

La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa dell’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni.

Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:

1. Normativa

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità” (febbraio 2017)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (luglio 2011)

2. Programmazione \ Piani - Demografia

- 2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (luglio 2009)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 2.3 Rapporto di gestione anno 2009 (gennaio 2010)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)
- 2.9 Rapporto di gestione anno 2013 (gennaio 2014)
- 2.10 Manuale dell’organizzazione (novembre 2014)
- 2.11 Rapporto di gestione anno 2014 (gennaio 2015)
- 2.12 La Famiglia Trentina: 4 scenari al 2050 – Tesi di Lidija Žarković (febbraio 2016)
- 2.13 Rapporto di gestione anno 2015 (marzo 2016)
- 2.14 Rapporto di gestione anno 2016 (marzo 2017)

3. Conciliazione famiglia e lavoro

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (giugno 2009)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (gennaio 2010)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (febbraio 2010)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6 Linee guida della certificazione Family Audit (marzo 2017)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10 Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (settembre 2013)
- 3.12 Estate giovani e famiglia (settembre 2013)
- 3.13 Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione *Family Audit*: benefici sociali e benefici economici Atti 18 marzo 2014 (settembre 2014)
- 3.14 Family Audit - La sperimentazione nazionale – Il fase (novembre 2015)
- 3.15 I benefici economici della certificazione Family Audit . Conto economico della conciliazione. Cassa Rurale di Fiemme– Tesi di Martina Ricca (febbraio 2016)
- 3.16 Scenari di futuri: la conciliazione lavoro-famiglia nel 2040 in Trentino Elaborato di Cristina Rizzi (marzo 2016)
- 3.17 Piattaforma informatica GeAPF Family Audit – Manuale d’uso
- 3.18 Politiche di Work-life balance – L’attuazione nelle misure di Welfare aziendale. Tesi di Monica Vidi (giugno 2016)

4. Servizi per famiglie

- 4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (*settembre 2009*)
- 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell'accoglienza in Trentino (*febbraio 2010*)
- 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (*settembre 2010*)
- 4.4 Family card in Italia: un'analisi comparata (*ottobre 2010*)
- 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (*giugno 2011*)
- 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2012*)
- 4.7 Dossier politiche familiari (*aprile 2012*)
- 4.8 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2013*)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (*maggio 2013*)
- 4.10 Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (*aprile 2014*)
- 4.11 Vacanze al mare a misura di famiglia (*maggio 2014*)
- 4.12 Dossier politiche familiari (*maggio 2016*)
- 4.13 63° edizione del Meeting internazionale ICCFR "Famiglie forti, comunità forti" (17-18-19 giugno 2016) (*settembre 2016*)

5. Gestione/organizzazione

- 5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 (*gennaio 2010*)
- 5.2 Manuale dell'organizzazione (*gennaio 2010*)
- 5.3 Comunicazione – Informazione Anno 2010 (*gennaio 2011*)
- 5.4 Comunicazione – Informazione Anno 2011 (*gennaio 2012*)

6. Famiglia e nuove tecnologie

- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (*settembre 2010*)
- 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale (*giugno 2010*)
- 6.3 La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (*ottobre 2010*)
- 6.4 Guida pratica all'uso di Eldy (*ottobre 2010*)
- 6.5 Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (*ottobre 2010*)
- 6.6 Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (*aprile 2011*)
- 6.7 Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (*aprile 2011*)
- 6.8 Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (*aprile 2012*)
- 6.9 Piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (*giugno 2012*)
- 6.10 Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (*luglio 2013*)

7. 7. Distretto famiglia – Family mainstreaming

- 7.0 I Marchi Family (*novembre 2013*)
- 7.1 Il Distretto famiglia in Trentino (*settembre 2010*)
- 7.2 Il Distretto famiglia in Val di Non (*settembre 2016*)
 - 7.2.1 Il progetto strategico "Parco del benessere" del Distretto Famiglia in Valle di Non Concorso di idee (*maggio 2014*)
- 7.3 Il Distretto famiglia in Val di Fiemme (*maggio 2016*)
 - 7.3.1 Le politiche familiari orientate al benessere. L'esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme (*novembre 2011*)
- 7.4 Il Distretto famiglia in Val Rendena (*marzo 2015*)
- 7.5 Il Distretto famiglia in Valle di Sole (*settembre 2016*)
- 7.6 Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (*settembre 2016*)
- 7.7 Il Distretto famiglia nell'Alto Garda (*giugno 2014*)
- 7.8 Standard di qualità infrastrutturali (*settembre 2012*)
- 7.9 Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg (*settembre 2016*)

