											
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 23 – I servizi offerti dalle imprese

Fonte	Astra Ricerche 2011	Cergas 2014	Doxa-Edenred 2016	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company 2016	Community Meda Research Fermeccanica 2017*	OCSEL 2021 (2019/2020)	Welfare Index PMI 2020/20	Centro studi Assolombarda 2021	Centro studi Confindustria 2019 (2018)	Cgil-Fond. Di Vittorio 2020
Servizi all'infanzia	7% (asili nido aziendali)	68%	87%	–	8,6%	8% (2019)	–	–	–	5,2%
Assistenza sanitaria Integrativa	31,1% (assistenza medica)	43,9%	–	36,8%	17,7%	54% (2019)/64% (2020)	42,2%	58%	45,9% (43,5%)	7,3%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	63,1% (ticket restaurant) 31% (mense)	43,9%	–	60%	14,3%	13%/22% (carrello della spesa 2019/2020) 45%/43% (mense 2019/2020) 15%/13% (altri benefit 2019/2020)	–	85%	19,7% (19,2%)	7,7%
Agevolazioni allo studio per figli e dipendenti	8,6% (corsi culturali e linguistici)	–	28%	30%	8,6%	21% (2019)/4% (2020)	5,8%	80%	–	5,2%
Previdenza Complementare	–	29%	–	–	25,8%	85% (2019)/64% (2020)	30,9%	67%	28,7% (27,4%)	8,9%
Servizi di assistenza	4,5%	27%	19%	–	4,4%	11% (2019)	22,8%	56%	–	2,6%
Trasporti e mobilità	9,8%	–	–	–	34%	12% (2019)/13% (2020)	–	68%	–	3,2%
Tempo libero e benessere	13,5%	–	–	–	8,3%	–	6,5%	87%	–	3,3%
Conciliazione vita-lavoro	57%	53,7%	78%	46%	31,4%	36% (2019)/13% (2020)	50,6%	–	8,9% (smart working)	13,6%

* dati relativi al settore metalmeccanico

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 24 – Le fonti di finanziamento del welfare

Fonte finanziamento \ Fonte	Università Cattolica – AIDP – Welfare Company – 2016	Centro studi Assolombarda – 2021	Easy Welfare – 2019 (2018)	Welfare Index PMI 2020
Contratto collettivo nazionale	–	34%	35% (20%)	–
Contrattazione territoriale	2%	–	–	–
Contratto collettivo aziendale	49,7%	--	--	7,6%
Conversione PDR	–	29%	37% (15%)	–
Modalità unilaterali	48,3%	67%	76% (41%)	20,6%

Fonte: elaborazione ADAPT

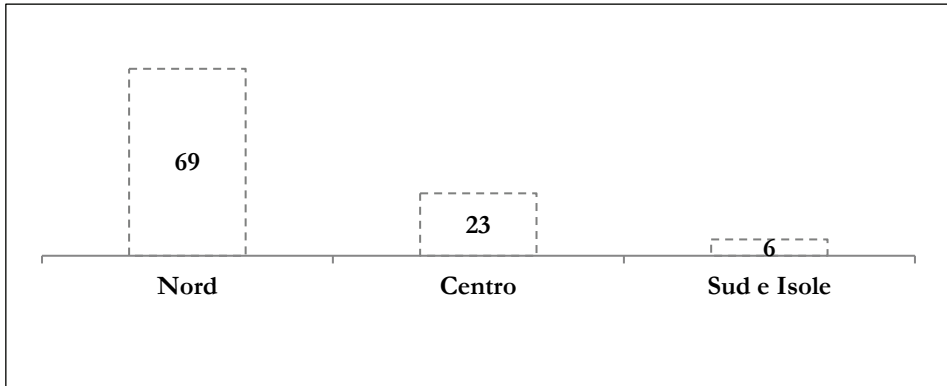
(C)
IL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE
NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA
(2012-2019):
UNA MAPPATURA DI SISTEMA

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 10). Il dato rispecchia fedelmente la distribuzione geografica della contrattazione aziendale monitorata nella banca dati *fareContrattazione*.

Grafico 10 – Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)

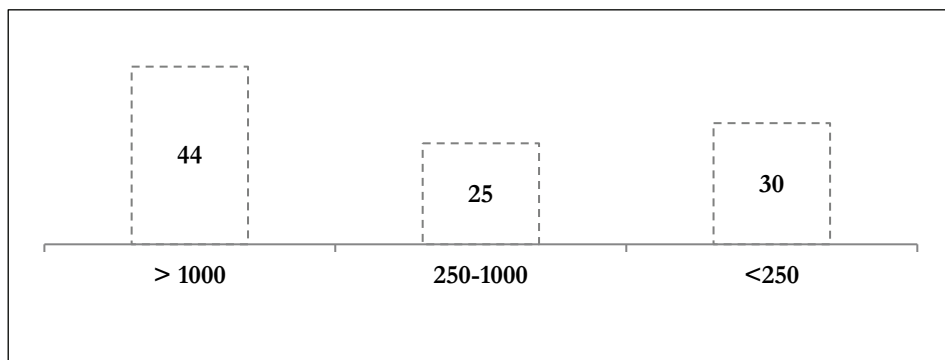


Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

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 11).

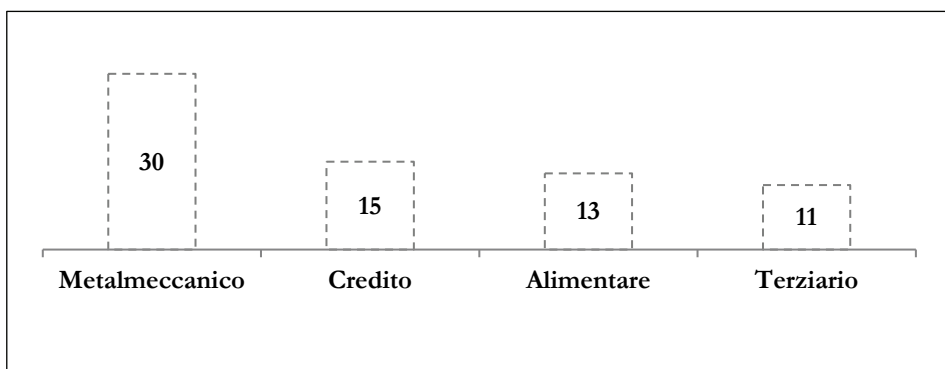
Il dato sulla dimensione aziendale, misurata in termini di addetti, si riflette in parte in quello relativo alla distribuzione settoriale dell'insieme di contratti sul welfare, i quali risultano maggiormente presenti nei settori in cui la dimensione aziendale è mediamente più alta. D'altro canto, anche 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 12).

Grafico 11 – Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)



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

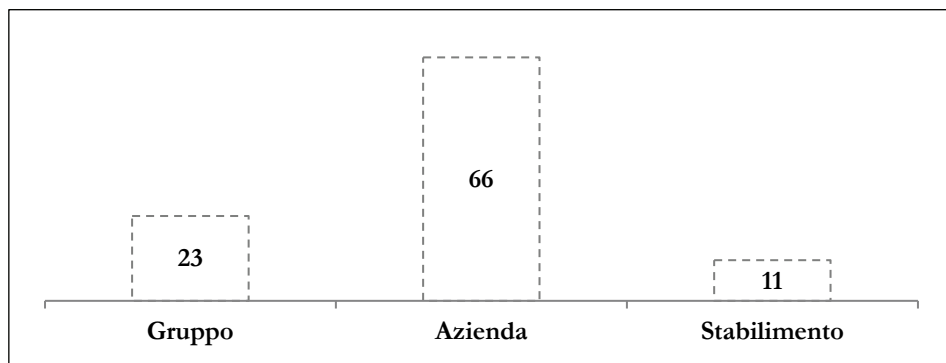
Grafico 12 – Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)



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 13). Anche in questo caso, il dato è influenzato dalla composizione generale del campione complessivo di accordi raccolti nella banca dati *fareContrattazione*.

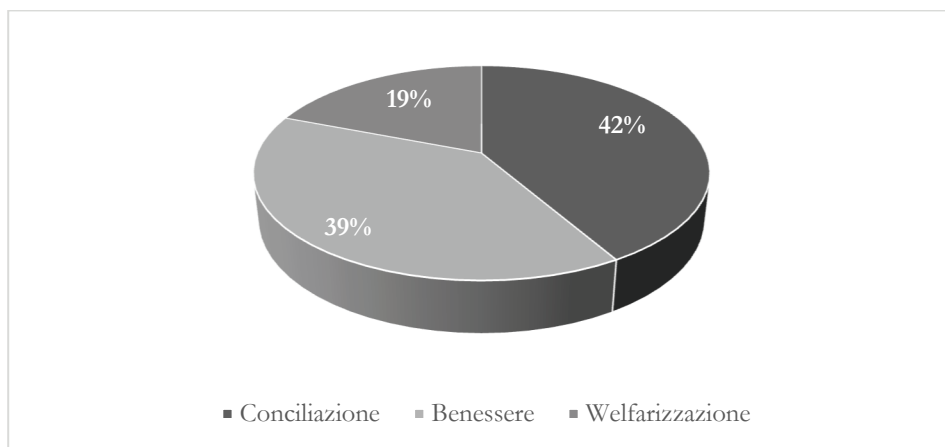
Grafico 13 – Livelli negoziali (%)



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 14).

Grafico 14 – Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)



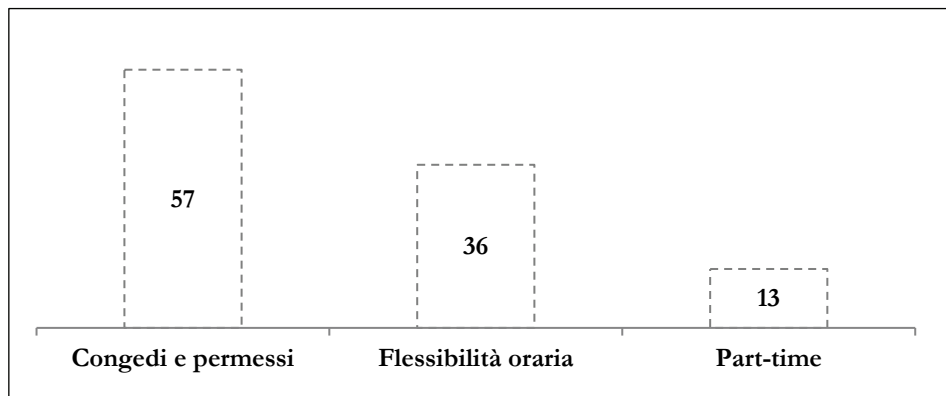
Fonte: database ADAPT www.farecontrattazione.it (insieme di contratti con previsioni di welfare)

Tra gli istituti di conciliazione vita e lavoro figurano, in ordine di frequenza (grafico 15):

- (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%).

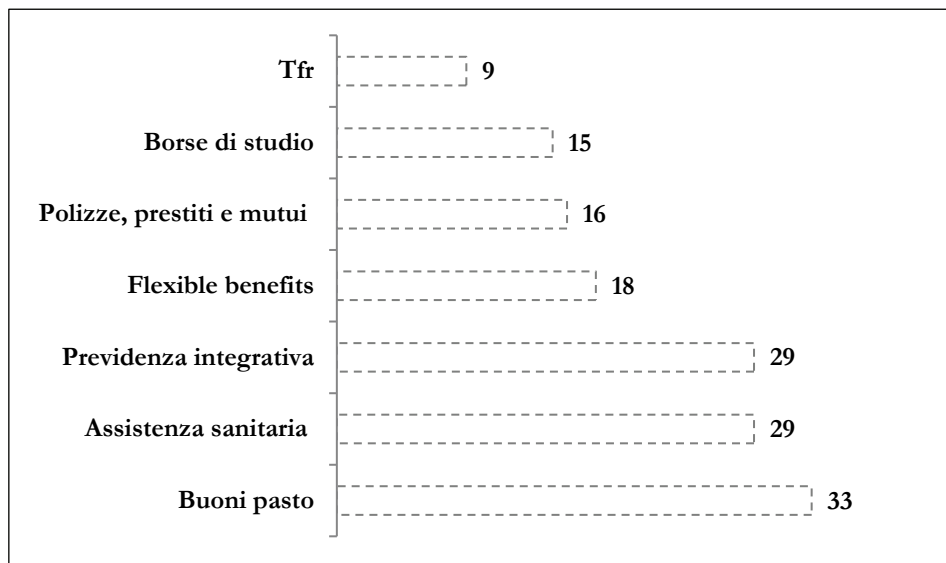
Buoni pasto e contributi aggiuntivi ai fondi bilaterali di assistenza sanitaria o di previdenza integrativa sono invece tra le misure più contrattate nell'ambito della macro-area "benessere": i primi riscontrabili nel 33% delle intese, i secondi rispettivamente nel 29% delle osservazioni (grafico 16).

Grafico 15 – Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)



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

Grafico 16 – 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 assolate 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.

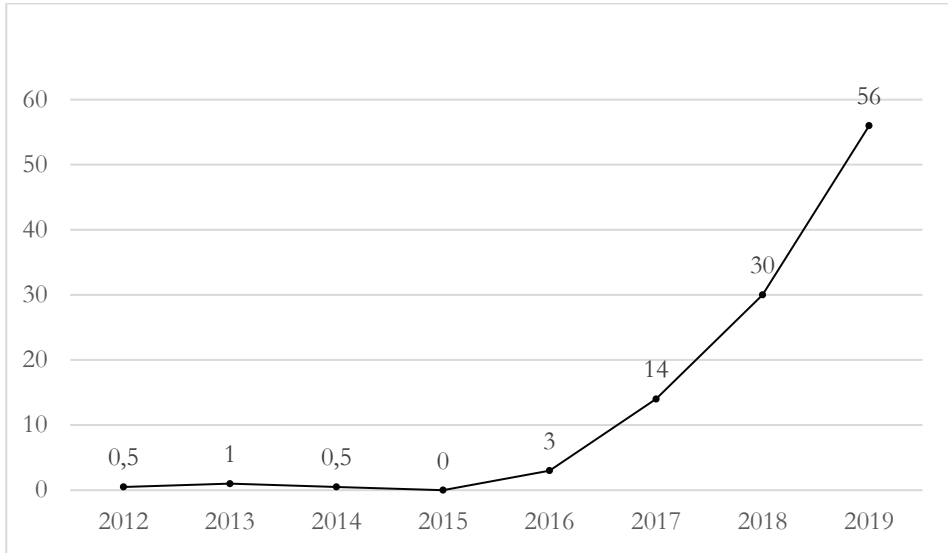
2.1. Welfare di produttività e modelli di conversione del premio di risultato in welfare

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 contrattati 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 17, l'intervento legislativo di incentivazione ha dato luogo a un significativo incremento di tale prassi a livello aziendale.

Grafico 17 – 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 Nestlé, 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 socio-sanitaria 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 Ecornaturasi, 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 fruitte, 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 tranches 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'interessato, 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 affidato, 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, Ecornaturasi, 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 storica. 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 familiare. 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, Ecornaturasi 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 13^a e 14^a 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 AugustaWestland, 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 sostegno 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 al 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 necessitano 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 familiari 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 familiari 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 familiari, 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, Pkdare, 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, Pikkare, 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 comporta, 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 familiare;
- (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 specificamente 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 parenti 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 *caregivers*. Con riferimento ai *caregivers*, 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% della 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 familiari 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 Crédit 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 terapeutiche (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 (Commercio), 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 computo 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 d.m. 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 elettricisti); 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 comparto 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 comportamento 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 comportamento. 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 comporta

Altro istituto, previsto in taluni contratti, è la c.d. sospensione del periodo di comporta: 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 comporta 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 comporta 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 Ecornaturasi) si prevede che non verranno presi in considerazione, a fini del computo del periodo di comporta, 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 comporta

In alcuni casi il periodo di comporta 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 comporta 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 comporta previsto dal CCNL. Con riferimento a questa misura si riscontrano due tipologie di previsioni:

- (I) accordi in cui il periodo di comporta 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 comporta 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 comporta, 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 comporta di 90 giorni, garantendo, allo stesso tempo, una retribuzione pari al 100% del salario durante il normale periodo di comporta 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 centotantesimo 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, Ecornaturasi 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 Assicurazioni) 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 risiedono 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 inabitabilità 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 rinvergono 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 Amisima);
- (VIII) infine, altre intese attivano o rimborsano servizi di consulenza finanziaria e previdenziale a favore del dipendente (così gli integrativi Huvepharma ed Ecornaturasi).

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 sottoscrittenti vengono 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 CO₂ ed aderire ai migliori standard italiani ed europei sulla mobilità sostenibile. Nell'ambito della mobilità sostenibile e agevolata, l'integrativo Ducati si impegna ad affrontare le tematiche relative all'ipotesi di ampliamento del parcheggio al fine di renderlo fruibile alla totalità dei dipendenti interessati, mentre l'intesa Lamborghini dispone di riservare una quota di posti alle lavoratrici in stato di gravidanza.

(D)
**IL WELFARE NEI PRINCIPALI
SISTEMI DI RELAZIONI INDUSTRIALI
DEL SETTORE METALMECCANICO**

Abbiamo già evidenziato (*supra*, parte I, capitolo 1; vedi anche *supra*, 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 quarto Rapporto riportiamo le principali evidenze raccolte nelle scorse edizioni, relative al più ampio di questi sistemi citati, quello delle imprese metalmeccaniche. Tale operazione sarà accompagnata da un ampio aggiornamento, relativo alle novità degli ultimi due anni (2020-2021), sia sul piano nazionale – con gli importanti rinnovi che hanno interessato i principali CCNL di settore – sia a livello aziendale. 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 25. Non tutti questi contratti sono tuttavia sottoscritti da associazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative; 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 5 febbraio 2021 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, Claii con Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto per le aziende cooperative metalmeccaniche sottoscritto il 31 maggio 2021 tra Legacoop Produzione e Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi, Agci Produzione e Lavoro e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil; il contratto metalmeccanici della piccola-media industria e di installazione di impianti sottoscritto il 26 maggio 2021 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 7 giugno 2021 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, CNH Industrial, Ferrari e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e la Associazione quadri e capi Fiat.

Il quadro delineato presenta un contesto nel quale, sulla scia del rinnovo del contratto-guida del settore, ossia il contratto nazionale dell'industria metalmeccanica (CCNL Federmeccanica), nel 2021 sono stati siglati, dopo una lunga tornata di negoziazioni, anche i due CCNL della piccola e media industria metalmeccanica (CCNL Unionmeccanica-Confapi e CCNL Confimi) e del mondo cooperativo (CCNL Legacoop Produzione e Servizi). Resta in attesa di una conclusione positiva delle negoziazioni il CCNL delle aziende artigiane (CCNL Confartigianato), oggetto di complesse trattative con particolare riferimento al nodo dell'aggiornamento del sistema di inquadramento. Per quanto

riguarda invece il contratto collettivo specifico di primo livello di FCA (CCSL FCA), il testo rinnovato l'11 marzo 2019 sarà in vigore fino al 31 dicembre 2022.

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

Tra i contratti citati il più diffuso è certamente il CCNL Federmeccanica, che rappresenta un punto di riferimento per tutto il settore anche per quanto riguarda le soluzioni di welfare. L'intesa sottoscritta nel febbraio 2021 conferma e rafforza alcuni istituti del welfare contrattuale, che erano risultati decisivi al fine di una conclusione positiva della scorsa tornata di rinnovi, nel 2016. Da questo punto di vista, la quota di credito welfare (c.d. *flexible benefits*), introdotta per la prima volta nel panorama nazionale proprio con lo scorso rinnovo dei metalmeccanici, con l'intesa del 2021 diviene un elemento strutturale dell'aumento del trattamento economico complessivo. Inoltre, nuovi fronti si aprono in merito alle tradizionali tematiche oggetto delle politiche di welfare contrattuale, ossia la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, sulla scia del processo di valorizzazione dei fondi contrattuali di settore avviato già nel 2016. In merito al primo tema (previdenza complementare), la sfida che le parti sociali del settore dovranno affrontare nei prossimi anni si incentra sull'incremento delle adesioni delle fasce di lavoratori meno garantite e maggiormente soggette a carriere lavorative discontinue, e a tal fine l'ultimo rinnovo introduce specifici meccanismi incentivanti per i lavoratori più giovani. Per quanto riguarda invece l'assistenza sanitaria integrativa, prosegue il percorso di associazioni datoriali e sindacati di settore per estendere il campo di applicazione del fondo contrattuale di riferimento, dato che con il rinnovo si apre alla possibilità di iscrizione dei pensionati.