- 7.10 Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri (settembre 2016)
 - 7.11 Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi (settembre 2016)
 - 7.12 Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home (agosto 2014)
 - 7.13 Il Distretto famiglia nelle Giudicarie Esteriori – Terme di Comano (settembre 2016)
 - 7.14 Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico (settembre 2014)
 - 7.15 Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo (settembre 2016)
 - 7.16 Il Distretto famiglia nella Paganella (settembre 2016)
 - 7.17 Welfare sussidiario (agosto 2015)
 - 7.18 Rete e governance. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per aggregare il capitale territoriale (agosto 2015)
 - 7.19 Comuni Amici della famiglia: piani di intervento Anno 2014 (agosto 2015)
 - 7.20 Il Distretto famiglia nell'Alta Valsugana e Bernstol (settembre 2016)
 - 7.21 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2015 (ottobre 2015)
 - 7.22 Distretti famiglia: politiche e valutazione. Il caso della Valsugana e Tesino e della Val di Fiemme
Tesi di Serena Agostini e di Erica Bortolotti (marzo 2016)
 - 7.23 Il Distretto famiglia in Primiero (maggio 2016)
 - 7.24 Comuni Amici della famiglia - Piani annuali 2015 (maggio 2016)
 - 7.25 Il Distretto famiglia in Vallagarina-Destra Adige (settembre 2016)
 - 7.26 Programmi di lavoro dei Distretti famiglia - anno 2016 (settembre 2016)
 - 7.27 Distretti famiglia: relazione annuale 2016 (aprile 2017)
 - 7.28 Distretti famiglia: un network in costruzione (aprile 2017)
 - 7.29 Trasformare il marchio in brand – Il “Progetto Family” della Provincia Autonoma di Trento
Tesi di laurea di Lorenzo Degiampietro (aprile 2017)
 - 7.30 Comuni Amici della Famiglia. Piani annuali 2016 (maggio 2017)
- 8. Pari opportunità tra uomini e donne**
- 8.1 Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” (giugno 2012)
 - 8.3 Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011” (maggio 2012)
 - 8.4 Educare alla relazione di genere - esiti 2015-2016 (maggio 2016)
- 9. Sport e Famiglia**
- 9.2 Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” (settembre 2012)
- 10. Politiche giovanili**
- 10.1 Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito (gennaio 2017)
 - 10.2 Giovani e autonomia: co-housing (settembre 2016)
 - 10.3 L'uscita di casa dei giovani italiani intenzioni e realtà – tesi di Delia Belloni (maggio 2017)
 - 10.4 Crescere in Trentino. Alcuni dati sulla condizione giovanile in Provincia di Trento (dicembre 2016)
- 11. Sussidiarietà orizzontale**
- 11.1 Consulta provinciale per la famiglia (ottobre 2013)
 - 11.2 Rapporto attività Sportello Famiglia – 2013, 2014 e 2015, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (maggio 2016)
 - 11.3 La Famiglia allo Sportello – Associazionismo, sussidiarietà e politiche familiari: un percorso di ricerca sull'esperienza del Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (novembre 2016)
 - 11.4 Rapporto attività Sportello famiglia – 2016, gestito dal Forum delle Associazioni familiari del Trentino (aprile 2017)

Provincia Autonoma di Trento

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

Luciano Malfer

Via don Giuseppe Grazioli, 1 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

Editing a cura di *Giorgio Battocchio*

Copertina a cura di *Sabrina Camin*

Foto di copertina: Fonte: Ferrera M., *“Le politiche sociali”*, Il Mulino, Bologna 2012.

Rappresentazione grafica dell'interazione tra gli attori partecipanti all'arena del welfare.