Prosegue inoltre il processo di potenziamento del capitolo relativo alla formazione, dopo l'introduzione del c.d. diritto soggettivo alla formazione del 2016. In questo caso, il rinnovo del 2021 si segnala per l'obiettivo di rinnovare la *governance*, gli strumenti e i contenuti dei processi formativi, attraverso un articolato sistema di commissioni e l'impegno a redigere un *Protocollo*

sui servizi per la formazione, per agevolare l'erogazione delle prestazioni a favore dei lavoratori.

Infine, si segnala l'introduzione di misure *ad hoc* a favore delle lavoratrici che risultino vittime di violenza di genere, con un ampio ventaglio di soluzioni che vanno a migliorare quanto già previsto dal legislatore a livello nazionale.

Buona parte delle novità del CCNL Federmeccanica, seppure con sfumature diverse, si ritrovano anche nei rinnovi stipulati nel settore nei mesi successivi, con riferimento alla piccola e media industria metalmeccanica e alle cooperative. In tutte le intese, infatti, oltre all'introduzione o a una conferma della quota di *flexible benefits* da destinare ai lavoratori impiegati nel settore, si segnala l'impegno delle parti per individuare soluzioni volte a favorire un effettivo sviluppo del c.d. diritto soggettivo alla formazione dei lavoratori e individuare nuove linee di sviluppo nel campo della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa.

2.1. La definizione di welfare nei CCNL

Se si eccettua la particolarissima fattispecie dei *flexible benefits*, riconfermati dal rinnovo del CCNL Federmeccanica, del CCNL Unionmeccanica-Confapi e del CCNL Legacoop Produzione e Servizi e introdotti per la prima volta dal rinnovo del CCNL Confimi, i contenuti riconducibili al welfare (come definiti *supra*, parte I, 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 buoni 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 concetto di welfare aziendale. È possibile solo indirettamente dedurre l'orientamento delle parti su questo punto analizzando quanto contenuto sotto il capitolo *Welfare*,

laddove presente, del contratto collettivo. Per quanto riguarda il CCNL Federmeccanica del 2016, l'unico articolo che faceva riferimento al welfare era quello relativo agli "strumenti di welfare" che le aziende sono tenute a mettere a disposizione dei lavoratori, che conteneva in calce un'esemplificazione degli stessi strumenti. Occorrerà ora attendere il testo definitivo post-rinnovo del 2021 per verificare se vi saranno modifiche o integrazioni a tale disposizione. In altri articoli sono presenti le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, anch'esse significativamente incluse, come quella del welfare, nel titolo IV dedicato a *Retribuzione ed altri istituti economici*. Sotto questo aspetto definitorio, l'intesa di rinnovo non presenta particolari novità.

La stessa struttura e gli stessi nodi da sciogliere si presentano per il CCNL Legacoop Produzione e Servizi, in attesa del testo definitivo.

Analogamente, non presenta particolari novità sul piano definitorio anche l'art. 52, capitolo VI, del CCNL Unionmeccanica-Confapi, nel cui rinnovo troviamo riconfermata la previsione relativa agli strumenti di welfare da erogare ad ogni lavoratore in ciascun anno di vigenza contrattuale, per una quota di 200 euro per ogni anno di vigenza del contratto. Nello stesso capitolo, si incontrano inoltre le disposizioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa.

Da segnalare è invece la nuova disposizione del CCNL Confimi, che inserisce all'art. 46, dedicato a *Welfare integrativo e bilateralità* la parte relativa ai crediti welfare, con l'assegnazione di una quota a tutti i lavoratori pari a 150 euro per il 2021, elevata a 200 euro dal 2022 in poi, e l'esemplificazione di possibili strumenti di welfare con i quali strutturare i piani aziendali, indicando per ciascuno il riferimento normativo, il regime fiscale e contributivo, i soggetti beneficiari e le modalità di erogazione. Il risultato che emerge dal nuovo art. 46 è quindi quello di una disposizione normativa che associa il concetto di welfare sia agli strumenti della bilateralità previsti per previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa – disciplinati nello stesso articolo – sia al credito "spendibile" in modo personalizzato in beni e servizi di welfare dai dipendenti a cui si applica il CCNL.

Più articolata è infine 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. Nello scorso Rapporto (si veda il *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte I, capitolo 3) si segnalava come i rinnovi dei principali CCNL potessero contenere – anche col supporto dei chiarimenti interpretativi della legge di bilancio 2017 – non solo un aggiornamento delle misure attualmente disponibili ma anche nuove chiavi interpretative, sulla scia di quanto avvenuto ad esempio con il rinnovo del CCNL del settore chimico-farmaceutico (Federchimica e Farindustria) del 2019 (*infra*, parte II, sezione E). Le intese di rinnovo del 2021, tuttavia, in attesa della stesura definitiva dei testi, non sembrano aver introdotto particolari novità sotto questo aspetto.

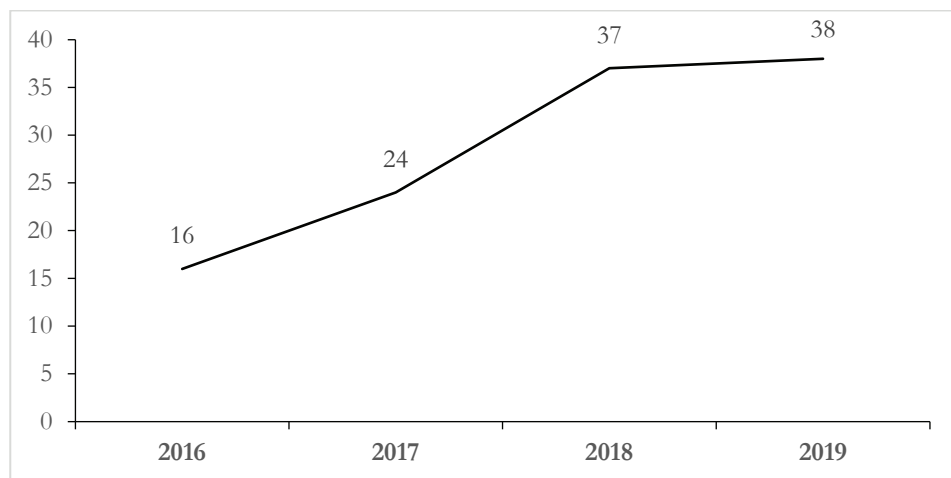
2.2. Formazione continua

Le grandi novità del rinnovo del CCNL Federmeccanica del 2016 erano state senza dubbio rappresentate dalle disposizioni in materia di formazione continua e dall'introduzione dei *flexible benefits*.

Con riferimento al primo tema, il rinnovo nazionale del 2016, con una visione particolarmente innovativa, aveva riconosciuto il diritto alla formazione continua per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato. In questo senso, è stato stabilito che le aziende dovessero coinvolgere i lavoratori in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro capite nell'arco di ogni triennio, con interventi di formazione erogati secondo le modalità individuate da Fondimpresa (attraverso l'elaborazione di progetti aziendali) oppure mediante l'adesione a progetti territoriali o settoriali. Per incentivare le aziende a garantire il diritto ai propri dipendenti, era stato inoltre stabilito che, per tutti i lavoratori non coinvolti nelle iniziative alla data del 31 dicembre 2018, le stesse aziende erano tenute a riconoscere, nel 2019, una cifra fino a 300 euro per partecipare a iniziative di formazione continua. Nella stessa ottica, veniva 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. Previsioni analoghe venivano inserite anche nel CCNL Unionmeccanica-Confapi e nel CCNL Confimi, seppur con alcune differenze.

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 in parte contribuito all'aumento dell'incidenza della materia nella contrattazione collettiva aziendale (dal 16% nel 2016 fino al 38% nel 2019, cfr. grafico 18).

Grafico 18 – 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'OECD *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 OECD. 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%. Risultano più difficili, 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 chiedeva, tra l'altro, l'inserimento di norme vincolanti per tutte quelle realtà che non si erano adoperate per l'applicazione del suddetto obbligo contrattuale.

La risposta a questa istanza da parte del rinnovo del CCNL Fermeccanica del 2021 si è sviluppata nell'ottica di costruire un "sistema" della formazione dei lavoratori del settore metalmeccanico, con nuovi attori coinvolti e strumenti da utilizzare.

Viene infatti in primo luogo esteso a nuove figure l'elenco dei soggetti autorizzati a rilevare il fabbisogno professionale in modo da «identificare le competenze da sviluppare per aumentare la competitività aziendale e la professionalità delle persone». Vengono infatti coinvolti, oltre alle aziende, anche le academy aziendali, le università, i competence centre, gli ITS e i centri di formazione del territorio. Nella stessa logica di un maggiore legame con i territori, viene adottata la dichiarazione *Collaborazione Scuola Impresa nei percorsi di Istruzione – Alternanza scuola lavoro, Istruzione Tecnica Superiore, Apprendistato* che impegna le imprese a «promuovere il senso di responsabilità sociale delle imprese» al fine di integrare i *curricula* scolastici dei giovani locali, anche attraverso la progettazione di percorsi di apprendistato duale («ancora poco sviluppato») e la collaborazione con gli ITS.

Particolarmente rilevante, oltre che in linea con quanto presentato nella piattaforma unitaria dei sindacati, è il notevole abbassamento della soglia minima richiesta per attivare la commissione aziendale in materia di formazione, che passa da 1.000 a 500 dipendenti. A tale commissione, formata da non più di 3 componenti in rappresentanza della Direzione e della RSU, sono affidati diversi compiti, tra i quali la verifica a consuntivo delle iniziative di formazione continua realizzate nell'anno solare precedente, la valutazione di progetti formativi adeguati per i lavoratori non coinvolti dagli interventi formativi già realizzati

e la segnalazione dei fabbisogni formativi dei lavoratori impiegati in azienda alle commissioni territoriali competenti.

Oltre che sul piano della *governance*, alcune innovazioni arrivano anche con riferimento agli strumenti e ai contenuti della formazione. In questa direzione, riveste particolare importanza l'impegno delle parti a redigere un *Protocollo sui servizi per la formazione*, al fine di agevolare l'erogazione delle prestazioni a favore dei lavoratori, organizzate attraverso una *Piattaforma nazionale per l'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti*, mediante una serie di strumenti di supporto. L'elenco dei servizi ricomprende un articolato insieme di misure: pianificazione e registrazione della formazione attraverso il protocollo *blockchain*; condivisione di "pillole formative"; piani di rafforzamento delle competenze digitali; formazione su competenze trasversali *ad hoc* per gli apprendisti; supporto alla realizzazione di percorsi di alternanza scuola-lavoro; definizione di nuovi criteri e modalità di condivisione dei piani formativi settoriali multi-regionali da presentare a Fondimpresa. Si tratta di strumenti che sono in linea con gli attuali trend in materia di formazione professionale prospettati a livello comunitario e che saranno finanziati mediante un contributo aziendale *una tantum* pari a 1,50 euro per dipendente, da versare al fondo MetApprendo, gestito bilateralmente dalle parti stipulanti il CCNL e istituito con l'obiettivo di mettere a disposizione delle imprese e dei lavoratori i servizi per l'organizzazione della formazione, con adeguati strumenti tecnici.

Lo scenario che presenta il rinnovo del CCNL Federmeccanica del 2021 consegna quindi una grande responsabilità agli attori delle relazioni industriali, incaricati di implementare nei luoghi di lavoro e nei territori le principali novità dell'intesa, introdotte al fine di rendere effettivo quel "diritto soggettivo alla formazione continua" ancora assente in numerosi contesti di lavoro. Le evidenze sulla contrattazione aziendale dei prossimi anni permetteranno una prima verifica sull'andamento di questo ambizioso percorso intrapreso dalle parti.

Nella stessa ottica del CCNL leader del settore, vanno lette anche le previsioni del CCNL Legacoop Produzione e Servizi, in

cui viene espressamente menzionato l'impegno delle parti a favorire forme di integrazione tra il mondo della scuola e quello del lavoro, attraverso un maggiore utilizzo di strumenti quali l'alternanza scuola-lavoro, gli ITS e l'apprendistato duale. All'interno del CCNL Unionmeccanica-Confapi, invece, al fine di rendere effettivo il diritto soggettivo alla formazione continua – pari a 24 ore nel triennio – anche in un periodo di uscita da una fase emergenziale, quale quello in cui è stata siglata l'intesa di rinnovo, viene prevista l'introduzione di una finestra temporale valida fino al 31 dicembre 2021 entro la quale chi non ha usufruito completamente del monte ore per il triennio precedente potrà recuperare le ore di formazione che ancora gli spettano.

2.3. Flexible benefits

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 e le intelligenti campagne commerciali delle società che emettono buoni spesa hanno contribuito a un parziale svilimento delle intenzioni delle parti sottoscrittrici il CCNL in una massiccia campagna di acquisto di buoni spesa (generici o di singolo marchio; ad esempio, in molti 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 queste nuove previsioni nell'ambito della contrattazione collettiva di settore: 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.

Il rinnovo del CCNL Federmeccanica del 2021, in cui l'importo per i *flexible benefits* da conferire annualmente ai lavoratori del settore è stato fissato a 200 euro, conferma il parere positivo delle parti su questo strumento, dato che ne viene resa strutturale la presenza come parte dell'aumento complessivo contrattuale. Lo stesso è avvenuto nell'ambito dei rinnovi del CCNL Legacoop Produzione e Servizi e del CCNL Unionmeccanica-Confapi, con la conferma della quota di *flexible benefits*, il cui importo viene innalzato a 200 euro annui. Per quanto riguarda il CCNL Confimi, invece, l'introduzione dei *flexible benefits* è una novità della presente tornata contrattuale, e questo spiega da un lato il graduale innalzamento della quota, che passerà da 150 euro nel 2021 a 200 euro a partire dal 2022, dall'altro lato l'attenzione delle parti nell'esemplificare gli strumenti che potranno essere destinati ai lavoratori, nonché nel prevedere specifici meccanismi di confronto e monitoraggio fra le parti.

Il monitoraggio degli accordi aziendali stipulati nel settore nei prossimi anni permetterà di comprendere meglio se gli attori delle relazioni industriali, a livello aziendale, incrementeranno le somme previste dai CCNL, sia con quote fisse sia con importi variabili, risultanti dalla conversione di tutto o parte del premio di risultato. Inoltre, in molti casi, qualora il dipendente opti per la "welfarizzazione" del premio o decida di destinarlo a prestazioni di particolare rilevanza sociale (quali ad esempio la previdenza sociale e l'assistenza sanitaria integrativa), le aziende si impegnano ad offrire un ulteriore contributo aggiuntivo.

Attraverso queste soluzioni, l'ammontare massimo spendibile in welfare che entra nelle disponibilità del lavoratore appare 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).

2.4. Previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa

Per quanto riguarda le due tematiche tradizionali al centro delle politiche di welfare contrattuale, ossia previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, le novità di maggiore impatto erano state introdotte nel rinnovo del 2016 del CCNL Ferdermeccanica.

In merito al primo tema, al fine di incentivare le adesioni a Cometa – il fondo pensione negoziale di settore – a decorrere dal 1° giugno 2017 è stato stabilito che ogni azienda versi un contributo pari al 2% dei minimi contrattuali, nel caso in cui il lavoratore decida di destinare al fondo una contribuzione mensile almeno pari all'1,2% degli stessi minimi, mediante trattenuta mensile in busta paga. A favore degli stessi lavoratori che hanno optato per la contribuzione volontaria a Cometa, l'azienda è tenuta a versare allo stesso fondo il TFR maturato nell'anno secondo quanto previsto dalle disposizioni vigenti. Con il rinnovo del 2021, lo schema rimane il medesimo, ma viene prevista una specifica incentivazione per favorire l'iscrizione dei lavoratori sotto i 35 anni di età. Con riferimento a questa fascia anagrafica di lavoratori, infatti, è previsto che, a decorrere dal 1° giugno 2022, in caso di nuova adesione la contribuzione a carico del datore di lavoro sarà pari al 2,2% dei minimi contrattuali.

La novità del rinnovo, per quanto limitata nelle previsioni, presenta una sfida ambiziosa sul piano dell'obiettivo, cercando di favorire le adesioni di una fascia della popolazione lavorativa che vede come molto lontano il proprio traguardo pensionistico, ma che, allo stesso tempo, necessiterà maggiormente di

soluzioni integrative, a fronte di un contesto in cui le prestazioni pensionistiche pubbliche saranno sempre più mirate a garantire livelli minimi di protezione sociale, in considerazione degli evidenti limiti di sostenibilità della spesa pensionistica pubblica. Gli ultimi dati presentati dalla Covip – l'autorità di vigilanza nel campo della previdenza complementare – indicano che nel 2020 solo il 17,4% degli iscritti ai fondi (considerando tutte le diverse tipologie di fondi pensione complementari, quindi non solo i fondi negoziali) aveva meno di 35 anni, con un sostanziale immobilismo di questa percentuale tra il 2017 e il 2020. Questo dato, come sottolinea la stessa autorità, non può essere ricollegato esclusivamente al minor tasso di partecipazione alla forza lavoro della categoria: anche una volta entrati nel mondo del lavoro, i giovani hanno comunque una minore propensione a partecipare alla previdenza complementare rispetto ai colleghi in età più avanzata. Quello del CCNL Federmeccanica – che viene seguito sul punto dai successivi rinnovi del CCNL Legacoop Produzione e Servizi e del CCNL Confimi – appare quindi come un primo tentativo di fornire una soluzione pragmatica a una questione importante per la sostenibilità del sistema previdenziale futuro, ossia come garantire tutele adeguate anche alle fasce più deboli del mondo del lavoro, maggiormente soggette a carriere lavorative discontinue.

Anche in merito all'assistenza sanitaria integrativa le principali novità sono giunte con il rinnovo del 2016, che a decorrere dal 1° ottobre 2017 ha esteso l'iscrizione a *Mètasalute*, il fondo di assistenza sanitaria di settore, a tutti i lavoratori in forza nella medesima data, fatta salva la facoltà di questi ultimi di esercitare espressa rinuncia scritta. A partire dalla stessa data è stata prevista una contribuzione pari a 156 euro annui (suddivisi in 12 quote mensili da 13 euro l'una) a totale carico delle aziende per ogni lavoratore, comprensiva delle coperture per i familiari fiscalmente a carico. In questo modo, si è inteso procedere anche nel settore metalmeccanico, a un processo di rafforzamento del fondo di settore, introducendo l'obbligatorietà dell'iscrizione dei lavoratori da parte delle aziende, fatta salva la presenza di forme di assistenza sanitaria integrativa aziendali, frutto di accordi collettivi o di regolamento interno, che offrano gli stessi livelli di copertura.

Questo impianto viene totalmente confermato dal rinnovo del CCNL Federmeccanica del 2021, con l'importante aggiunta dell'estensione della possibilità di iscriversi anche ai lavoratori che abbiano cessato l'attività lavorativa, a condizione che abbiano maturato due anni di anzianità di iscrizione al fondo in maniera continuativa all'atto di andare in pensione. L'importo sarà a totale carico del pensionato ed il CDA di Mètasalute viene delegato a stabilire le modalità del versamento del contributo e le prestazioni da erogare, tenendo conto delle indicazioni fornite dalle parti istitutive. L'apertura alla possibilità di iscrizione ai fondi di assistenza sanitaria da parte dei pensionati rappresenta un elemento innovativo da monitorare con attenzione nei prossimi anni, considerando che i fondi saranno tenuti a garantire nuovi servizi per questa specifica platea di aderenti – con particolare attenzione alle protezioni contro la non autosufficienza – e dovranno allo stesso tempo continuare a garantire un equilibrio tra contributi versati al fondo e prestazioni erogate dallo stesso. Anche in tutti gli altri rinnovi dei CCNL di settore del 2021 viene affrontato il tema, con l'impegno delle parti a valutare le migliori condizioni per procedere all'estensione delle tutele ai pensionati.

2.5. Altri temi

Con riferimento ai rinnovi contrattuali di settore del 2021, meritano infine particolare attenzione le specifiche misure introdotte a favore delle lavoratrici vittime di violenza di genere.

Il rinnovo del CCNL Federmeccanica, seguito sul punto dai successivi rinnovi di settore, estende in primo luogo la durata massima del congedo previsto per favorire la partecipazione a percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, dato che si passa dai 3 mesi già previsti a livello normativo dall'art. 24 del d.lgs. n. 80/2015 ai 6 mesi del CCNL. L'intero periodo di aspettativa sarà retribuito: ciò significa che, a seguito dell'estensione della durata per via contrattuale, i primi 3 mesi saranno a carico dello Stato, mentre i rimanenti 3 mesi risulteranno a carico dell'azienda. Gli ulteriori 3 mesi di astensione dal lavoro previsti a livello contrattuale, al pari dei 3 mesi stabiliti dalla legge,

potranno essere fruiti, su base oraria o giornaliera, nell'arco temporale di 3 anni.

Per le lavoratrici vittime di violenza di genere, è inoltre riconosciuto il diritto alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo parziale, con diritto su richiesta della lavoratrice alla trasformazione in lavoro a tempo pieno. Tale diritto alla trasformazione in part-time risulta indipendente dal diritto al congedo, pertanto le misure potranno essere cumulative o alternative.

Occorre infine menzionare alcune ulteriori misure, quali il diritto alla formazione continua al rientro dopo il congedo, la facoltà di trasferimento ad altra sede, nel caso in cui l'azienda abbia più sedi lavorative e se ci sono le condizioni organizzative che lo rendano possibile, e l'agevolazione nell'utilizzo di forme di flessibilità oraria e/o di modalità agile della prestazione lavorativa, nonché l'inserimento delle lavoratrici vittime di violenza di genere tra le possibili destinatarie di ferie e PAR solidali.

3. La contrattazione di secondo livello in materia di welfare

Con riferimento alla contrattazione di secondo livello, nell'ambito dei precedenti Rapporti sul welfare erano state analizzate le tendenze della contrattazione aziendale nel settore negli ultimi anni, anche al fine di verificarne la coerenza con i diversi contratti nazionali, rinnovati tra il 2016 e il 2017. Da ultimo, nel terzo Rapporto è stata condotta un'analisi su 58 accordi aziendali sottoscritti nel settore nel 2019 e stipulati nell'ampia maggioranza dei casi da imprese alle quali era applicato il CCNL Federmeccanica del 2016. Nel segnalare l'attenzione alla tematica del welfare – che ricorreva nel 70% delle intese sottoscritte nel settore e raccolte nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT – veniva compiuta un'analisi quantitativa e qualitativa di tali misure. Nelle prossime pagine saranno riassunti i principali risultati di tale ricerca, i quali saranno integrati dall'analisi di alcune *best practices* relative al biennio 2020-2021. Una scelta di questo tipo, mirata ad una analisi di caso, appare

maggiormente coerente a rappresentare la situazione del tutto eccezionale che si è venuta a creare negli ultimi due anni rispetto alle ordinarie dinamiche della contrattazione collettiva aziendale. A fronte di un vasto numero di accordi emergenziali, volti ad adattare le intese vigenti alle nuove modalità di organizzazione, nonché alle prime ipotesi di accordo del 2021, che riprendono le tematiche classiche della contrattazione integrativa dopo le intese-ponte dell'anno precedente, appare maggiormente complesso e meno attendibile sul piano scientifico provare a portare avanti analisi generali sul piano quantitativo, come negli anni precedenti. La scelta si sposta quindi verso la presentazione di alcune buone pratiche che presentino la conferma o l'evoluzione di alcuni istituti classici, a fronte delle esigenze delle imprese di gestire le conseguenze immediate dell'emergenza sanitaria e occupazionale legata alla diffusione del virus Covid-19, nonché di programmare, in una seconda fase, una piena ripartenza delle attività.

3.1. La contrattazione aziendale nella metalmeccanica industriale nel 2019

Con riferimento alla contrattazione aziendale del 2019, da un lato si segnalava, in termini quantitativi (tabella 24 e grafico 19), un ampio ricorso da parte della contrattazione aziendale a *flexible benefits* e buoni acquisto, che complessivamente interessavano il 44% delle soluzioni analizzate, con una percentuale che saliva al 53% in caso di ricomprensione delle soluzioni legate alla conversione del premio di risultato in beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4, del TUIR. Dall'altro lato, si notava come la contrattazione aziendale in materia di welfare fosse dedicata, per la gran parte dei casi, alle soluzioni per la conciliazione (52%), legate principalmente a regimi di flessibilità oraria, alle prime sperimentazioni del lavoro agile e alla regolamentazione di congedi, permessi e lavoro part-time. Seguivano, con uno stacco di 14 punti percentuali, le previsioni sulla mensa e il buono pasto (38%) e sulla formazione continua (38%). Decisamente meno ricorrenti erano i temi della previdenza e assistenza sanitaria integrativa (rispettivamente al 15% e 13%), dell'educazione e istruzione (12%) e dei trasporti (8%). Quasi del tutto assenti erano, infine, le assicurazioni e le attività ricreative,

mentre non si riscontravano intese disciplinanti misure afferenti all'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti.

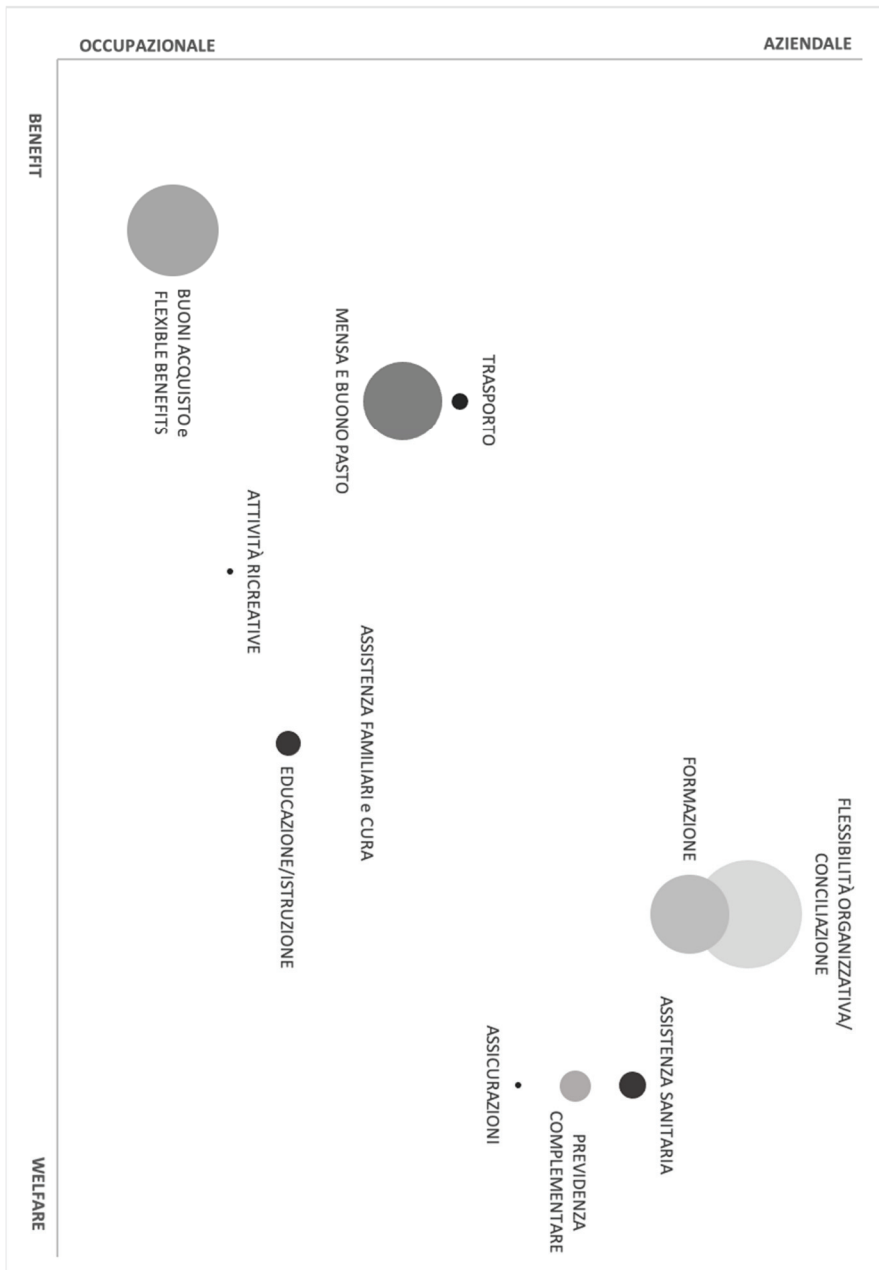
Tabella 25 – Distribuzione delle misure di welfare negli accordi del 2019

Soluzioni per la conciliazione e flessibilità organizzativa	52%
<i>Flexible benefits</i> 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)

Confrontando tali dati con quelli relativi al 2018, quando la quota di soluzioni inerenti ai *flexible benefits* e alla “welfarizzazione” del premio di risultato ammontava all’80%, nel 2019 sembrava 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.

Grafico 19 – 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)

Per quanto riguarda invece l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* (si veda *supra*, parte I, capitolo 2) ai 57 contratti analizzati (viene infatti escluso in tal caso l'unico accordo che prevede esclusivamente la "welfarizzazione" del premio di risultato, poiché il welfare è solo potenziale) l'indice della contrattazione aziendale della metalmeccanica industriale per il 2019 si attestava al 76%. Da questa misurazione a livello quantitativo, il welfare del settore risultava in sintesi, nel 2019, un welfare tendenzialmente e prevalentemente aziendale, rispecchiando infatti l'ampia diffusione di misure di flessibilità organizzativa e a sostegno della conciliazione vita-lavoro.

3.2. La contrattazione aziendale nella metalmeccanica industriale nel 2020-2021: dieci best practices in materia di welfare

Come ulteriore approfondimento di analisi rispetto allo sviluppo del welfare nella contrattazione aziendale del settore metalmeccanico, nella presente sezione saranno presentate dieci *best practices* in materia di welfare relative a contratti aziendali sottoscritti nel 2020 e nel 2021. La scelta di tali accordi, presenti nella banca dati *fareContrattazione*, permette di approfondire l'apporto di misure di welfare aziendale intese nelle loro diverse funzioni (redistributiva/concessiva, sociale, economica/produttiva) alla gestione della fase emergenziale e alla piena ripartenza delle attività.

Accordo Siram (22 aprile 2020): coperture assicurative aggiuntive per riprendere le attività in sicurezza

Nell'ambito di una più ampia serie di misure, volte al contrasto e al contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro, l'accordo segnala che, a partire dal 17 marzo 2020, è stata attivata una copertura assicurativa Covid-19 per tutti i dipendenti del gruppo. L'azienda, in questo modo, introduce nuove tutele sul piano sanitario per i propri dipendenti, attraverso le soluzioni *ad hoc* previste dalle compagnie assicurative per coprire dal rischio di danni derivanti dal contagio, che si vanno ad aggiungere ai pacchetti previsti dai fondi sanitari contrattuali di settore. Per quanto riguarda in generale il settore

metalmecchanico, infatti, anche Mètasalute (al pari di numerosi altri fondi contrattuali) ha esteso gratuitamente ai lavoratori tutele specifiche in caso di ricovero, ordinario o in terapia intensiva, avvenuto per la cura delle sindromi influenzali di natura pandemica.

Accordo Thales Alenia (24 aprile 2020): l'utilizzo della banca ore solidale nella fase emergenziale

L'accordo, siglato nel pieno della fase di riduzione delle attività per limitare il rischio di contagio, prevede l'utilizzo della banca ore solidale a supporto dei lavoratori che siano solo parzialmente impegnati in attività essenziali alla gestione dell'azienda. Questi ultimi possono usufruire, per garantire una copertura economica delle ore non lavorate, delle giornate di ferie e delle ore di PAR accantonate negli anni precedenti e cedute a tal fine, in maniera volontaria, dai colleghi. Peculiari sono i criteri di utilizzo delle giornate cedute, dato che è previsto in via prioritaria l'utilizzo delle giornate devolute dai dirigenti dell'azienda, con a seguire, in caso di esaurimento di queste, le giornate aggiunte alla banca ore dall'azienda, quelle donate dai quadri e, in ultima istanza, le ferie cedute da impiegati e operai.

Accordo Lamborghini (1° febbraio 2021): progettare l'alternanza generazionale, con il supporto del welfare aziendale

Al fine di supportare il processo di alternanza generazionale intrapreso dall'azienda, l'accordo prevede un percorso di accompagnamento non oppositivo verso la pensione per il personale interessato. In questa direzione, rivestono particolare importanza, tra le misure di incentivazione all'esodo, la quota netta destinata dall'azienda al lavoratore, pari al contributo a carico della stessa azienda a favore del fondo Cometa o Previlabor, che il lavoratore avrebbe maturato, se iscritto a tali fondi al 31 dicembre 2020, per ciascuno dei mesi di permanenza in Naspi in seguito all'adesione al piano di esodo *ex art.* 14, comma 3, del d.l. n. 104/2020. Al dipendente interessato dal piano di esodo incentivato, viene inoltre destinata una quota netta pari al valore nominale della quota welfare, prevista da CCNL, che il lavoratore avrebbe percepito se ancora dipendente, per ciascuno

degli anni di permanenza in Naspi. Viene inoltre confermato che, per i lavoratori coinvolti nel piano di esodo, rimarrà la possibilità di restare iscritti al fondo Méta salute per i mesi di percepimento della Naspi, con contributo a carico dell'azienda.

Accordo G.D. (26 febbraio 2021): sostegno alla genitorialità per quarantena scolastica

L'accordo, per supportare i lavoratori con figli che si trovino in particolari condizioni di difficoltà a causa dello svolgimento da remoto delle attività scolastiche, integra al 100% della retribuzione l'indennità già riconosciuta dall'Inps in caso di congedo straordinario. La specifica intesa dell'8 ottobre 2020 aveva già stabilito tale misura in caso di congedo per quarantena del figlio convivente minore di 14 anni a seguito di contatto verificatosi all'interno del plesso scolastico. Con l'accordo del 2021 tale integrazione del congedo straordinario viene estesa anche al caso di sospensione dell'attività didattica in presenza del figlio convivente appartenente alle sole classi seconde o terze delle scuole secondarie di primo grado situate nelle c.d. zone rosse e del figlio con disabilità iscritto a scuole di ogni ordine e grado per le quali sia stata disposta la sospensione dell'attività didattica in presenza. Inoltre, quale condizione di miglior favore rispetto alla normativa Inps, viene riconosciuta un'indennità pari al 100% della retribuzione lorda giornaliera per il periodo di sospensione dell'attività didattica in presenza del figlio convivente di età inferiore ai 14 anni non rientrante nelle casistiche precedenti, qualora l'attività non sia compatibile con il lavoro da remoto e qualora l'altro genitore non possa astenersi dal lavoro o non usufruisca già di congedi a riguardo.

Accordo System Logistics (25 marzo 2021): flessibilità e conciliazione vita-lavoro nell'integrativo post-emergenza

Il rinnovo del contratto integrativo aziendale, stipulato nel complesso scenario della piena ripresa delle attività, si caratterizza per un'ampia serie di misure di flessibilità organizzativa, con particolare attenzione alla conciliazione vita-lavoro. In tal senso, si segnala in primo luogo il regime ordinario di flessibilità oraria in ingresso, che prevede una flessibilità di 15 minuti

sugli orari di ingresso del mattino e del pomeriggio, recuperabili al termine dell'orario di lavoro. A questo si affianca la possibilità di fruire di 12 ritardi di ulteriori 15 minuti cadauno, rispetto a quanto già previsto, cumulabili nell'arco di un anno, da recuperare al termine della giornata lavorativa. Viene inoltre certificato l'impegno aziendale a concedere nel periodo giugno-settembre, su richiesta delle RSU, orari che consentano di anticipare l'ingresso e l'uscita nei reparti particolarmente esposti alle temperature esterne. Nell'ottica di sostegno alla genitorialità, viene riconosciuta l'estensione temporale di un giorno del congedo di paternità, rispetto a quanto previsto dall'Inps, anche per i lavoratori somministrati, nonché l'integrazione dell'indennità prevista per i periodi di congedo parentale, fino al raggiungimento del 50% della retribuzione lorda mensile. Infine, è prevista l'assegnazione di una somma *una tantum* di 450 euro lordi in caso di nascita o affido di un figlio.

Accordo IBM (6 aprile 2021): smart working e regolamentazione dei buoni pasto

Parallelamente all'introduzione di nuove modalità di regolazione del lavoro agile, con la fissazione dei nuovi criteri di applicazione post-emergenziali, l'accordo *ad hoc* sui buoni pasto regola la loro attribuzione ai lavoratori dell'azienda che esercitano la propria prestazione in modalità *smart working*. Qualora nell'arco della giornata siano effettuate almeno 6 ore di lavoro effettivo, sarà riconosciuto un buono pasto di 8 euro lordi, commisurati al numero di giorni effettivamente lavorati e fermo restando il numero massimo di buoni pasto che potranno essere erogati nel corso dell'anno solare (220). Tale disciplina sarà adottata anche in caso di trasferte entro il raggio di 25 km, mentre sono escluse le prestazioni rese in regime di telelavoro.

Accordo TMB (19 aprile 2021): prestazioni di welfare e ruolo delle piattaforme

A partire dal 2016, l'azienda ha istituito uno specifico piano di welfare aziendale, con l'adesione a un'importante piattaforma sul mercato per l'erogazione di beni e servizi di welfare. Nell'ambito di tale piano sono ricomprese coperture sanitarie e

premi ai collaboratori in caso di matrimonio e nascita di figli, con importi crescenti sulla base dell'anzianità aziendale. L'obiettivo delle parti con il rinnovo del contratto integrativo aziendale del 2021 è quello di valorizzare il piano, riconoscendo a ciascun dipendente il diritto di fruire di un paniere di beni e servizi sino ad un valore economico complessivo fissato dall'accordo e prevedendo la possibilità di convertire il premio di risultato in strumenti di welfare, con ulteriore contributo aziendale nel caso in cui si opti per tale opzione. Con il rinnovo, si introducono inoltre importanti misure di welfare diretto, quali il servizio di assistenza psicologica per cause da ricondursi alla pandemia, la banca ore etica e il regime di favore sui permessi per supportare i lavoratori con figli.

Accordo Leonardo (21 maggio 2021): conciliazione vita-lavoro e welfare "sociale" nel rinnovo della ripresa

Nell'ipotesi di accordo di rinnovo del contratto integrativo aziendale, sottoscritto nel contesto della ripresa post-pandemica, il welfare aziendale riveste un ruolo di particolare importanza sotto diversi aspetti. Innanzitutto, sono riconosciuti una serie di permessi e di tutele – che vanno dalla concessione di permessi retribuiti per motivi di studio all'aumento del periodo di comporta per i lavoratori sottoposti a terapie salvavita – accomunati dalla finalità di aumentare il grado di conciliazione vita-lavoro del dipendente. A queste prime soluzioni, si affiancano misure destinate ai lavoratori a supporto della loro vita quotidiana, quali i servizi di mobilità collettiva (*car sharing* e *car pooling*), nonché misure riconducibili a finalità "sociale", quali l'asilo nido aziendale e i circoli di ricreazione collettiva per i lavoratori (CRAL). Nella definizione delle politiche di welfare aziendale riveste un ruolo centrale il Comitato nazionale paritetico Welfare, affiancato da alcuni organismi più specifici (es. Commissione Mensa).

Accordo Somec (23 giugno 2021): ruolo del welfare nel primo contratto integrativo aziendale

Il primo contratto integrativo di Somec, a tutela dei soggetti più fragili, predispone un importo pari al 30% della retribuzione per

i lavoratori affetti da gravi patologie che abbiano fatto ricorso all'aspettativa e include l'impegno da parte dell'azienda nella ricerca di soluzioni compatibili per l'inserimento di lavoratori diversamente abili. Nella stessa ottica è inoltre istituita la banca ore solidale, che prevede la possibilità di cedere ore di ferie accantonate a colleghi che si trovino in stato di bisogno. In termini di sostegno alla genitorialità, invece, l'accordo prevede un incremento dell'indennità erogata dall'Inps, pari al 10% della retribuzione media giornaliera, al lavoratore o alla lavoratrice per i primi 6 mesi di congedo parentale, a condizione che anche l'altro genitore abbia goduto dell'istituto per almeno 15 giorni. Inoltre, il testo sottoscritto include un riconoscimento di 400 euro per i genitori con figli all'asilo nido come aiuto all'assistenza all'infanzia. Vengono inoltre istituite, per l'anno scolastico 2021-2022, due borse di studio per i figli dei dipendenti capaci di raggiungere ottimi risultati scolastici.

Infine, per incentivare le adesioni alla previdenza complementare, è prevista l'introduzione di uno specifico contributo aziendale aggiuntivo da assegnare ai lavoratori in caso di iscrizione ai fondi pensione complementari negoziali.