Stampa: *Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento*

Trento – Giugno 2017



Provincia Autonoma di Trento
Agenzia per la famiglia,
la natalità e le politiche giovanili

POLITICHE DI WORK-LIFE BALANCE
L'ATTUAZIONE NELLE MISURE DI WELFARE AZIENDALE

Lavoro – Famiglia – Conciliazione – Ruoli di genere

MONICA VIDI

Tesi Magistrale
2016

Alla mia famiglia.

A ciò che è stata, è, sarà.

PRESENTAZIONE

L'obiettivo di questa pubblicazione è di divulgare la conoscenza di una tematica che sempre più acquista consistenza all'interno delle organizzazioni che intendono sviluppare nel proprio *management* il benessere degli occupati attraverso l'attuazione di un welfare aziendale attento soprattutto alle esigenze della conciliazione vita-lavoro. L'argomento principale della tesi esposta è dunque il welfare aziendale come risposta alle esigenze di *work-life balance* dei lavoratori.

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, partendo dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.

L'espressione welfare aziendale ha cominciato a diventare di uso corrente intorno agli anni '90 ed etimologicamente significa "passarsela bene", equivalente all'italiano "benessere". Benessere che per il mondo del lavoro occidentale diventa plusvalore competitivo – attenzione alle risorse umane - rispetto l'altro mondo riproduttivo in cui la competizione dei mercati e lo sfruttamento dei lavoratori difficilmente promuove un *work-life balance* inteso come conciliazione lavoro-vita privata e conseguentemente familiare.

Tra gli obiettivi strategici e le politiche sociali dell'Europa degli ultimi decenni si può trovare l'impegno a migliorare la condizione degli occupati perché in questo modo migliora la produzione, si incrementa l'occupazione femminile, aumenta la crescita occupazionale e si dilatano i profitti delle aziende. *"Del resto la nuova strategia Europa 2020, coinvolgendo tutte le parti interessate per fornire un contributo nei settori di cui sono responsabili, rafforza il disegno di un welfare europeo che chiama istituzioni e cittadini, sindacati e imprese, a sperimentare moderni processi e servizi in grado di rispondere ai nuovi (e vecchi) bisogni della società in modo più efficiente di quanto riescano a fare individualmente i sistemi di welfare nazionali"*.

I contenuti della tesi provengono da una laureata in giurisprudenza ed offre perciò un taglio particolare allo studio in quanto le misure, applicate in Italia a sostegno del welfare aziendale ed analizzate nei capitoli, sono supportate dalle leggi e dalle norme attualmente in vigore sottolineando in esse le agevolazioni sul piano economico che tale normativa sostiene. Materiale informativo di valore per manager e amministrazioni.

L'Agenzia per la Famiglia, per conto della Provincia autonoma di Trento, è Ente certificatore dello standard *Family Audit* e, pertanto, diffonde questo studio perché ritiene che l'acquisizione della *certificazione Family Audit* possa essere uno strumento delle organizzazioni per promuovere l'attivazione di un welfare aziendale innovativo e in sintonia con le attuali politiche nazionali di *work-life balance*.

Un ringraziamento particolare alla dottoressa Monica Vidi per aver concesso la possibilità di pubblicare la sua tesi, discussa nel dicembre 2016, unito ai complimenti per lo studio di grande attualità svolto con il supporto del relatore professor Matteo Borzaga della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Trento.