Accordo Bonfiglioli (22 luglio 2021): lo spazio della formazione nella costruzione del nuovo premio di risultato

In piena ristrutturazione del precedente accordo, l'azienda incentra il suo premio di risultato sulla formazione, oltre che su più ordinari indicatori gestionali (efficienza produttività, qualità e puntualità delle consegne). Avvalendosi della piattaforma e dell'academy aziendale, l'impresa eroga alcune ore di formazione tecnica e digitale e di formazione sulla cultura della sicurezza, la prima svolta individualmente e al di fuori dell'orario di lavoro, la seconda (non relativa alla formazione obbligatoria) attraverso break formativi in presenza durante l'orario di lavoro. Le parti concordano nel versamento del premio di risultato alla conclusione della formazione, prevedendo anche un ulteriore premio in caso di partecipazione dell'intero organico di ciascun stabilimento, in maniera tale da incentivare lo sforzo collettivo.

3.3. Le ragioni della diffusione del welfare in azienda e la sua definizione nei contratti

Sulla base di quanto presentato nelle analisi sul settore, non si può non constatare che la materia stia conoscendo una fortissima diffusione (si veda a questo riguardo, *supra*, parte II, sezione B), indubbiamente resa possibile anche dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni. Tali innovazioni, come precedentemente evidenziato (*supra*, parte I, 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 comma 2 dell'art. 51 TUIR. Solo secondariamente rilevano l'eventuale 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).

Da questo punto di vista, le prime pratiche aziendali raccolte e legate alla fase di riorganizzazione dei processi produttivi (si veda, *supra*, § 3.2, ma anche parte I, capitolo 3), nel periodo più acuto della crisi sanitaria e in quello di piena ripartenza che ha fatto seguito, confermano questa chiave di lettura. È infatti parsa evidente, per le aziende, la necessità di farsi supportare da misure di welfare aziendale, con particolare attenzione a quelle con una funzione produttiva e organizzativa, al fine di rispondere alle complesse sfide legate alla gestione dell'emergenza e della fase successiva di ripresa e di comporre le esigenze dei lavoratori e delle imprese.

All'interno di tali complessi scenari di trasformazione delle modalità di lavoro, nel terzo Rapporto si segnalava che, nell'ambito

dei contratti analizzati nel 2019, un tentativo di definizione e giustificazione delle finalità delle misure di welfare veniva effettuato solamente all'interno del 13% degli accordi.

Quanto ai temi, come si evince dalla tabella 26, i pochi accordi aziendali che provavano a fornire ai lavoratori solide giustificazioni delle crescenti disposizioni in tema di welfare offrivano definizioni piuttosto articolate.

Tabella 26 – Le definizioni di welfare nei contratti aziendali dell'industria metalmeccanica del 2019

Contratti nei quali è definito o giustificato il welfare	13%
<i>tra questi</i>	
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

All'interno di tali accordi, il welfare veniva inteso innanzitutto 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 corrispondevano diverse finalità: a titolo esemplificativo, infatti, misure di flessibilità oraria come il telelavoro o lo *smart working*, sono state 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 giustificava 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 veniva fornita alcuna definizione del welfare e sotto ai capitoli che ne prendevano il nome si trovavano 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 comparivano, 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 dalle relative agevolazioni.

Le *best practices* relative al 2020 e al 2021 segnalano il permanere di una certa ritrosia delle parti a definire il welfare o a presentare espressamente una giustificazione dei fini di tali misure. Si possono comunque citare, in ogni caso, i riferimenti alla dimensione sociale e alla sostenibilità nel lungo termine delle soluzioni della contrattazione collettiva aziendale (Somec), nonché tentativi più articolati di definire e giustificare il welfare aziendale, come nel caso dell'integrativo Leonardo. In tale contratto, vengono distinti due pacchetti di misure: un primo insieme di programmi, denominato *work life set*, è finalizzato ad aiutare le persone a raggiungere una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, mentre un secondo, dal nome *benefits*, riguarda programmi inerenti alla salute.

Quanto alle finalità delle misure, il contratto di Leonardo specifica che le nuove iniziative di welfare saranno valutate anche alla luce del nuovo scenario configurato a seguito della pandemia e dei suoi riflessi. Tale aspetto mostra la centralità di un nuovo fronte che si è aperto con l'emergenza sanitaria del 2020, ossia il cambiamento delle modalità di lavoro e l'emergere di nuovi bisogni di imprese e lavoratori, che impone un supporto

attivo da parte del welfare aziendale. La contrattazione aziendale del settore dei prossimi anni andrà pertanto tenuta sotto particolare osservazione per valutare se le parti sapranno fare “sistema” tra le misure emergenziali e post-emergenziali, innovando in maniera coerente anche le definizioni di welfare all’interno dei contratti.

4. La dimensione “individuale” del welfare in azienda nel settore metalmeccanico

Nell’ambito del terzo Rapporto, con riferimento al 2019, veniva segnalata la frequenza di definizioni e più, in generale, di disposizioni incentrate attorno al bisogno specifico del lavoratore. La dimensione personalistica di questa visione veniva segnalata anche come una delle possibili ragioni per cui le parti sociali (ancora) non riflettevano 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 sottoscrittrici i contratti veniva 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 soddisfaceva in caso di coincidenza tra la “persona” e il “dipendente/lavoratore”.

La dimensione individualistica (la libera e cosciente scelta del beneficiario), quindi, sembrava prevalere sulla dimensione sociale (ovvero la selezione dei beni e servizi da offrire operata secondo classificazioni di natura qualitativa, se non etica), in linea con i complessi processi di individualizzazione del rapporto di lavoro diffusi in tutta Europa e ispirati alla prassi anglosassone.

Coerente con tale dimensione appariva del resto la presenza di una misura nazionale di carattere non necessariamente sociale, come quella degli importi per i *flexible benefits*, spesso intesi e goduti nella forma dei “buoni acquisto”. In seguito alla

conferma di tale misura all'interno dei principali rinnovi nazionali di settore del 2021, occorrerà valutare se i contratti aziendali del settore continueranno in questa direzione o svilupperanno con maggiore frequenza soluzioni che rispondano maggiormente a una dimensione "collettiva" del welfare in azienda. Da questo punto di vista, le prassi di relazioni industriali della fase emergenziale hanno già mostrato un rinnovato interesse delle parti, anche nel settore metalmeccanico, verso prestazioni meno incentrate sui bisogni del singolo lavoratore e che incidono maggiormente sul processo organizzativo/produttivo aziendale.

5. Contrattazione politica e contrattazione nel merito

Nelle analisi della contrattazione aziendale nel metalmeccanico portate avanti negli anni nei diversi Rapporti, si sono potute leggere diverse pattuizioni politiche che hanno rimandato l'implementazione dei piani di welfare a successivi regolamenti (non necessariamente condivisi tra azienda e sindacato) e agli accordi commerciali da sottoscrivere con il fornitore del servizio di welfare.

La lettura del singolo contratto collettivo, quindi, non sempre è risultata 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 negli anni tra tutte le sigle sindacali, segnala 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, nell'ottica di costruire piani rispondenti agli specifici bisogni dei lavoratori. Si tratta di un aspetto 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.

Lo scenario attuale appare quindi frammentato, con diverse aziende che hanno implementato costosi piani di welfare

dimostratisi poco utili tanto sotto il profilo sociale, che sotto quello motivazionale e produttivistico, nonché, parallelamente, 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.

Con la conferma della quota di *flexible benefits* nell'ambito dei principali rinnovi di settore, accompagnata dall'introduzione di tale strumento da parte del CCNL Confimi, l'esigenza di un maggiore coinvolgimento delle rappresentanze dei lavoratori nell'implementazione dei piani appare centrale e non priva di nuove criticità, considerando il progressivo ampliamento della misura a piccole e medie imprese che ha fatto seguito all'intervento-guida del CCNL Federmeccanica del 2016.

Da questo punto di vista, è stato evidenziato, negli anni, il potenziamento, da parte della contrattazione collettiva aziendale del settore, del ruolo della rappresentanza sindacale nel raccogliere i fabbisogni dei lavoratori. Resta tuttavia aperta la questione della reale partecipazione alla fase successiva, ossia quella relativa all'effettiva strutturazione dei piani di welfare, attraverso la selezione della vasta gamma dei servizi di welfare disponibili sui portali dedicati.

6. La coerenza tra i diversi livelli contrattuali

Un ulteriore profilo da tenere sotto attenta osservazione nel settore metalmeccanico è quello relativo alla 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. In molti casi, in fase di prima applicazione dei crediti welfare, la soluzione più semplice, 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. Tuttavia, tale opzione ha incontrato difficoltà, per esempio nei casi in cui veniva già fornita l'auto aziendale. Progressivamente, anche grazie al crescente utilizzo di

piattaforme, l'offerta si è in molti casi ampliata e oggi è riscontrabile una migliore integrazione tra misure nazionali e aziendali, con quote crescenti versate nei "crediti welfare".

La conferma delle quote di *flexible benefits* nei principali rinnovi del settore potrebbe fornire una spinta ulteriore in questa direzione.

È necessario però considerare che, parallelamente, il legislatore – prima con il c.d. decreto agosto per quanto riguarda il 2020, poi con il c.d. decreto sostegni in merito al 2021 – ha raddoppiato l'importo limite stabilito dall'art. 51, comma 3, del TUIR per l'erogazione dei c.d. *fringe benefits*, ora fissato a 516,46 euro, anche in considerazione della chiave "sociale" assunta da alcuni di questi servizi nel corso della pandemia, come dimostra l'utilizzo massiccio dei voucher multispesa per l'acquisto di dispositivi tecnologici, a supporto della didattica a distanza.

Occorrerà quindi capire se le parti proseguiranno nel lavoro di ampliamento dell'offerta di beni e servizi di welfare che valorizzi la componente "sociale" di tali misure, oppure se, anche alla luce delle nuove regole poste dal legislatore tributario, le imprese favoriranno una versione maggiormente "consumistica" delle soluzioni, con il rischio che si ripresentino le criticità di integrazione descritte.

Con riferimento, invece, all'assistenza sanitaria integrativa, il rinnovo del CCNL Federmeccanica del 2016 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 più estesamente il *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press 2019, parte I, capitolo 3). Su questo tema, il rischio che si pone è quello di una sovrapposizione tra le prestazioni previste dai fondi contrattuali e quei piani di welfare aziendale che prevedono specifici servizi sul piano sanitario, erogati direttamente dalle aziende o da fondi aziendali e compagnie assicurative differenti dai fondi contrattuali. Una dettagliata ricostruzione delle

interferenze tra queste diverse forme sarebbe possibile solo confrontando nel dettaglio i differenti nomenclatori dei gestori coinvolti.

Problemi analoghi potrebbero sorgere anche nell'ambito delle cooperative metalmeccaniche – in cui il CCNL ha seguito le medesime logiche per regolamentare la Cassa Dircoop – e della piccola e media industria metalmeccanica, in cui la contrattazione collettiva ha valorizzato, nel corso degli ultimi rinnovi, il fondo PMI Salute (CCNL Confimi) e l'Ente bilaterale metalmeccanici (CCNL Unionmeccanica-Confapi). In quest'ultimo caso, peraltro, si pone anche il problema della diversa disciplina, dal punto di vista fiscale e contributivo, tra welfare bilaterale e welfare aziendale, anche allorquando questi prevedano le stesse prestazioni (anche su questo punto, per approfondire si veda il terzo Rapporto, parte I, capitolo 3).

Meno problematica appare la questione dell'integrazione fra i diversi livelli negoziali sul piano della previdenza complementare, dato che la contrattazione collettiva di settore non solo ha compiuto una precisa scelta di campo volta a valorizzare i fondi negoziali di settore, ma, nell'ultima tornata contrattuale, ha fissato anche i termini generali per incentivare l'adesione di determinate categorie di lavoratori, quali i più giovani. Oggi le aziende trovano quindi un articolato quadro di riferimento, in cui possono innestare ulteriori soluzioni per incentivare le adesioni ai fondi settoriali.

Per quanto riguarda il tema della formazione, invece, è stato già sottolineato il disallineamento tra le previsioni della contrattazione nazionale del 2016, in cui si era introdotto il c.d. diritto soggettivo alla formazione continua, e la situazione all'interno di molte realtà aziendali del settore in cui la disposizione nazionale non è stata poi effettivamente applicata. L'ultimo rinnovo del CCNL Federmeccanica prova a porre rimedio a tale situazione disomogenea, con l'impegno alla realizzazione di una specifica piattaforma che metta a disposizione di tutte le aziende metalmeccaniche i servizi per la formazione. A tal fine, appare di particolare importanza l'emanazione della circ. 21 settembre 2021, n. 36, da parte di Federmeccanica, in cui viene segnalata

la costituzione dell'associazione MetApprendo, che sarà finanziata dalle aziende con un contributo *una tantum* pari a 1,50 euro per ogni dipendente e sarà gestita bilateralmente dalle parti stipulanti il contratto collettivo nazionale. L'obiettivo di MetApprendo sarà quello di mettere a disposizione delle imprese e dei lavoratori i servizi per l'organizzazione della formazione, con adeguati strumenti tecnici, fornendo quindi un importante raccordo tra i diversi livelli.

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 socio-economiche, demografiche e ambientali del settore.

(E)
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, nel terzo Rapporto, all'analisi del welfare aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali del settore metalmeccanico si è deciso di affiancare lo studio del welfare aziendale in tale settore. In questa sezione, si riportano le risultanze di maggior rilievo dell'analisi contenuta nel *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, al quale si rinvia per un ulteriore approfondimento.

1. Premessa metodologica

Per compiere una analisi qualitativa del welfare aziendale nel settore chimico-farmaceutico (per i profili quantitativi, si veda *infra*, sezione B), si è scelto di concentrare l'attenzione esclusivamente sul contratto collettivo nazionale di lavoro sottoscritto il 19 giugno 2018 da Federchimica e Farindustria con Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil (CCNL Federchimica), il quale, secondo l'ultima indagine Inps-Cnel (giugno 2018), si applica a 209.302 lavoratori, occupati in 3.832 imprese del settore. Pertanto, è questo il sistema di relazioni industriali di settore comparativamente più rappresentativo rispetto ai numerosi altri pure presenti nel settore e contenuti nell'archivio del Cnel.

Per quanto riguarda invece la contrattazione di secondo livello nel 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 Uil-tec-Uil.

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

Sul piano nazionale, il CCNL del settore chimico-farmaceutico promuove in primo luogo uno strutturato sistema bilaterale 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. Inoltre, in data 14 febbraio 2018 le parti sociali del settore hanno sottoscritto l'accordo per la costituzione del c.d. fondo bilaterale di solidarietà TRIS (tutele, riqualificazione, innovazione, sostegno) finalizzato al sostegno al reddito dei lavoratori del settore cessati dal rapporto di lavoro e che raggiungano i requisiti ordinari previsti per il pensionamento di vecchiaia o anticipato nel sistema pubblico nei 5 anni successivi, nonché al finanziamento di programmi formativi di riconversione o riqualificazione professionale.

Tradizionalmente valorizzato all'interno del CCNL chimico-farmaceutico è poi il tema della formazione. Nonostante manchi – a differenza di quanto avviene nel settore metalmeccanico – la previsione di un diritto soggettivo alla formazione, il CCNL Federchimica introduce alcune specifiche misure finalizzate a garantire percorsi di formazione continua per i lavoratori. In questo senso, appare di particolare rilievo la possibilità, prevista dal contratto nazionale, 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 uno strutturato patto formativo, nonché l'introduzione della figura del delegato alla formazione, nelle imprese con più di 50 dipendenti, che è incaricato di seguire la tematica della formazione continua e la definizione dei piani condivisi di formazione.

Nelle aziende del settore chimico-farmaceutico, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva a livello nazionale, una figura centrale è anche quella del rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, salute e ambiente (RLSA). Quest'ultimo dovrà essere periodicamente informato dall'azienda sulle specifiche iniziative adottate in merito non solo alla tradizionale tematica della salute e sicurezza, ma anche alla tutela ambientale. Inoltre, il rappresentante dovrà essere formato al fine di acquisire una adeguata consapevolezza del proprio ruolo.

Nella definizione delle politiche di welfare di settore va inoltre sottolineato il ruolo che il CCNL affida all'Osservatorio paritetico aziendale, da costituirsi nelle realtà con almeno 50 dipendenti, in cui le parti sono tenute a confrontarsi anche riguardo a questioni quali la flessibilità organizzativa, la conciliazione vita-lavoro, la produttività e la valorizzazione della professionalità dei lavoratori.

Infine, occorre menzionare il ruolo di indirizzo che il contratto nazionale riveste nei confronti della contrattazione di secondo livello, aprendo importanti spazi per la contrattazione aziendale su diversi temi, tra i quali rientrano anche la definizione di schemi retributivi variabili, la realizzazione di alcune ipotesi di flessibilità organizzativa e la predisposizione di specifiche iniziative legate alla responsabilità sociale di impresa.

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

Venendo alle misure di welfare negoziate a livello decentrato, la contrattazione aziendale costituisce una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle aziende.

In questa direzione, spiccano in termini quantitativi le misure aziendali 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.

Sul fronte della previdenza complementare, una prassi comune degli accordi aziendali è quella di prevedere la possibilità di destinare al fondo Fonchim il credito welfare – sia che esso sia direttamente erogato dall'azienda o che sia il risultato della conversione volontaria del premio di partecipazione – nonché, in alcuni casi, gli eventuali residui dello stesso credito al termine dell'anno di assegnazione. Ulteriori accordi fanno poi riferimento a un generale aumento dei contributi al fondo di settore a carico dell'azienda. Anche sul piano dell'assistenza sanitaria, tra le più diffuse soluzioni aziendali si ritrovano le pratiche che introducono la possibilità di assegnare specifiche quote del credito welfare al fondo Faschim, nonché quelle che stabiliscono contributi aggiuntivi a carico dell'azienda per lo stesso fondo. In alcuni casi, poi, sono stipulate specifiche convenzioni da parte delle aziende con enti terzi, al fine di garantire ai lavoratori esami, check-up medici e visite sanitarie specifiche.

Un importante intervento della contrattazione aziendale nel settore riguarda poi aree tradizionali di presidio aziendale della materia, quali il sostegno alla formazione e all'istruzione per lavoratori e figli. Per quanto riguarda la formazione, si segnala innanzitutto il coinvolgimento diretto, in molte realtà, dei rappresentanti dei lavoratori, per il tramite delle RSU o dei già menzionati delegati alla formazione, nella definizione delle esigenze formative, l'implementazione dei percorsi formativi e la verifica del raggiungimento degli obiettivi. Non mancano poi i casi aziendali in cui gli accordi specificano i contenuti dei percorsi formativi che saranno adottati, delineando le aree tematiche sulle quali si svilupperanno i progetti, nonché il target dei dipendenti coinvolti dai singoli piani, le modalità di organizzazione e quelle di finanziamento dei percorsi.

Ampiamente trattata è anche l'ambito dell'istruzione, con specifiche iniziative rivolte ai lavoratori (rimborso delle tasse scolastiche; contributi per l'acquisto di libri di testo o per l'iscrizione a specifici corsi), oppure ai loro familiari (assegnazione di premi e borse di studio per i figli dei dipendenti; contributi per le spese scolastiche).

Nelle intese di settore, ricoprono uno spazio di rilievo anche le disposizioni che prevedono l'introduzione di quote di *flexible benefits*, che consistono in un budget di spesa liberamente destinabile dal lavoratore a un'ampia gamma di beni e servizi. L'erogazione può avvenire in maniera diretta da parte dell'azienda oppure attraverso la possibilità di convertire, su scelta individuale, tutto o parte del premio di partecipazione in welfare. Generalmente tale opzione è incentivata attraverso un incremento aziendale della quota di premio convertita. Un grande impulso allo sviluppo di soluzioni di questo tipo è inoltre arrivato a seguito dell'abolizione del premio presenza ad opera del CCNL, dato che numerosi accordi hanno previsto di destinare le relative risorse, quando non ricomprese all'interno del premio di partecipazione, proprio al potenziamento della quota di *flexible benefits*. Quanto alle modalità di gestione di tali strumenti, questa avviene attraverso piattaforme online messe a disposizione dell'azienda attraverso provider esterni o per mezzo di titoli di legittimazione o voucher. Tra le possibili destinazioni dei crediti welfare, rientrano in larga parte i voucher spesa, che sono generalmente introdotti dalla contrattazione aziendale nella forma di buoni carburante o buoni acquisto spendibili presso supermercati o piattaforme di *e-commerce*.

Con riferimento alle esigenze quotidiane dei lavoratori del settore, diversi accordi fanno riferimento ai buoni pasto, di importo variabile a seconda dei contesti aziendali e maturabili a condizione che la prestazione lavorativa sia effettuata per un numero minimo di ore. In altri casi, è invece garantito dalle aziende il servizio mensa, generalmente anche grazie a un contributo economico da parte dei lavoratori.

L'ambito in cui la contrattazione aziendale del settore sviluppa maggiormente il suo potenziale, tuttavia, riguarda le soluzioni

di flessibilità organizzativa, finalizzate a garantire la conciliazione vita-lavoro dei lavoratori. In questa direzione, una prima serie di soluzioni molto diffuse riguarda le misure sui congedi e permessi, che prevedono una disciplina migliorativa rispetto alle disposizioni di legge e del CCNL. In molti casi aziendali, infatti, si ritrovano specifici permessi erogati ai lavoratori per sottoporsi a visite mediche specialistiche o accompagnarvi i propri familiari, oppure in caso di malattie e ricoveri ospedalieri, per l'assistenza ai parenti non autosufficienti o per motivi di studio. Il fine principale delle previsioni migliorative in materia di congedi e permessi consiste però nel sostegno alla genitorialità: da questo punto di vista si segnalano le disposizioni *ad hoc* sul congedo di paternità – sia nei termini di un numero maggiore di giorni concessi rispetto a quanti ne preveda il legislatore, sia sul piano di prevedere modalità più flessibili di fruizione – nonché quelle sui permessi retribuiti per l'assistenza ai figli malati (in cui viene estesa l'età massima dei figli ai fini della concessione del permesso) e sui percorsi di reinserimento mirati in seguito a periodi di congedo.

Sempre al fine di favorire una maggiore conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze personali e in linea con quanto stabilito dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015 e all'art. 60 del CCNL, risultano sempre più diffuse le banche ore solidali o etiche. Queste ultime consistono in forme 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 colleghi che si trovino in situazioni di difficoltà. Quanto ai destinatari, questi possono essere lavoratori con particolari esigenze di assistenza nei confronti dei propri famigliari oppure lavoratori affetti da malattie gravi, che abbiano già usufruito di tutte le ferie e delle ore di ROL. In alcuni casi, le ore cedute vengono gestite attraverso una piattaforma online e in molte intese viene costituita una commissione paritetica deputata al vaglio delle richieste e a garantire la privacy dei lavoratori cedenti e beneficiari.

Completano il quadro delle misure in materia di conciliazione vita-lavoro, oltre alle sempre più strutturate forme di lavoro agile, gli accordi che stabiliscono l'ampliamento delle fasce di

ingresso e uscita dal lavoro e quelli che estendono e semplificano la possibilità di fruire del part-time a fronte di determinate situazioni di necessità (assistenza ai famigliari, gravi problemi di salute, motivi di studio). Un accenno a parte meritano invece le specifiche disposizioni introdotte, sulla scorta di alcune previsioni del contratto di categoria, per favorire l'inclusione dei lavoratori diversamente abili o non autosufficienti. Sotto questo aspetto, le principali pratiche aziendali prevedono regimi di favore in merito ad aspettative, turni di lavoro ed accesso al part-time e allo *smart working*, nonché l'introduzione, in alcuni primi contesti, di osservatori bilaterali sul tema della disabilità o della figura del *disability manager*, che 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).

In crescita sono inoltre le soluzioni aziendali in materia di mobilità e trasporti, in merito alle quali alle misure più tradizionali (contributi per l'acquisto di abbonamenti ai trasporti pubblici locali; servizi di trasporto collettivo; oltre all'offerta da parte del datore di lavoro delle autovetture aziendali, che tuttavia rientrano tra i *fringe benefits*) cominciano ad affiancarsi i primi accordi aziendali che introducono la figura del c.d. *mobility manager*, incaricato di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti per ridurre l'uso dell'auto privata e incentivare soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale.

Meno diffuse sono infine le intese con cui si riconoscono ai dipendenti polizze assicurative contro il rischio di infortuni professionali ed extraprofessionali e polizze vita, oltre che quelle in materia di prestiti agevolati ai dipendenti.

4. Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo nella contrattazione del settore industria chimico-farmaceutica

Dallo studio condotto 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).

Tabella 27 – 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/ <i>Flexible benefits</i>	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)

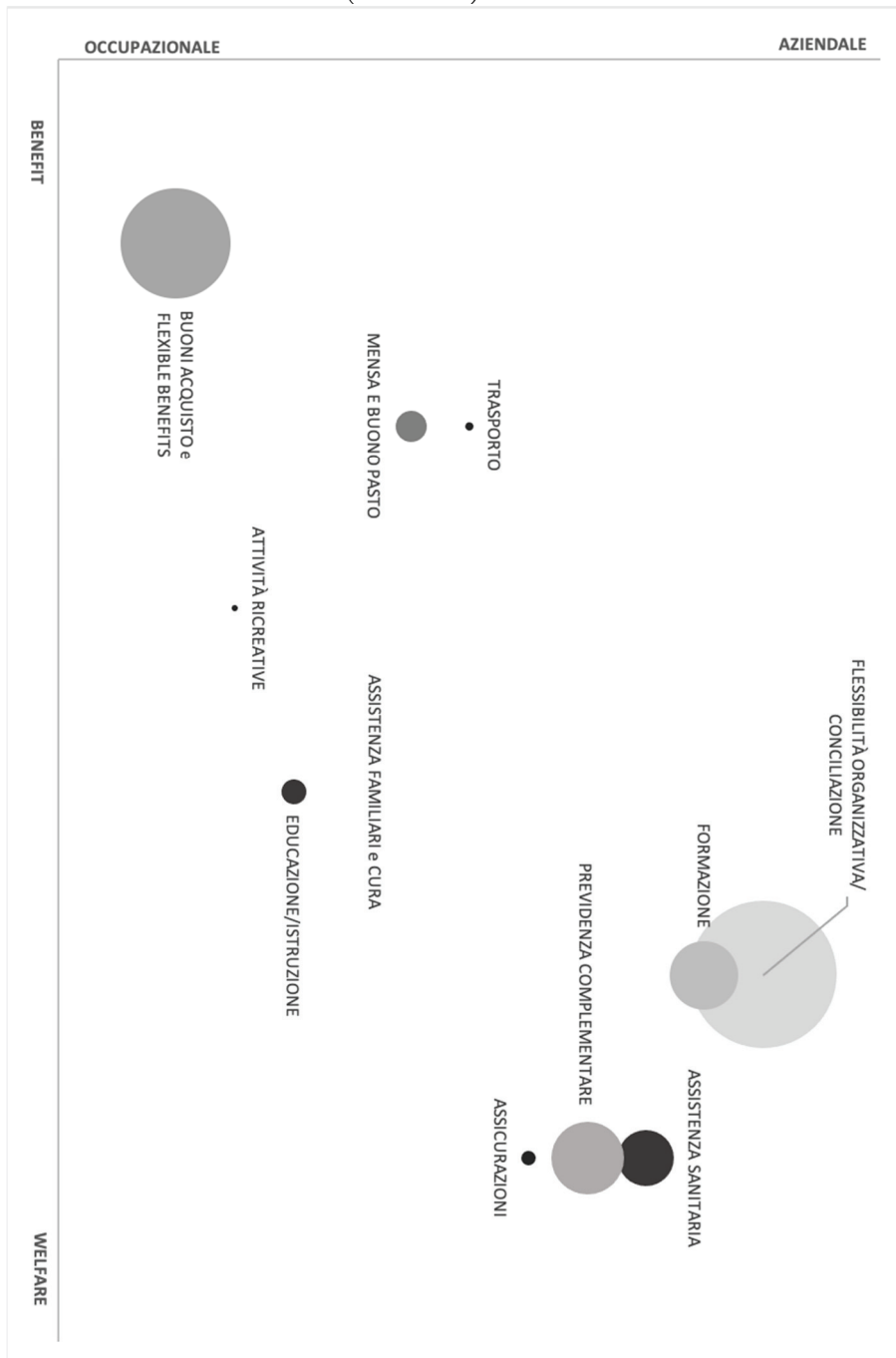
Come mostrato dalla tabella 27 e dal relativo grafico 20, emerge che la materia della flessibilità organizzativa e della conciliazione vita-lavoro rappresenta il 71% delle misure di welfare contrattate a livello aziendale, ricomprendendo un ampio ventaglio di misure, che vanno dalle classiche previsioni su permessi e congedi a soluzioni più articolate per la gestione della disabilità e la tutela delle persone affette da malattie croniche.

Per contro, risultano molto diffuse anche le previsioni sui buoni acquisto e sui *flexible benefits* (53%), in merito ai quali il CCNL (a differenza di quanto avviene nel settore metalmeccanico) non ha previsto particolari disposizioni. Seguono, con una percentuale significativa, le disposizioni in materia di previdenza complementare (35%), formazione (33%) e assistenza sanitaria integrativa (27%). 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).

Sulla base di queste prime evidenze, 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 27).

Nonostante la polarizzazione, prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa e misure riconducibili al welfare in senso stretto (si veda, *supra*, parte I, capitolo 2), e questo dato viene infatti rilevato dal *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*. Applicando alle misure di welfare degli accordi collettivi analizzati il calcolo dell'indice, il valore del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* 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.

Grafico 20 – Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



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

Alla luce dell'analisi svolta, emerge con chiarezza il ruolo di indirizzo giocato dal CCNL chimico-farmaceutico nell'orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale, anche sulla materia del welfare aziendale.

In particolare, il tema del welfare è ricondotto 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». La responsabilità sociale, 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.

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*, 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 regola 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 Rapporto), misure relative all’educazione e istruzione dei figli, alla formazione, all’assistenza sanitaria e alla previdenza complementare risultano meno frequenti rispetto ai *flexible benefits* (si veda, *supra*, tabella 27), la cui ampia diffusione non dipende esclusivamente dalla c.d. welfarizzazione del premio di partecipazione. Infatti, sono molti i casi in cui l’introduzione di crediti welfare avviene in maniera svincolata dalla possibilità di convertire in strumenti di welfare i premi di produttività.

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

Sulla base di un’analisi complessiva dei contratti collettivi ai diversi livelli, come detto, emerge un impianto in cui il CCNL riveste un ruolo di indirizzo nei confronti della contrattazione aziendale, affrontando direttamente il confronto sui nodi più divisivi e lasciando le imprese libere di muoversi sul livello aziendale senza eccessive tensioni, secondo le proprie disponibilità.

Tuttavia, la contrattazione aziendale non sempre riesce a esplicitare la dimensione collettiva e sociale promossa dal contratto nazionale. Guardando al livello aziendale, 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. In questo senso, 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*, parte I, 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 nella parte I, 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 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, che possono estendersi anche alle relazioni esterne all’impresa, come peraltro auspicato dallo stesso CCNL.

(F)
**IL WELFARE SANITARIO OCCUPAZIONALE
NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

La presente sezione 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 28). 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 28 – 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 (<i>adesione volontaria</i>)
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 (<i>adesione volontaria</i>)
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 (<i>adesione volontaria</i>)

Energia e petrolio	FASIE – Fondo assistenza sanitaria integrativa al servizio sanitario nazionale per i lavoratori dell'industria settore energia (<i>adesione volontaria</i>)
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 (<i>adesione volontaria o obbligatoria in funzione del CCNL di riferimento</i>)
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) (<i>adesione volontaria</i>)
Metalmeccanico	METASALUTE – 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 (<i>adesione volontaria</i>)
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

	FASIL – 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.

Tabella 29 – Analisi degli impatti rilevati del welfare sanitario occupazionale rispetto ai cambiamenti interni ed esterni all'impresa

	Opportunità	Criticità
Cambiamenti interni	<p>Miglioramento della salute dei lavoratori e miglioramento della loro produttività</p> <p>Strumento finalizzato a rendere il lavoro sostenibile nel lungo periodo (anche per i malati cronici)</p> <p>Politica aziendale di <i>job retention</i> a fronte della difficoltà di reperire forza lavoro qualificata</p>	<p>Coordinamento tra prestazioni offerte a livello aziendale con quelle offerte a livello nazionale</p> <p>Assenza di un quadro normativo chiaro</p>
Cambiamenti esterni	<p>Ampliamento delle materie di scambio contrattuale</p> <p>Funzione integrativa rispetto alle tipologie di prestazioni offerte dal welfare pubblico</p> <p>Sostegno alle pressioni crescenti sul welfare pubblico</p>	<p>Mancanza di connessione tra le prestazioni dei diversi fondi a fronte di crescenti transizioni occupazionali</p> <p>Differenziazione delle prestazioni in base alla posizione occupazionale della persona</p>

Fonte: elaborazione ADAPT

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.

(G)
**LA CONTRATTAZIONE SOCIALE
TERRITORIALE**

In questa sezione si riportano le principali evidenze emerse dallo studio condotto nel *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia* (ADAPT University Press, 2021, parte I, capitolo 5) sulle misure di welfare promosse nell'ambito della contrattazione sociale territoriale, aggiornato con le tendenze rilevate dopo la pandemia e con il focus sulla disabilità.

Ai fini del presente rapporto, con il termine contrattazione sociale territoriale facciamo riferimento ad accordi, intese, esperienze e progettualità che si sviluppano a livello territoriale in materia di welfare mediante il confronto e la partnership tra soggetti pubblici, parti sociali, imprese, terzo settore e altri attori locali. Queste iniziative, pur non avendo nella maggior parte dei casi come obiettivo la definizione dell'allocazione di risorse pubbliche in bilancio, tipica delle esperienze di contrattazione sociale più tradizionali, si pongono invece l'obiettivo di integrare e mettere a sistema misure pubbliche e private attraverso una, più o meno ampia, collaborazione. La definizione appena presentata risulta dunque più "estensiva" della definizione di «contrattazione sociale territoriale» più comunemente utilizzata, non tanto in termini di materie oggetto degli accordi di contrattazione sociale, quanto in termini di tipologia di accordi e di iniziative che vengono prese a riferimento.

La ricerca ha guardato con particolare attenzione a quelle progettualità di "frontiera" che a livello territoriale hanno coinvolto le relazioni industriali provando, in alcuni casi, a ricercare un'integrazione con le misure e con le azioni sviluppate per il tramite della contrattazione collettiva.

Spaziando tra i due poli del dialogo sociale e della contrattazione collettiva, si può rintracciare nella dimensione territoriale un ambito di sintesi per l'azione delle parti sociali. Ciò si ricollega all'esigenza di superare una visione dicotomica di questi due differenti strumenti ponendoli, piuttosto, in una sorta di *continuum* in cui il "territorio" rappresenta il nuovo baricentro delle infrastrutture in grado di accompagnare l'evoluzione del mercato del lavoro.

Dunque, 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 di trasformazione (demografici, sociali ed economici) che tenga conto delle esperienze generate dai sistemi di relazioni presenti sul territorio.

1. Il ruolo delle relazioni industriali nella prospettiva degli ecosistemi territoriali del lavoro

Nel quadro descritto, 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.

A tal proposito, 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.

Sullo sfondo resta comunque una riflessione sulla natura giuridica, per certi versi anomala, degli accordi di contrattazione sociale territoriale ovvero se a certe condizioni questi possano configurarsi come «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» (Pigliararmi, 2019, p. 720). Sul punto, si sottolinea come la possibilità che questi si possano avvicinare, o meno, ad accordi di natura privata

dipenda dalla tipologia di materie trattate negli accordi: qualora abbiano ad oggetto 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 Pigliararmi, 2019). In tal senso, da un punto di vista della funzione giuridica, economica e organizzativa, alcuni accordi di contrattazione sociale territoriale potrebbero affiancarsi a quanto fatto dalla contrattazione collettiva diventando una fonte integrativa ed espansiva dei diritti sociali e di cittadinanza.

Al di là di quelle che sono le complesse questioni tecniche riguardanti la natura di questo istituto, nella prospettiva di relazioni industriali, qui adottata, la contrattazione sociale si configura, più in generale, come una piattaforma finalizzata ad intercettare i pilastri del nuovo paradigma economico e sociale del post-fordismo. Pertanto, risulta 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).

Per quanto nell'ambito della contrattazione sociale territoriale vi rientri un ampio ventaglio di tematiche, la ricerca si è focalizzata, in particolare, sulle 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 *supra*, parte I, capitolo 2, spec. § 3).

Infatti, sono stati spesso sottovalutati gli elementi di potenziale ibridazione e avvicinamento tra le esperienze di contrattazione sociale territoriale e le esperienze di welfare aziendale di natura contrattuale, che invece, talvolta, a livello decentrato hanno suggerito importanti connessioni e hanno offerto nuove soluzioni di welfare alle persone.

Inoltre, in una prospettiva di relazioni industriali il welfare diventa oggi anche una materia di scambio su un orizzonte più ampio, che non coinvolge solo il lavoratore e la singola impresa, ma le persone, il sistema produttivo e il territorio. Le parti sociali possono contribuire a ridefinire i contorni di questo scambio ricorrendo all'utilizzo integrato di diverse strategie di azione, siano esse di natura concertativa o contrattuale.

2. Una ricostruzione della diffusione della contrattazione sociale territoriale

Il monitoraggio dei principali rapporti in materia (Cgil, Cgil-Spi, Fondazione di Vittorio, 2019; Lodigiani, Riva, Colombi, 2019) aveva mostrato come, in riferimento al 2018, gli accordi di contrattazione sociale territoriale avessero come livello di riferimento prevalente quello comunale (oltre 80%) risultando inoltre maggiormente diffusi nelle Regioni del Nord e del Centro (su tutte la Lombardia, seguita dall'Emilia-Romagna).

Tra le materie più frequentemente oggetto degli accordi troviamo quelle delle politiche socio-sanitarie e assistenziali, mentre è ancora limitata l'attenzione per altri ambiti quali la formazione, la conciliazione vita-lavoro e il welfare integrativo/contrattuale. Tra le categorie di destinatari risultano maggiormente tenuti in considerazione gli anziani, i non auto-sufficienti e la famiglia, intesa anche come attenzione ai minori. In crescita sono gli accordi rivolti alle persone disabili (vedi *infra spec.* § 4.1).

Invero gran parte di questi accordi sono rappresentati da intese di tipo più tradizionale ovvero volte a definire questioni relative all'organizzazione delle misure di welfare locale.

3. Quali tendenze dopo la pandemia?

Il più recente Rapporto Cgil 2020, *Undicesimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, ha dedicato uno specifico approfondimento a *La contrattazione sociale territoriale durante l'emergenza Covid-19*, evidenziando come, nonostante il sistema di relazioni

industriali italiano sia stato tra i più attivi nel definire protocolli a diversi livelli per la tutela dei lavoratori e la prevenzione e il contrasto della Covid-19 nei luoghi di lavoro, sul fronte della contrattazione sociale le risposte sono state più efficaci laddove si sia rintracciata un'integrazione tra i differenti livelli lungo due dimensioni, ovvero orizzontale (che riguarda le differenze tra i vari modelli di welfare territoriale) e verticale (che si riferisce alla suddivisione funzionale tra differenti livelli amministrativi: regionale, sovra-comunale, comunale).

Così, nella fase di emergenza, a fronte della chiusura di gran parte dei servizi sociali a seguito del *lockdown* del marzo 2020, si è rintracciata la sottoscrizione di alcuni accordi (Lazio, aprile 2020), con la partecipazione sia di sigle confederali di livello nazionale che territoriale, volti a rimodulare e a riprogettare i servizi, ad esempio rivolti alla disabilità in una declinazione domiciliare. Attenzione particolare è stata anche rivolta al tema della didattica a distanza per garantire la fornitura di dispositivi funzionali al suo svolgimento alle famiglie sprovviste e al tema dei buoni spesa, misura prevista dal governo e su cui i sindacati, ma anche le organizzazioni di volontariato e del terzo settore, si sono attivati per promuovere l'uniformità dei criteri di attribuzione. Un numero considerevole di accordi ha poi riguardato la materia degli ammortizzatori sociali (per esempio azioni rivolte a garantire un anticipo delle prestazioni a fronte di un ritardo nelle erogazioni), del sostegno al reddito e le misure fiscali volte a rinviare le scadenze di pagamento dei tributi locali e i costi di compartecipazione di alcuni servizi sociali.