Luciano Malfer
Dirigente Generale Agenzia per la famiglia

INDICE

PRESENTAZIONE.....	7
INTRODUZIONE.....	11
CAPITOLO 1	13
1. PREMESSA.....	13
2. LA SITUAZIONE SOCIO ECONOMICA IN ITALIA: UNO SGUARDO D'INSIEME.....	14
3. LA DOPPIA PRESENZA: PARTECIPAZIONE FEMMINILE AL MERCATO DEL LAVORO.....	16
4. IL RUOLO DEI PADRI LAVORATORI.....	18
5. IL VALORE DELLA DIVERSITÀ DI GENERE NEL LAVORO.....	20
5.1 <i>Il Diversity management</i>	21
6. LE ESIGENZE DEI LAVORATORI CON RESPONSABILITÀ FAMILIARI.....	23
6.1 <i>Le rinunce lavorative delle donne</i>	27
CAPITOLO 2.	30
1. PREMESSA.....	30
2. IL PRINCIPIO DI SUSSIDIARIETÀ ORIZZONTALE TRA PRIMO E SECONDO WELFARE.....	31
2.1 <i>I protagonisti del welfare aziendale</i>	32
3. IL FONDAMENTO DEL WELFARE PRIVATO: PRINCIPI COSTITUZIONALI E NORMATIVA FISCALE.....	34
3.1 <i>La disciplina fiscale del welfare aziendale</i>	35
3.2 <i>Premi di produzione e loro convertibilità in welfare</i>	44
4. L'EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE EUROPEE PER IL WELFARE.....	46
5. MODALITÀ DI ACCESSO AL WELFARE.....	49
6. VERSO NUOVE POLITICHE RETRIBUTIVE.....	50
CAPITOLO 3	52
1. PREMESSA.....	52
2. IL <i>WORK-LIFE BALANCE</i> : OBIETTIVI E RISULTATI.....	52
3. PROGETTAZIONE DI UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE.....	54
4. FLESSIBILITÀ TEMPORALE.....	56
4.1 <i>Il part-time</i>	56
4.2 <i>L'orario scorrevole</i>	59
4.3 <i>La banca delle ore</i>	60
4.4 <i>Il job sharing</i>	61

5. FLESSIBILITÀ SPAZIALE.....	62
5.1 <i>Telelavoro</i>	63
5.2 <i>Smart working</i>	64
6. SERVIZI ALLA FAMIGLIA.....	66
6.1 <i>Il nido aziendale</i>	66
6.2 <i>L'offerta di servizi alla persona</i>	67
6.3 <i>Congedi parentali</i>	69
7. SERVIZI AL LAVORATORE.....	72
7.1 <i>Attività culturali e sportive</i>	74
7.2 <i>Benessere e salute</i>	74
7.3 <i>Servizi per la mobilità</i>	75
7.4 <i>Time saving: il maggiordomo aziendale</i>	76
8. RIFLESSIONI DI SINTESI.....	77
CAPITOLO 4.....	78
1. INTRODUZIONE.....	78
2. IL CASO LUXOTTICA.....	78
2.1 <i>Storia ed evoluzione dell'azienda</i>	79
2.2 <i>Il modello di welfare</i>	79
3. IL CASO ENI.....	83
3.1 <i>Storia ed evoluzione dell'azienda</i>	83
3.2 <i>Il modello di welfare</i>	84
4. IL CASO DEL COLORIFICIO SAN MARCO.....	87
4.1 <i>Storia ed evoluzione dell'azienda</i>	87
4.2 <i>Il modello di welfare</i>	88
5. <i>Il caso di 7Pixel</i>	90
5.1 <i>Nascita ed evoluzione dell'azienda</i>	90
5.2 <i>Il modello di welfare</i>	91
6. CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	93
CONCLUSIONI.....	95
BIBLIOGRAFIA.....	99
<i>Ringraziamenti</i>	107

INTRODUZIONE

L'argomento di questa tesi è il welfare aziendale come risposta alle esigenze di *work-life balance* dei lavoratori.

I mutamenti socio-culturali degli ultimi decenni hanno modificato i ruoli di genere sia nella sfera familiare che in quella lavorativa, facendo emergere una crescente necessità di riforme, non solo legislative ma anche e soprattutto nelle relazioni tra aziende e dipendenti.

La cresciuta partecipazione femminile al mondo del lavoro e la conseguente sottrazione di tempo alla cura domestica e familiare, ha evidenziato le lacune del sistema di welfare pubblico che lascia scoperte delle aree di bisogno delle famiglie in cui entrambi i coniugi lavorano.

È così emerso, parallelamente all'incremento dell'occupazione femminile, un profondo malessere legato a difficoltà di conciliazione tra ruolo domestico e ruolo lavorativo, che ha rischiato (e in alcuni casi rischia tuttora) di compromettere le possibilità di occupazione e di carriera di molte donne.

A ciò ha fatto seguito negli ultimi anni, grazie ad un procedimento di sensibilizzazione sul tema, un (seppur parziale) mutamento culturale che ha portato ad un maggior coinvolgimento maschile nei compiti di gestione e cura familiare.