Ma anche nella fase di convivenza col virus (prima) e di riapertura (poi), attraverso la contrattazione sociale territoriale si sono attuati confronti sui bilanci dei diversi enti e sono stati definiti accordi che hanno riguardato il miglioramento delle strutture sanitarie e socio-sanitarie, il rafforzamento della rete di prossimità ma anche ambiti di potenziale innovazione. Tra questi, in certi casi si è provato a costruire un ponte tra le prerogative della contrattazione collettiva e quelle della contrattazione sociale per sostenere lo sviluppo del welfare integrativo (vedi *infra* Alto Milanese).

In ultimo, occorre però evidenziare che, anche nel periodo che ha seguito la fase più critica della pandemia, il canale della contrattazione sociale territoriale è stato attivato prevalentemente laddove tradizionalmente si era già consolidato il ricorso a questo strumento. Segnale che il contesto territoriale e la competenza degli attori di muoversi all'interno di un contesto di rete attivando questi canali è un aspetto di assoluto rilievo per cui appare logico, anche nei territori che ancora faticano sul punto, lavorare nell'ottica della promozione di azioni che possano rafforzare queste *capabilities* sia da parte delle relazioni industriali e che degli altri *stakeholders* locali.

4. Contrattazione sociale territoriale: nuove frontiere per il welfare territoriale

Ai fini di questo rapporto, risulta interessante considerare, più nello specifico, quegli accordi e quelle iniziative che, per quanto meno diffuse, provano a costruire un ponte tra aziende e territorio tentando di integrare lo sviluppo di materie più tipiche della contrattazione collettiva (come, per esempio, il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro) con quello che è il contesto locale e l'offerta di welfare territoriale.

In materia di conciliazione vita-lavoro si sottolinea 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 (così ad esempio in Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Veneto).

Vi sono poi alcuni territori (si veda Alto Milanese e Ovest di Milano) in cui, oltre alla capacità di sfruttare le occasioni offerte da alcuni bandi di cui sopra, si rintraccia la presenza di un sistema consolidato di relazioni industriali a livello territoriale che ha favorito la capacità di dialogo tra i soggetti pubblici e privati attivi nel welfare locale. Questo ha dato vita a una serie di accordi volti a rafforzare il welfare integrativo individuando alcuni servizi comunali verso cui indirizzare anche le risorse del welfare aziendale. 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 e in particolare, in questo caso specifico, all'ambito dei servizi educativi comunali (quali ad esempio, pre-post scuola, asili nido e centri ricreativi diurni).

Infrastruttura relazionale che, anche nella recente crisi, è riuscita ad attivarsi arrivando alla sottoscrizione il 31 agosto 2020 di un *Protocollo Territoriale per la gestione dell'emergenza Covid19* tra Confindustria Alto Milanese, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, Uil Ovest Lombardia e Milano. Proprio tra le azioni previste nel protocollo, particolare attenzione è stata riservata all'ambito del welfare con l'apertura di un confronto con le aziende socio-sanitarie territoriali (ASST) e con le aziende sociali del Legnanese e del Castanese, con cui erano stati sottoscritti accordi per l'integrazione del welfare contrattuale con quello pubblico e con il piano di Zona, per sviluppare servizi da offrire a lavoratori ed aziende utili ad affrontare la particolare fase economica e sociale scaturita dalla crisi sanitaria. Tra le altre iniziative viene posta attenzione alla promozione della formazione continua, anche a distanza, con particolare riferimento a materie collegate alla digitalizzazione, al lavoro agile e a nuovi modelli organizzativi e l'istituzione di un tavolo di confronto finalizzato ad approfondire la regolamentazione per lo *smart working*/lavoro agile post Covid-19.

Segnale, dunque, che laddove vi sia un sistema di relazioni collaudato può risultare più semplice arrivare alla progettazione di soluzioni condivise, anche in situazioni di emergenza, per ripensare interventi integrati su ambiti particolarmente complessi e multidisciplinari, quali quello del welfare.

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, tra cui anche le parti sociali (si veda Welfare-Net, Beatrice) volte a ricercare un'integrazione con l'ambito territoriale (CGM Welfare).

Tuttavia, le diverse sperimentazioni si sono spesso scontrate con le difficoltà di implementare quanto progettato in contesti territoriali dove i sistemi di relazioni presenti non erano ancora consolidati su questo tipo di materie o dove è emersa una limitata capacità di alcuni attori, e in particolare dell'ente locale, di assumere il ruolo di governance e coordinamento come inizialmente prospettato (si veda il caso del Sinergy Park di Vimercate).

4.1. Le sinergie di territorio tra contrattazione sociale e contrattazione collettiva nell'ambito della disabilità

Le note difficoltà nel dare piena attuazione alle previsioni in materia di collocamento mirato nonché di promuovere un'effettiva inclusione dei disabili nel mondo del lavoro sottolineano l'esigenza di rafforzare le sinergie tra i diversi attori istituzionali per la promozione di azioni condivise.

Proprio nell'ambito della disabilità abbiamo rintracciato alcune esperienze di contrattazione sociale, limitate ma interessanti anche per come si collegano all'ambito della contrattazione collettiva.

Un esempio di partnership al riguardo è rappresentato dallo *Schema di Protocollo dell'8 gennaio 2020 Regione Lazio* che ha visto l'ampia partecipazione, oltre che dell'ente pubblico regionale, di numerose parti sociali, associazioni e organismi di rappresentanza sulla disabilità quali Anmil, Fish Lazio, Fand Lazio. Da un punto di vista simbolico, appare poi significativo il fatto che l'accordo citato sia stato siglato presso la sede di Merck Serono, una tra le aziende più attive nel realizzare azioni volte a supportare l'inserimento lavorativo di persone con disabilità.

L'attenzione dell'accordo è rivolta alla promozione di progetti per la facilitazione dell'occupazione delle persone disabili e ad azioni volte a limitarne il rischio di esclusione dal mercato del lavoro attraverso lo sviluppo di una collaborazione tra la rete territoriale di soggetti che a vario titolo si occupano del tema (CPI, Inail e la rete di soggetti firmatari dell'accordo) per la realizzazione degli accomodamenti necessari, per l'implementazione di progetti personalizzati mirati e per la promozione della

cultura del diritto al lavoro e dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità. Inoltre, si esplicita la volontà di valorizzare la figura del *disability manager* e di portare avanti azioni informative e culturali rivolte ai rappresentanti dei lavoratori alla sicurezza a livello aziendale o territoriale e ai rappresentanti aziendali competenti in materia con anche l'istituzione di un tavolo tecnico a cui vengono affidati compiti di raccordo e monitoraggio.

Con l'accordo, dunque, l'azione delle parti sociali si spinge oltre al perimetro della singola impresa o dei confini settoriali per cercare di sviluppare azioni che amplino le soluzioni a livello territoriale. Peraltro, talvolta questo genere di intese territoriali, specie quando richiedono la partnership delle aziende per lo sviluppo più specifico di alcune progettualità, vengono richiamate anche all'interno della contrattazione collettiva aziendale. Sul punto si ricorda, ad esempio, il progetto *Insieme per il lavoro*, volto a sostenere il reinserimento lavorativo di persone scarsamente autonome, anche attraverso progetti di autoimprenditorialità, innovazione sociale e formazione. La progettualità è frutto della collaborazione tra il Comune di Bologna, la Città metropolitana di Bologna, la Arcidiocesi di Bologna e Fondazione San Petronio e ha visto la partecipazione della Regione Emilia-Romagna e il coinvolgimento di associazioni datoriali e sindacati.

Infine, spostando l'attenzione più specificatamente all'ambito della contrattazione collettiva territoriale si sottolinea come, su alcuni territori e per alcuni settori, si rintraccino accordi che integrano le disposizioni in materia di disabilità previste dai CCNL. È questo il caso, ad esempio, dell'*Accordo area metropolitana di Bologna 2018/2020 Cooperative Sociali* in cui è stata inserito un *Protocollo per il personale con limitazioni* per cui si prevedono dei confronti tra le singole cooperative e un Comitato misto paritetico per discutere delle criticità legate alla ricollocazione di lavoratori con limitazioni psico-fisiche permanenti o temporanee e valutare le relative opportunità di formazione/ riqualificazione e le sinergie con la cooperazione sociale di tipo B, finalizzate all'inserimento nel mondo del lavoro di soggetti svantaggiati. A ciò si aggiungono previsioni ulteriori sul periodo

di comportamento, già previsto dal CCNL di riferimento, per coloro che sono affetti da patologie gravi e invalidanti.

Come mostrato anche da questo approfondimento, è dunque nella dimensione del territorio, inteso come un sistema di relazioni, che si può rintracciare quella funzione di sintesi tra diverse risorse in grado di generare nuove previsioni di welfare o di accompagnare, per il tramite delle relazioni industriali, una più efficace implementazione di alcuni istituti già esistenti.

5. L'esigenza di fare "sistema": un raccordo (ancora) difficile

La ricerca apre ampi spazi di riflessione tra ambiti apparentemente lontani quali la contrattazione sociale territoriale e il welfare aziendale, che rappresentano due degli strumenti dal potenziale maggiormente innovativo sia per il welfare territoriale, in termini di soluzioni e risorse che riescono a mobilitare, sia per il ruolo che possono assumere le relazioni industriali.

Le ragioni della diffusione di questo tipo di iniziative sono da ricollegarsi, in gran parte, alle trasformazioni sociali ed economiche descritte, rispetto cui si sottolinea l'esigenza di trovare nuovi strumenti ed assetti organizzativi che favoriscano la competitività e la sostenibilità del lavoro in relazione a quelle che sono le specificità del contesto locale di riferimento.

Almeno potenzialmente, questo nuovo baricentro sembra poter essere rappresentato proprio dalla dimensione territoriale dove 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. Per quanto riguarda la contrattazione sociale territoriale, un ruolo importante è stato sin qui assunto dall'attore pubblico, specie 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. Rispetto a queste opportunità si è inserita l'azione delle parti sociali, 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.

Tuttavia, per quanto sia possibile cogliere dalle esperienze sviluppate recentemente alcuni spunti innovativi per il welfare di territorio, non emerge ancora un protagonismo della dimensione territoriale. Solo in alcune esperienze, limitate, le istituzioni e gli attori dei sistemi di relazioni industriali sembrano aver colto l'esigenza di attivare nuove soluzioni che sappiano porsi effettivamente in connessione con i processi di trasformazione del lavoro.

La sfida che si apre adesso per le relazioni industriali è dunque quella 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 può essere riconosciuto il merito di provare a portare dentro alle logiche di azione della rappresentanza una naturale funzione di stimolo, innovazione e valorizzazione dei possibili punti di integrazione tra welfare aziendale, contrattuale, associativo e pubblico (Lodigiani, Riva, Colombi, 2019, p. 130). Non può dunque 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.

(H)
**WELFARE OCCUPAZIONALE E TERRITORIO:
IL CASO BERGAMO**

La presente sezione 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 veda nel dettaglio il primo Rapporto).

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 premio di risultato 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 installazione 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.

(I)
WELFARE E TERRITORIO:
IL CASO BRESCIA

La presente sezione 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 (Fedregghini, 2018) 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%).

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 21), 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'impresa 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.

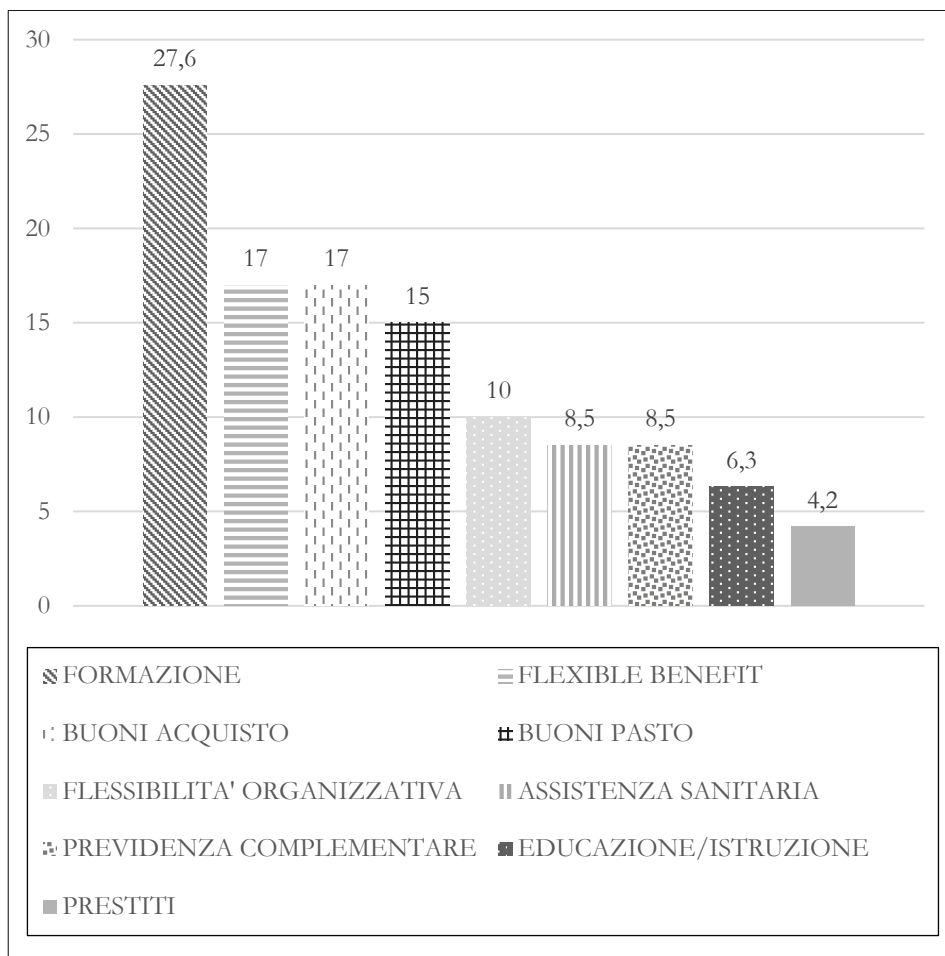
4. La domanda e l'offerta di welfare aziendale del territorio

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 21 – Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale nella metalmeccanica bresciana (%)



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

(L)
**WELFARE E TERRITORIO:
IL CASO CUNEO**

La presente sezione presenta le evidenze di maggior rilievo della ricerca condotta nel corso del 2019 con riferimento alla diffusione del welfare aziendale nel territorio di Cuneo di cui si è dato conto nel *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020).

Obiettivo della ricerca è stato quello di provare ad analizzare come si sviluppa all'interno del territorio cuneese l'integrazione tra le diverse forme di welfare.

È stato studiato il territorio di Cuneo analizzando in primo luogo le dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi passare in rassegna le diverse risposte che il sistema di welfare ha dato nel territorio, con particolare attenzione ai settori chimico e metalmeccanico. L'analisi condotta sui bisogni sui quali il welfare aziendale interviene si è concentrata non solo sulla sua dimensione verticale di relazioni industriali ma, al contempo, sulla dimensione orizzontale, con un focus sull'intero sistema locale (produttivo, economico e sociale) nel suo complesso. L'ecosistema territoriale di Cuneo è diventato quindi luogo da studiare per comprendere meglio la strategia di pianificazione adottata per rispondere ai bisogni del territorio.

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 62,5% da persone appartenenti alla fascia di età 15-64 anni. L'aumento dell'indice di vecchiaia (+12,4% negli ultimi 6 anni) è stato anche accompagnato da una crescita dell'indice di dipendenza degli anziani. Si fa quindi 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.

Dal punto di vista economico, il territorio registra indicatori positivi in termini di valore aggiunto, export e ricchezza pro-capite generata, nettamente superiore a quella piemontese e italiana. Nel periodo 2013-2017, nonostante si sia rilevata una lieve diminuzione (-200) delle imprese attive, si è parallelamente riscontrato un aumento complessivo degli addetti (+3.580) delle imprese del cuneese. Questo mette in evidenza che, in generale, le difficoltà riguardano modelli organizzativi di impresa meno strutturati e che il tessuto imprenditoriale si sta parzialmente ri-orientando su altri settori prima meno rilevanti.

Per quanto riguarda i settori chimico-farmaceutico e metalmeccanico si è potuto osservare come, nel campo dell'industria manifatturiera, entrambi presentino imprese con un grado di strutturazione più elevato rispetto ai dati generali delle imprese della manifattura italiana, facendo registrare quindi un aumento degli addetti anche quando, come nel caso del metalmeccanico, il numero di imprese attive è diminuito. È noto, infatti, che la diffusione del welfare aziendale risulti 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 sono 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.

In questo quadro, il mercato del lavoro locale si caratterizza nel 2018 per un aumento, seppur lieve, degli occupati rispetto all'anno precedente. Crescono, in particolare, 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, i lavoratori a tempo indeterminato arrivano fino al 91% della platea totale dei lavoratori dipendenti.

2. La domanda di welfare e i bisogni del territorio

L'analisi demografica ed economica permette di delineare un quadro composito di bisogni, derivanti in primo luogo dalle conseguenze dell'invecchiamento della popolazione e dal calo delle nascite. A tali aspetti conseguono esigenze di natura sanitaria, assistenziale, previdenziale e di conciliazione vita-lavoro.

A fronte di ciò, il welfare pubblico locale non sembra fornire sufficienti risposte ai bisogni del territorio. Complice il calo delle nascite, a partire dal 2010 (sino al 2015, ultimo dato disponibile) i servizi per l'infanzia hanno registrato un numero significativamente basso ed hanno subito una costante riduzione anno dopo anno nei comuni della Provincia. Di pari passo anche i servizi sociali, di assistenza domiciliare socio-assistenziale e di assistenza domiciliare integrata con servizi sanitari non sono diffusi in modo capillare in tutti i comuni del territorio cuneese. Emerge infine la limitatezza dei servizi rivolti alla non-autosufficienza e alla disabilità.

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, si sono presi in considerazione i dati forniti dal rapporto a cura del Centro studi Confindustria Cuneo, *I numeri delle risorse umane*, 2019, su un campione di 260 aziende del tessuto imprenditoriale provinciale. Si tratta quindi di un solo campione, concentrato principalmente su imprese di dimensioni medio-grandi. La dimensione su cui si concentra l'indagine contribuisce a delineare un quadro in cui le 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 nostra 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. L'indagine condotta sulla contrattazione in questi sistemi (36 contratti) evidenzia una diffusione del welfare aziendale nel 38,8% delle imprese appartenenti al campione. Questo dato non appare in linea con quanto emerso dalle rilevazioni di Confindustria Cuneo. Verosimilmente, si può quindi dedurre che lo studio dell'associazione territoriale delle imprese cuneesi non si limita al welfare contrattuale, ma rileva forme di welfare aziendale introdotte unilateralmente dalle aziende.

Prendendo in considerazione le evidenze dei contratti collettivi mappati, emerge come nel 33% dei casi sia prevista la possibilità della c.d. "welfarizzazione" del premio di produzione, specialmente nelle aziende di grandi dimensioni.

Tabella 30 – Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL metalmeccanico

Buoni pasto/mense aziendali	30,3%
Buoni acquisto	27,3%
Flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro	24,2%
Educazione/istruzione	18,2%
Attività ricreative/tempo libero	15,2%
Assistenza sanitaria	12,2%
Trasporto e mobilità	9,1%
Prevenzione complementare	9,1%
Formazione	3,0%

Fonte: Analisi sui contratti messi a disposizione da Confindustria Cuneo

Dai dati (tabella 30) emerge come la voce “flessibilità organizzativa/conciliazione vita-lavoro”, presente in circa un quarto degli accordi analizzati, è probabilmente un segnale di risposta alle esigenze derivanti dalle evidenze demografiche precedentemente discusse. 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. D’altro canto, colpisce lo scarso utilizzo, a fronte di un invecchiamento della popolazione, di misure di welfare aziendale come l’assistenza sanitaria e di misure indirizzate alla formazione continua che potrebbero accompagnare i lavoratori nel continuo evolvere del mercato del lavoro.

Tra le aziende osservate nel settore chimico (tabella 31), la misura di welfare più utilizzata è quella relativa ai “buoni acquisto”. Il numero di contratti analizzati però, ridotto rispetto a quello del settore metalmeccanico, non consente di giungere a conclusioni sostenute da un campione sufficientemente rappresentativo.

Tabella 31 – 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

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 iniziative che coinvolgono associazioni di categoria, organizzazioni sindacali, soggetti pubblici e privati, enti no profit.

Ne è un esempio 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 sostegno al sistema economico e sociale di riferimento. Il bando *Cantiere Nuovo Welfare*, finanziato da Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, è stato volto a finanziare iniziative innovative, 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, inoltre, promosso la strategia di innovazione sociale denominata *Welfare Cantiere Regionale* (WECARE), co-finanziata 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.

Le varie iniziative fanno emergere la consapevolezza della necessità di una diffusione del welfare anche nelle realtà più piccole, in cui i bisogni dei lavoratori non differiscono da quelli delle imprese più grandi. L'obiettivo di mettere a disposizione un'offerta di welfare integrato sul territorio è anche quella di costruire economie di scala oltre che effetti redistribuivi su attori economici e sociali del territorio.

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.

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 il terzo Rapporto, parte I, capitolo 5, § 5.1), si è posto quale soggetto promotore e abilitante di iniziative che prevedano partnership a livello locale, destinandovi 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 territorio cuneese le iniziative di forme di negoziato tra i diversi attori istituzionali e sociali acquisiscono caratteri innovativi che 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 di queste iniziative è quello di creare un'infrastruttura all'interno della quale l'esperienza di welfare aziendale possa svilupparsi secondo una logica di sistema. È altresì auspicabile un ruolo sempre più determinante delle parti sociali nella diffusione del welfare all'interno delle aziende.

(M)

**BIBLIOGRAFIA RAGIONATA ESSENZIALE SUL
WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE**

1. Aspetti definitivi

Per una **prima definizione di welfare**, legata a quella di **welfare state**, si veda A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective*, Archives Européennes des Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, 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; 3) assicurare a ogni cittadino i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali. A tale proposta definitoria si affianca, in termini più moderni, quella elaborata da A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152, facente leva sul concetto di Stato sociale (rispetto al quale si veda compiutamente anche R. ARTONI, *Stato Sociale*, in *Alfabeta Treccani*, 2014, versione Kindle, cap. 1, posizioni 6-9).

Nell'ambito del **welfare privato** e, prima ancora, del **welfare sussidiario** (cui si riconducono tutte le tipologie di welfare con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico e statale), cfr. R. TITMUS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58); A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156; R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769-801, in cui si approfondisce il concetto più ampio di **welfare occupazionale**, inteso come «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Per i **profili comparati**

delle politiche di *welfare occupazionale* nei Paesi europei, cfr. D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, pp. 1 ss.

Per quanto riguarda le **forme di welfare sussidiario** in Italia, in letteratura non vi è una modalità univoca per definire e categorizzare tali misure, senza una chiara delimitazione dei perimetri. Sul punto, si veda 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. 9, che si riferisce al c.d. **secondo welfare, ove l'aggettivo "secondo" possiede sia connotazione temporale che funzionale**; 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, che focalizza l'attenzione sull'**origine bilaterale o unilaterale del welfare**, facendo rientrare nel *welfare occupazionale* sia il *welfare contrattuale*, negoziato tra le parti sociali, che il *welfare aziendale unilaterale*. In argomento, **da un punto di vista della prassi della contrattazione collettiva**, si veda 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; 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. In particolare, per una **classificazione delle tipologie di welfare esclusivamente rispetto al livello in cui sono attuate le misure**, si veda 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, in cui si predilige l'espressione **welfare contrattuale** solo con riferimento 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». Tuttavia, sulla **necessità di superare il dualismo concettuale** tra *welfare contrattuale* e *welfare aziendale*, si veda F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 580.

Sul ruolo della disciplina fiscale per la definizione di **welfare aziendale**, si veda 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, che, partendo dalla normativa di riferimento, ridisegnano i confini dei concetti di **welfare aziendale volontario** (unilateralmente concesso dal datore, senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare) e di **welfare aziendale obbligatorio** (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. Origini del welfare privato

Sulla nascita e lo sviluppo delle diverse forme di **welfare privato in ambito aziendale** in Italia, cfr. 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; V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, pp. 132; 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 ss., in cui tali esperienze sono state ricondotte al **paternalismo industriale** (c.d. “neo-paternalismo”). Sulla collocazione del paternalismo industriale nell'ambito del *welfare capitalism* statunitense, si veda S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013, a sua volta ripreso da P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015, n. 1, p. 119.

In merito all'individuazione di **elementi di paternalismo imprenditoriale non solo nel welfare aziendale delle origini, ma anche nel presente** (benché come 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), si veda E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La*

Rivista delle Politiche Sociali, 2012, n. 3, pp. 147 ss.

Sulla **ricostruzione degli sviluppi normativi** che hanno portato a configurare la materia del *welfare aziendale* quale è intesa oggi, si veda 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. 600 ss., e, in particolare sullo sviluppo del c.d. **welfare fiscale-occupazionale** (agevolato, appunto, dalla normativa fiscale), si veda 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. Sulle **implicazioni delle modifiche normative sulla natura del welfare aziendale**, cfr. 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; 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, in cui si evidenzia come le stesse modifiche normative, rafforzando l'origine collettiva e la meritevolezza sociale del welfare aziendale, abbiano messo in luce la sua **natura retributiva** e conseguentemente **previdenziale**.

3. Ragioni del welfare privato

In merito alle ragioni del welfare privato, gran parte della letteratura, in particolare in una prima fase, ha ricondotto l'espansione di tale fenomeno alle **criticità del nostro sistema di welfare pubblico**. Sul punto, tra i primi contributi in argomento, cfr. C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012, M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, e 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. 8 e p. 17; M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012, pp. 10 ss. Molti autori ricollegano la **diffusione del welfare aziendale, da un lato, al progressivo arretramento (c.d. *rechenchment*) dello Stato sociale**, a causa di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti, e, **dall'altro lato, all'incentivazione fiscale**. In

questo senso, cfr. A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, e G. LUDOVICO, *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, 2019, p. 7 e pp. 23-44.

Sulla **collocazione sistemica del welfare privato in rapporto al welfare pubblico**, cfr. G. CROCE, *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 ss.; S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110; 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 particolare, sulle **complesse interazioni tra i due sistemi**, cfr. E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 ss.; 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. Per un approfondimento in ottica comparata, cfr. D. NATALI, E. PAVOLINI, B. VANHERCKE, *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018; 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; E. RIVA, R. RIZZA, *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, Transfer, 2021, p. 106.

In senso opposto, sul **welfare aziendale collegato in primis alla grande trasformazione del lavoro**, piuttosto che inteso come forma di compensazione o surroga delle mancanze o dell'arretramento del sistema di welfare pubblico, cfr. 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; T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297, pp. 5 ss.; F. SEGHEZZI, *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171, p. 6. Nella stessa direzione, si vedano 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; A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori e Mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87; S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135.

Molti autori hanno iniziato a collegare la diffusione del welfare aziendale a una **modifica dello scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa**, estendendo il valore assegnato alla retribuzione. Sul punto, cfr. 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; 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; M. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239, che parla di «**forme non monetarie di retribuzione negoziate collettivamente**», nonché 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, con particolare riferimento alla c.d. previdenza contrattuale. 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 ss.

Da un **punto di vista sociologico**, cfr. F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, pp. 579-587, che sottolinea come la convergenza dei vantaggi per l'impresa e per i lavoratori stia contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato.

Sul *welfare aziendale* quale **strumento organizzativo di gestione delle risorse umane**, cfr. 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; M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27; 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.

Infine, sui **profili problematici legati alla valutazione dell'impatto che il welfare aziendale ha sulla condotta e sulla produttività** del lavoratore, cfr. F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7; 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.

4. Welfare aziendale e welfare occupazionale: stato dell'arte e ruolo delle relazioni industriali

Rispetto al **crescente ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale**, cfr. T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17; A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4. In particolare, sul **legame tra welfare e contrattazione**, quale ambito di potenziale innovazione per il sistema di relazioni industriali, si veda 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, e, sul vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte, si veda A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 148.

Sul welfare aziendale come **opportunità per i sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo**, cfr. F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113; S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117. In senso opposto, si veda A. CIARINI, S. LUCCIARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56, in cui si evidenzia la diffusa volontà delle imprese di agire in maniera unilaterale.

Sulle **modalità con cui le nuove politiche incentivanti il welfare fiscale-occupazionale puntino a rilanciare le relazioni di secondo livello**, cfr. G. MALLONE, M. NATILI, M. JESSOULA, *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 49, 54 e 62-63; M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 94.

In merito alla «**crescente convergenza strategica a livello sindacale**» sulla materia del welfare, cfr. M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448; 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; 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.

Rispetto alla **evoluzione del ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale**, cfr. T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, e F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500, che evidenzia come il *welfare aziendale* promuova un **nuovo modello di contrattazione**, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese e legato a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli decentrati e partecipati. Sul punto, si veda anche M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp.

443-448, che segnala il **rischio di un eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione**, quali la tutela del salario e il miglioramento sostantivo delle condizioni di lavoro.

5. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

Sulla **contrattazione relativa al welfare aziendale e occupazionale**, configurata quale un sistema a più livelli, cfr. 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, e, per una ricostruzione più articolata, 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.

Con riguardo al **livello settoriale** (ossia alle misure di *welfare contrattuale* previste dal CCNL di riferimento), si veda T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, che sottolinea il **ruolo decisivo che ha avuto la contrattazione nazionale**, specie nella previdenza e nella sanità integrativa.

Sul **livello territoriale** (inteso quale livello intermedio, compreso tra la contrattazione collettiva nazionale-categoriale e quella aziendale), cfr. 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; 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, e, per una lettura del fenomeno del **welfare territoriale** come processo di costituzione di cluster territoriali di imprese che cooperano in una o più aree affini al loro settore, cfr. L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, 2017, Vita e Pensiero, pp. 201-224.

Sull'intreccio tra le esperienze di reti per il welfare e i concetti di territorio e di **governance**, si veda L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2. In particolare, rispetto al tema dello **sviluppo del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete**, si vedano F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, e 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.

Per un'analisi della **crescente attenzione alle iniziative di welfare aziendale a forte radicamento territoriale**, cfr. F. MAINO, F. RAZZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019, p. 12; M. TOMBARI (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019; F. MAINO, E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288. Per un approfondimento sul ruolo che i sistemi di bilateralità possono avere 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.

In merito alla **scarsa diffusione delle misure di welfare nelle piccole e medie imprese**, che sono solo parzialmente sostenute dalla contrattazione territoriale, cfr. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti* (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 18 ss.; 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 ss.

Per quanto riguarda il **livello aziendale**, sulla crescita dell'intervento della contrattazione collettiva, soprattutto nelle grandi aziende in materia di welfare, si veda T. TREU, *Il welfare*

aziendale: problemi, opportunità, strumenti, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, e, in particolare, sul **collegamento tra welfare a livello aziendale e contrattazione aziendale (o territoriale) di produttività**, si veda A. TURSI, *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230.

Sul **mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione**, tenuto conto della **possibilità di welfarizzazione del premio di risultato**, cfr. A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori e Mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87; 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. 827-828; 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, che, al riguardo, sottolinea lo **spostamento di 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

Per una **prima definizione e inquadramento della “contrattazione sociale territoriale”**, cfr. I. REGALIA, *Concertazione locale. Note a partire da una ricerca empirica*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2006, n. 1, pp. 139-155, p. 140; I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 3-13, p. 7; 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; 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; 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.

Per una lettura evolutiva del fenomeno, nella prospettiva del **welfare territoriale**, si veda R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34. Per un inquadramento degli **attori coinvolti e delle differenti azioni messe in campo**, cfr. I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 97-111, p. 104; L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, p. 87.

Per una riflessione particolare sulla **dimensione di prossimità della contrattazione sociale**, cfr. E. RIVA, *La contrattazione sociale di prossimità nel 2018*, in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di), *Rapporto 2019. Per una Cisl di "prossimità". Il contributo della contrattazione sociale*, Osservatorio sociale della contrattazione territoriale – Cisl e Fnp Cisl, Edizioni Lavoro, 2019, p. 38; A. ANDREONI, *Limiti e problemi della contrattazione territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 31-43; 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), *Rapporto 2019. Per una Cisl di "prossimità". Il contributo della contrattazione sociale*, Osservatorio sociale della contrattazione territoriale – Cisl e Fnp Cisl, Edizioni Lavoro, 2019, pp. 55-82, qui p. 76.

Sulle **ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale**, cfr. I. REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2008, n. 4, pp. 97-124; I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, p. 105; B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60; R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34; 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.

Sul ruolo che una cornice normativa di supporto e una *governance* condivisa possono fornire allo sviluppo di questo tipo di contrattazione, cfr. I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 3-13; I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, p. 106; L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019; 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.

In merito alla **questione dell'efficacia e dell'esigibilità degli accordi di contrattazione sociale**, cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018; 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; G. SCACCIA, *La concertazione nella Costituzione*, in R. PESSI (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009.

Sulla **natura della contrattazione sociale** come pratica che si pone in un terreno di confine tra atto amministrativo e contrattazione collettiva, cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*, IV Rapporto, ADAPT University Press, 2018; L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29; 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.

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 *Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)*
- Grafico 5 *Tasso di crescita naturale per mille abitanti (serie storica 2010-2020)*
- Grafico 6 *Età media per territorio, confronto anno 2010 e 2020*
- Grafico 7 *Ripartizione di imprese e addetti nei settori alimentare e delle bevande, per Provincia (anno 2020)*
- Grafico 8 *Confronto di percezioni dei benefit del welfare aziendale tra uomini e donne*
- Grafico 9 *Interesse % per le diverse misure di welfare*
- Grafico 10 *Distribuzione geografica dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
- Grafico 11 *Dimensione delle aziende firmatarie di contratti in materia di welfare (%)*
- Grafico 12 *Distribuzione settoriale dei contratti aziendali in materia di welfare (%)*
- Grafico 13 *Livelli negoziali (%)*
- Grafico 14 *Distribuzione delle macro-aree: conciliazione, benessere, welfarizzazione (%)*
- Grafico 15 *Macro-area conciliazione vita-lavoro (%)*
- Grafico 16 *Macro-area benessere (%)*
- Grafico 17 *Welfarizzazione del premio di risultato anno per anno (%)*
- Grafico 18 *Formazione continua al 31 dicembre 2019 (%)*
- Grafico 19 *Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale metalmeccanica (industria) del 2019*

- Grafico 20 *Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)*
- Grafico 21 *Distribuzione delle misure contrattate a livello aziendale nella metalmeccanica bresciana (%)*
- Tabella 1 *La diffusione del welfare aziendale nelle diverse classi dimensionali*
- 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 *Mappatura delle principali prestazioni aggiuntive legate all'emergenza Covid introdotte dai fondi sanitari nel 2020*
- Tabella 10 *Distribuzione delle misure di welfare negli accordi di settore sul tema (2016-2020)*
- Tabella 11 *Tasso di inattività fascia 15-29 anni per genere (anni 2019-2020)*
- Tabella 12 *Gap esistente tra gli obiettivi legati allo sviluppo di un piano di welfare aziendale per le aziende e per i lavoratori (%)*
- Tabella 13 *Composizione % delle scelte di benefit aziendali per profilo contrattuale*
- Tabella 14 *Valore % delle scelte di misure di welfare*
- Tabella 15 *Iniziative per aree di welfare aziendale (val. %)*
- Tabella 16 *Gap esistente tra i servizi di welfare aziendale forniti dalle aziende e i bisogni espressi dai dipendenti*
- Tabella 17 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*

- Tabella 18 *La diffusione del welfare aziendale secondo il settore di appartenenza*
- Tabella 19 *Le motivazioni e aspettative che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale*
- Tabella 20 *Risultati raggiunti in seguito all'introduzione del welfare aziendale*
- Tabella 21 *Le preferenze dei lavoratori*
- Tabella 22 *Le preferenze dei lavoratori per genere e categoria*
- Tabella 23 *I servizi offerti dalle imprese*
- Tabella 24 *Le fonti di finanziamento del welfare*
- Tabella 25 *Distribuzione delle misure di welfare negli accordi del 2019*
- Tabella 26 *Le definizioni di welfare nei contratti aziendali dell'industria metalmeccanica del 2019*
- Tabella 27 *Distribuzione delle misure di welfare rispetto alla totalità degli accordi del settore sul tema (2016-2019)*
- Tabella 28 *Le principali forme di assistenza sanitaria integrativa nei diversi settori produttivi*
- Tabella 29 *Analisi degli impatti rilevati del welfare sanitario occupazionale rispetto ai cambiamenti interni ed esterni all'impresa*
- Tabella 30 *Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL metalmeccanico*
- Tabella 31 *Distribuzione delle misure e delle prestazioni di welfare CCNL chimico*

Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati

- Contratto collettivo nazionale cemento, calce e gesso del 19 maggio 2019 tra Federmaco e Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- 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 elettricisti 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, Flaci-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, Concooperative, Agci e Feneal-Uil, Filca-Cisl e Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale industria alimentare del 31 luglio 2020 tra Unione Italiana Food (Unionfood) e altre associazioni e Fai-Cisl, Flai-Cgil e 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, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 5 febbraio 2021 tra Federmeccanica, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e

lavorazione prodotti alimentari del 2 dicembre 2020 tra Agrital Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil

- Contratto collettivo nazionale della piccola e media industria alimentare del 16 settembre 2016 tra Unionalimentari Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 17 maggio 2017 tra Fippa, Assopanificatori e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila Uil
- Contratto collettivo nazionale per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione del 23 febbraio 2017 tra CNA alimentare, Confartigianato alimentazione, Casartigiani, Claa i e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila Uil
- Contratto collettivo nazionale integrativo credito del 8 febbraio 2017/8 marzo 2017 tra Abi e Dircredito Fd, Fabi, Fiac-Cgil, Fiba-Cisl, Sinfub, Ugl Credito, Uilca, Unisin
- 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, Fiale Cisl, 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 Cisl, 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, Claii 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 cooperative metalmeccaniche del 31 maggio 2021 tra Legacoop Produzione e Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi, Agci Produzione e Lavoro e Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende metalmeccaniche 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 nazionale delle aziende metalmeccaniche della piccola-media industria e di installazione di impianti del 26 maggio 2021 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 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-Confasal
- Contratto collettivo nazionale per la piccola e media industria metalmeccanica del 22 luglio 2016 fra Confimi e Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale per la piccola e media industria metalmeccanica del 7 giugno 2021 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, Farindustria, 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, Claii e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti

Elenco dei contratti collettivi territoriali citati

METALMECCANICA

- Bergamo, Piccole e medie aziende manifatturiere metalmeccaniche e installazione impianti, 2017, Confimi – Apindustria, Fim-Cisl Bergamo, 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, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- A2A, Gruppo, Elettrici, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Accierie Bertuli Safau, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Acciaierie Venete, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- ACE, Azienda, Credito e assicurazioni, 2013, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl
- AgustaWestland, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- AIA, Gruppo, Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Air Liquide, Azienda, Chimico, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- 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, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2020, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca, Fna, Snfia
- Allianz, Azienda, Credito e 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
- Antica Pasteria, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Aon, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2014, Confcommercio, Fisac-Cgil
- Apofruit, Gruppo, Alimentare, 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
- Aviva, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Uilca-Uil
- 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
- Banco Desio, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2020, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2020, Rsu
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2018, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2016, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- 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
- Blue assistance, Azienda, Assicurazioni, 2018, Fisac-Cgil, Fna, First-Cisl, Uilca, Snfia
- Bofrost Italia, Overtel, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Bolton, Azienda, Alimentare, 2018, Assolombarda, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Bonfiglioli, Azienda, Metalmeccanico, 2021, 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, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- British American Tobacco, Azienda, Alimentare, 2019, Fai Cisl, Flai Cgil, Uila Uil, Rsu
- British American Tobacco, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Busitalia, Azienda, Trasporti, 2015, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uil Trasporti, Faisa Cisl
- Buzzi Unicem, Gruppo, Cemento, 2019, Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgi, Rsu
- Campari, Azienda, 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
- Cargill, Azienda, Alimentare, 2018, Assolombarda, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Carige Assicurazioni, Azienda, Credito e assicurazioni, 2014, Fisac-Cgil, Fiba-Cisl, Uilca-Uil
- Carlson Wagonlit Italia, Azienda, Turismo, 2019, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Rsa
- Cascina Italia, Azienda, Alimentare, 2018, Confindustria Bergamo, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- 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, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascatl-Cisl, Uiltucs-Uil
- Celanese, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Centrale del latte Brescia, Azienda, Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Centrale del Latte Firenze, Pistoia e Livorno, Azienda, Alimentare, 2012, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Industrial N.V., Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic-Confsal, Ugl Metalmeccanici, Aqcfr, Fiom-Cgil
- Coca Cola, Azienda, Alimentare, 2020, Assolombarda, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Coca Cola, Azienda, Alimentare, 2018, Uila-Uil, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Coca Cola, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Colussi, Azienda, 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
- Conserve Italia, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Crédit Agricole Cariparma, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin, Ugl, Sinfub
- Crédit Agricole Italia, Gruppo, 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
- Curti, Azienda, Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, 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, Alimentare, 2017, 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
- Delifrance, Stabilimento, Alimentare, 2016, Flai-Cgil, Fai-Cisl, 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
- Eataly, Azienda, Turismo, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil

- Eataly, Azienda, Turismo, 2016, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Ecornaturasi, Gruppo, Terziario, distribuzione e 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
- Electrolux Professional, SPM Drink Systems, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Electrolux Italia, 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, Gruppo, Elettrici, 2020, 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, Azienda, Energia e petrolio, 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
- 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-Confisal, 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, Aqcfr 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, 2019, Confindustria Caserta, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Ferrarelle, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Ferrari Giovanni Industria Casearia, Azienda, Alimentare, 2018, Assolombarda, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Ferrero, Gruppo, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- 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 Confisal, 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
- Food Progetti, Azienda, Alimentare, 2019, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Galbusera, Azienda, Alimentare, 2019, Fai-cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Gandola biscotti, Azienda, Alimentare, 2018, Associazione Industriale Bresciana, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Gariboldi, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- G.D., Azienda, Metalmeccanico, 2020, 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
- Grandi Salumifici Italiani, Azienda, Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Grissin Bon, Azienda, Alimentare, 2021, Unindustria Reggio Emilia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Gruppo Fedrigoni, Gruppo, Cartario-Cartotecnico, 2020, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Ugl Chimici Carta e Stampa
- Gruppo Industriale Mauro Saviola, Gruppo, Legno, 2015, Fillea-Cgil, Filca-Cisl, Feneal-Uil
- 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
- Heineken, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Hera, Gruppo, Multiservizi Pulimento, Distribuzione, Servizi, 2017, Cisl Federenergia, Fiadel, Filctem Fp-Cgil, Fit Femca Flaei-Cisl, Uil Trasporti Uiltec-Uil
- Hera (assistito da Utilitalia), Gruppo, Gas e acqua, 2020, Filctem-Cgil, Fp-Cgil, Femca-Cisl, Fit-Cisl, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil, Uiltrasporti-Uil, Fiadel
- Hitachi, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Hitachi Rail, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- HP Italy, Azienda, Terziario, distribuzione 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
- IBM, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Rsu
- Ikea Italia Retail, Azienda, Distribuzione Moderna Organizzata, 2020, 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
- Inalca, Azienda, Alimentare, 2019, Confindustria Emilia, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Incas, Azienda, Metalmeccanico, 2018, Rsu
- Infocert, Azienda, Metalmeccanico 2019, Fim-Cisl, Rsu
- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2020, Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca, Unisin
- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2017, Fisac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Unisin

- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2015, Fiac-Cgil, First-Cisl, Sinfub, Uilca-Uil, Ugl Credito, Fabi, Unisin
- Intesa Sanpaolo, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2014, Fiac-Cgil, Fiba-Cisl, Uglc Ugl, Uilca-Uil, Fabi, Dircredito
- Irca, Azienda, Alimentare, 2018, Unione degli Industriali della Provincia di Varese, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Rsu
- Iren, Azienda, Gas e Acqua, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Flaei-Cisl, Fp-Cgil, Uiltrasporti-Uil, Fit-Cisl Reti, Fiadel, Rsu
- Italgas, Azienda, Gas e Acqua, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Italia Alimentari, Azienda, Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Itap, Azienda, Metalmeccanico, 2015, 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
- Kerry, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Kone, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Labunat, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, 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
- Lamborghini, Azienda, Metalmeccanico, 2021, 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
- Latteria Soresina, Stabilimento, Alimentare, 2016, Confcooperative Cremona, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Lavazza, Stabilimento, Alimentare, 2020, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Lavazza, Stabilimento, Alimentare, 2016, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Leo Shoes (assistita da Confindustria), Azienda, Tessile, 2020, Filctem-Cgil Lecce, Rls, Rspg, Medico competente
- Leonardo, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Leonardo, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Rsu
- Leroy Merlin, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2013, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Levoni, Azienda, Alimentare, 2018, Flai-Cgil, Rsu
- 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, Chimico, 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-Cisl, 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
- Marcegaglia Plates, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Rsu
- Martelli, Azienda, Alimentare, 2017, Apindustria Mantova, Flai-Cgil, Rsu
- Mec Carni, Azienda, Alimentare, 2019, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Rsu
- Mecc Alte, Aziendale, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Mellin, Azienda, Alimentare, 2017, Assolombarda, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Rsu
- Mellin, Azienda, Alimentare, 2014, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- Merck Serono, Aziendale, Chimico, 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
- Molino di Lucca, Gruppo, Alimentare, 2017, Confindustria Toscana Nord, Fai-Cisl, Flai-Cgil
- Mondadori, Aziendale, 2018, Editoria, Fisl-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
- MST, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu

- Mutti, Azienda, Alimentare, 2015, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Mutti, Azienda, Alimentare, 2019, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Negozi Richard Ginori, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Nestlé, Gruppo, Alimentare, 2020 Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Nestlé, Azienda, Alimentare, 2018, Assolombarda-Confindustria, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- NH Italia, Azienda, Turismo, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa
- Nord Motoriduttori, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Novo Nordisk, Azienda, Chimico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Number1, Azienda, Alimentare, 2018, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Nuova Sidap, Azienda, Pubblici Servizi, 2019, Filcams Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil, Rsa, Rsu
- Nuovo Pignone International, Nuovo Pignone, Nuovo Pignone Technologie, Aero Service Technologies Italy, Gruppo, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil
- Oerlikon, Azienda, Metalmeccanico, 2013, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-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, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Olon, Azienda, Chimico, 2017, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu
- Open Fiber, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Parmalat, Gruppo, Alimentare, 2016, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu

- Parmalat, Gruppo, Alimentare, 2021, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Perfetti Van Melle, Gruppo, Alimentare, 2018, Assolombarda, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Peroni, Azienda, Alimentare, 2018, Unindustria Roma, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Peroni, Azienda, Alimentare, 2015, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Peroni, Gruppo, Alimentare, 2012, Confindustria, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Piaggio & C., Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Piskare, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Prodotti Baumann, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Rsu
- Prosol, Azienda, Alimentare, 2018, Confindustria Bergamo, Fai-Cisl, Flai-Cgil, 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
- Refresco, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Rete 7, Azienda, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Aser
- RIDE, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Rsu
- Robintur, Azienda, Turismo, Alberghi, Pubblici Esercizi, 2017, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Rodacciai, Stabilimento, Metalmeccanico, 2019, Rsu
- Rovagnati, Azienda, 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
- Salmoiraghi & Viganò, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Salumi Villani, Azienda, Alimentare, 2018, Rsu
- Salvagnini, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- Samec, Azienda, Metalmeccanico, 2015, Fiom-Cgil, Fim-Cisl
- San Benedetto, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Rsu
- San Benedetto, Azienda, Alimentare, 2014, Flai-Cgil, Fai-Cisl
- San Pellegrino, Azienda, Alimentare, 2019, Assolombarda, 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, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, Rsu, Rls, Medico competente coordinatore
- Sapio, Aziendale, Chimico, 2018, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sara Assicurazioni, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2019, First-Cisl, Fisac-Cgil, Fna, Snfia, Uilca
- 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, Filcams-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, Fisacat-Cisl, Uilcom-Uil, Rsu
- Snam, Azienda, Energia e Petrolio, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Sogin, Azienda, Elettrici, 2020, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Somec, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fiom-Cgil, Rsu
- Spumador, Aziendale, Alimentare, 2017, Flai-Cigl, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Star, Azienda, Alimentare, 2017, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- System Logistics, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fiom-Cgil, 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, Azienda, Elettrici, 2020, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil
- Thales Alenia Space Italia, Altec, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Comitato aziendale congiunto di Tasi e Altec
- Tirreno Power, Azienda, Elettrici, 2020, Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec-Uil

- 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
- Tmb, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Rsu
- Trenord, Azienda, Trasporti, 2012, Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uilt-Uil, Ugl-Ugl
- Tre Valli, Azienda, Alimentare, 2017, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- 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
- Unicredit, Gruppo, Credito e assicurazioni, 2020, Fabi, Fisac-Cgil, First-Cisl, Uilca-Uil, 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
- Vandermoortele, Stabilimento, Alimentare, 2017, Confindustria Romagna, Fai-Cisl, Uila-Uil, Flai-Cgil, Rsu
- Vicenzi, Azienda, Alimentare, 2018, Confindustria Verona, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Rsu
- Vodafone Automotive, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria Venezia, Failms, Fim-Cisl, Rsu

- Volksbank, Azienda, Credito e assicurazioni, 2019, Fabi, Fiasac-Cgil, Uilca Uil, Unisin
- Ykk Mediterraneo, Azienda, Metalmeccanico, 2017, Confindustria, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, Rsu
- Zara, Azienda, Terziario, Distribuzione, Servizi, 2015, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Zerouno, Azienda, Elettrici, 2015, Filcams-Cgil
- Zeroquattro Logistica, Azienda, Alimentare, 2018, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu/Rsa
- ZTE, Azienda, Comunicazione, 2019, Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom-Uil, Rsa

Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati

- Alto Milanese, Protocollo Territoriale per la gestione dell'emergenza Covid19, Confindustria Alto Milanese, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli e Uil CST Ovest Milano Lombardia 31 agosto 2020
- Bologna, Area metropolitana di Bologna 2018/2020 Cooperative Sociali, del 6 aprile 2018 tra Agci Bologna, Confcooperative Bologna, LegaCoop bologna e Imola, Fp Cisl, Fisascat Cisl, Fp Cgil, Fpl Uil
- Bologna, Protocollo di Intesa di Insieme per il lavoro, del 3 marzo 2021, Comune di Bologna, Città Metropolitana di Bologna, Arcidiocesi di Bologna, Fondazione di San Petronio, Regione Emilia- Romagna, Alleanze delle cooperative italiane – Bologna, CNA Bologna, Confartigianato Imprese Bologna e Imola, Confcommercio ASCOM Bologna, Confesercenti Bologna, Confindustria Emilia area Centro, CGIL Bologna, CISL Area Metropolitana Bologna, Uil Bologna
- 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
- Emilia Romagna, Patto per il lavoro e per il clima, Regione Emilia-Romagna, AGCI, ANCI, ANCE Associazione Nazionale dei Costruttori, Città Metropolitana Di Bologna, Coldiretti Emilia-Romagna, CUPER, Comitato Unitario Delle Professioni Intellettuali Degli Ordini E Dei Collegi Professionali, Commissione Regionale ABI, Comune Di Bologna, Comune Di Cesena, 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, Confagricoltura, Confapi Emilia, Confapindustria, Confartigianato, Confcommercio, Confcooperative, CGIL, CIA, CISL, CNA, COPAGRI, Confederazione Produttori Agricoli, Confesercenti, Confimi Romagna, Confindustria, Confprofessioni, Confservizi, Forum Terzo Settore, Legacoop, Legambiente, 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, Rete Dei Comuni Rifiuti Zero, Ufficio Scolastico Regionale, Unioncamere, UPI, UGL, UIL, UNCEM, Università di Bologna, Università di Ferrara, Università di Modena e Reggio, Università di Parma, 14 dicembre 2020
 - Lazio, Schema di Protocollo del 8 gennaio 2020 tra Regione Lazio, Inail Direzione Lazio, Anmil Lazio (Associazione nazionale fra lavoratori mutilati e invalidi del lavoro), Commissione regionale Abi del Lazio, Agci Lazio, Casartigiani Lazio, Cdo Roma, Cna Lazio, Coldiretti Lazio, Confapi Lazio, Confartigianato Imprese Lazio , Confcommercio Lazio, Confcooperative Lazio, Confesercenti Lazio, Confetra Lazio, Confprofessioni Lazio, Federalberghi Lazio - Federlazio - Legacoop Lazio, Unindustria Unione Degli Industriali e delle Imprese di Roma, Frosinone, Latina, Rieti E Viterbo, F.i.s.h. Lazio (Federazione Italiana per il Superamento dell'Handicap), F.a.n.d. Lazio (Federazione Associazioni Nazionali dei Disabili), Cgil Roma e Lazio, Cisl Lazio, Uil Lazio, Ugl Lazio, Cisl Lazio

Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati

- Lazio, Regione, ANCI Lazio, Forum Terzo Settore Lazio, Legacoop Lazio, Confcooperative Federsolidarietà Lazio, AGCI Lazio, CNC, CGIL, CISL e UIL, 8 aprile, 2020
- 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. *Decontribuzione*
8. *Enti bilaterali*
9. *Flexible benefit*
10. *Fondi sanitari*
11. *Lavoro agile*
12. *Oneri di utilità sociale*
13. *Piano di welfare*
14. *Premio di risultato*
15. *Previdenza complementare*
16. *Regolamento aziendale*
17. *Welfare aziendale*
18. *Welfare bilaterale*
19. *Welfare contrattuale*
20. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
21. *Welfare integrativo*
22. *Welfare locale*
23. *Welfare occupazionale*
24. *Welfare ricreativo*
25. *Welfare rimborsuale*
26. *Welfare sanitario*
27. *Welfare territoriale*
28. *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 (per le annualità 2020 e 2021 tale soglia è stata innalzata a 516,46 euro/anno), 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. 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.

8. 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.

9. 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.

10. 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.

11. 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.

12. 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).

13. 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 partecipativi. 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.

14. 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.

15. 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".

16. 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.

17. 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.

18. 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.

19. 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.

20. 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).

21. 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.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. 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.

26. 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.

27. 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.

28. 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

- AA.VV., *2° rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2019
- AA.VV., *Il welfare aziendale contrattuale in Italia*, Cergas, 2014
- AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016
- AA.VV., *Osservatorio welfare – Un’istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, 2018
- AA.VV., *Osservatorio welfare*, Easy Welfare, 2019
- AA.VV., *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Fondazione Censis, 2018
- AA.VV., *Rapporto Welfare 2015*, OD&M Consulting, 2015
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2016*, Generali, 2016
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2017*, Generali, 2017
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, 2018
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2019*, Generali, 2019
- AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2020*, Generali, 2020
- 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>
- 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
- ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2
- 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., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448
- ARMILLEI F., *Si apre la stagione delle grandi dimissioni?*, in *Lavoce.info*, 25 ottobre 2021
- 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
- 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
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013
- BECK U., *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci Editore, 2000
- 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
- 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., BUTERA F., DE MICHELIS G., PERULLI P., SEGHEZZI F., SCARANO G., *Coesione e Innovazione. Il patto per il lavoro dell'Emilia-Romagna*, Il Mulino, 2020
- 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
- BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S. (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019
- BRACHINI N., DE SARIO B., LEONARDI S. (a cura di), *Secondo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2020
- 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

- CARCANO M., VARESI P.A., FERRARI R., CARMIGNANI A., *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27
- 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
- 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
- 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
- CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2020*, 2021, Rapporto n. 5
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA (a cura di), *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2019*, 2020, Rapporto n. 6
- 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
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA CUNEO (a cura di), *I numeri delle risorse umane*, 2019
- CGIL, CGIL-SPI, FONDAZIONE DI VITTORIO, *Decimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, Edit Coop, 2019
- CGIL, *Undicesimo rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, 2020

- CHUGH A., *What is 'The Great Resignation'? An expert explains*, in *World Economic Forum*, 21 novembre 2021
- CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56
- 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
- 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, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019
- COHEN A., *How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom*, in *Bloomberg Businessweek*, 10 maggio 2021
- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128
- 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
- CORTE DEI CONTI, *Rapporto 2020 sul coordinamento della finanza pubblica*, 226
- COVIP, *Relazione per l'anno 2015*, 2016
- CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223-244

- 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 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
- DE SARIO B., *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60
- ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton Paperbacks, 1990
- EUROSTAT, *European Union Labour Force Survey*, 2010
- FABRE A., PALLAGE S., ZIMMERMANN C., *Universal Basic Income versus Unemployment Insurance*, IZA Discussion Paper, 2014, n. 8667
- FANFANI R., BOCCALETTI S. (a cura di), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2020*, UnionCamere Emilia-Romagna, luglio 2021
- FEDERMECCANICA, *Indagine sul lavoro nell'industria Metalmeccanica – dati anno 2016*, 2018
- FEDREGHINI D. (a cura di), *HR Dashboard – Edizione 2018*, Ufficio Studi e Ricerche AIB
- FELTRIN P., ZAN S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, 2014
- FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7
- 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
- FILLEA-CGIL, *Covid. Dalla Fillea-Cgil primi dati sui protocolli sindacali nelle aziende dei materiali da costruzione*, in *Filleacgil.net*, 25 maggio 2020

- FINEGOLD D., *Creating self-sustaining, high-skill ecosystems*, in *Oxford Review of Economic Policy*, 1999, vol. 15, n. 1
- FLORIDA R., KING K., *America's Urban-Rural Divide: Myths and Realities*, Martin Prosperity Institute, January 2019
- FORLIVESI M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239
- 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 retributive*, 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
- GEREFFI G., *Global Value Chains and Development: Redefining the Contours of 21st Century Capitalism*, Cambridge University Press, 2018
- 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
- 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
- HORTON R., *Offline: COVID-19 is not a pandemic*, in *TheLancet.com*, 26 settembre 2020, vol. 396

- HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41
- 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
- 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., COLOMBI M. (a cura di), *Osservatorio sociale della contrattazione territoriale. Rapporto 2019*, Edizioni Lavoro-Cisl, Cisl Pensionati, 2019
- LODIGIANI R., RIVA E., *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34
- 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., BARAZZETTA E., SANTONI V., *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercaturizzazione» 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), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2019
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2015
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 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., 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
- MAINO F., RIZZA R. (a cura di), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna*, Percorsi di secondo welfare, Centro Einaudi, 2017
- 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
- 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

- 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., *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
- MARINI D., *Il welfare aziendale come valore – Gli orientamenti dei lavoratori e delle imprese*, Community Media Research-Federmeccanica, 2017
- 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., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, n. 3
- MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018
- 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
- MAZZOLARI F., MORLEO G., *Indagine Confindustria sul lavoro del 2018*, Centro Studi Confindustria, 2018, n. 5

- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Relazione del Comitato Scientifico per la valutazione del Reddito di Cittadinanza*, ottobre 2021
- 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
- NATALI D., PAVOLINI E., VANHERCKE B., *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018
- NEGRELLI S., ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135
- OECD, *Adult Learning in Italy – What Role for Training Funds?*, 2019
- OLIVETTI A., *Discorso alle maestranze*, Ivrea, 24 dicembre 1955
- OSSERVATORIO ECONOMICO, COESIONE SOCIALE, LEGALITÀ, 9° *Rapporto sulla coesione sociale nella Provincia di Reggio Emilia. Anno 2020*, Camera di commercio di Reggio Emilia, 2021
- PACI M., *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare*, Liguori, 1989
- 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., 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., 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
- 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. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica-AIDP-Welfare Company, 2016
- PESENTI L. (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2019
- 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., *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
- 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
- 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

- 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., *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
- RIVA E., *La contrattazione sociale di prossimità nel 2018*, in R. LODIGIANI, E. RIVA, M. COLOMBI (a cura di), *Rapporto 2019. Per una Cisl di "prossimità". Il contributo della contrattazione sociale*, Osservatorio sociale della contrattazione territoriale – Cisl e Fnp Cisl, Edizioni Lavoro, 2019, pp. 15-54
- RIVA E., RIZZA R., *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, *Transfer*, 2021, p. 106
- RIZZI F., MARRACINO R., TOIA L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company, 2013
- 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., *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 710-728
- 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

- SBARRA L., ROMANI G. (a cura di), *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità – 6° rapporto OCSEL*, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di secondo livello (OCSEL), 2021
- SCACCIA G., *La concertazione nella Costituzione*, in PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009
- SEGHEZZI F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 171
- SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017
- 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
- 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., MAS-SAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64
- 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 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963)
- TOLOMEO STUDI E RICERCHE, *Indagini su bacini occupazionali vari, Nord Italia*, anni vari
- TOMBARI M. (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019
- TOWERS WATSON, GFK EURISKO, *Indagine sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit*, 2010
- TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016c
- 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., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016a, n. 297
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013
- TURSI A., *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235
- 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., *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
- 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
- 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

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 seguitemi su twitter [@ADAPT_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