Ma tutto ciò evidentemente non basta a raggiungere l'auspicato equilibrio (il *work-life balance*) tra impegni lavorativi e familiari e la conseguente serenità.

Il crescendo di tali difficoltà e la costante inadeguatezza del sistema pubblico per farvi fronte, ha stimolato indagini e ricerche nell'ambito della produttività e del benessere organizzativo, facendo emergere la positiva incidenza della soddisfazione dei dipendenti sui processi produttivi.

È a questo punto, intorno agli anni '90, che l'espressione welfare aziendale ha cominciato a diventare di uso corrente. L'etimologia della parola deriva dall'inglese "*to fare well*", che significa "passarsela bene", equivalente all'italiano "benessere".¹

Questo termine accostato alla parola "aziendale" si arricchisce di significati ed apre una porta su una nuova percezione del lavoro e delle risorse umane.

Conseguenza di ciò è l'erogazione di benefit a favore dei dipendenti per accrescerne il benessere e migliorare il clima e l'immagine aziendale.

Un recente studio² ha dimostrato che a fronte di un investimento per dipendente di 150 euro l'anno da parte di un'azienda in benefit, il beneficio economico netto è di circa 300 euro, a dimostrazione dell'incremento della produttività grazie al benessere della popolazione aziendale.

Ponendo sotto una nuova luce l'importanza del clima aziendale, è progressivamente cambiata la percezione del welfare aziendale, passando da quella di dono di stampo paternalistico, a quella di investimento vantaggioso anche in termini strategici, sia per le grandi che per le piccole e medie imprese.

I confini del welfare aziendale sono ampi e possono ricomprendere misure di vario genere, alle quali è stato dedicato un intero capitolo di questo lavoro, e possono riguardare quattro principali aree tematiche, quali flessibilità spaziale e temporale, servizi alla famiglia e servizi al lavoratore.

Questo genere di iniziative possono essere oggetto di contrattazione collettiva, soprattutto aziendale, e godono di legittimazione costituzionale in quanto espressione del diritto al lavoro, alla salute, alla formazione e alle pari opportunità.

¹ http://www.treccani.it/lingua_italiana/articoli/paroledeleconomia/Welfare.html, "Welfare" in enciclopedia Treccani.

² MCKINSEY&COMPANY, "*Il welfare sussidiario, un vantaggio per aziende e dipendenti*", 2013.

Inoltre, il trattamento fiscale di favore di cui godono tali benefit, fa sì che grazie al loro utilizzo i lavoratori abbiano un maggior potere d'acquisto a fronte di un risparmio di spesa per l'azienda.

La peculiarità del welfare aziendale che si è cercato di far emergere e sottolineare in questa trattazione, è quella di essere altamente modellabile per essere più fruibile dalle diverse aziende.

I benefit hanno infatti la caratteristica di essere "componibili" a seconda delle esigenze produttive, della disponibilità finanziaria e dei bisogni della popolazione aziendale.

A dimostrazione di ciò, si sono analizzati quattro modelli di welfare aziendale di grande successo adottati da quattro aziende molto diverse fra loro, a riprova della grande malleabilità ed accessibilità di questo strumento.

L'intento di questo lavoro è quindi quello di offrire una trattazione chiara e logica del welfare aziendale in relazione alle esigenze di work-life balance.

Il primo capitolo ha quindi lo scopo di presentare l'attuale scenario socio-culturale per far comprendere la nascita e l'evoluzione delle esigenze di work-life balance, alla luce dell'aumento dell'occupazione femminile e dei mutati ruoli di genere in famiglia.

Il secondo capitolo si propone di offrire un inquadramento del welfare, presentandone gli scopi, gli attori coinvolti, i profili attuativi e soprattutto la cornice normativa, anche alla luce delle iniziative europee.

Il terzo capitolo, una volta chiarito cos'è e come si progetta un piano di welfare aziendale, espone le varie forme di flessibilità e di benefit, raggruppate a seconda della sfera che riguardano, rilevandone punti di forza e criticità.

Il quarto ed ultimo capitolo presenta quattro aziende molto diverse fra loro per dimensione ma anche per filosofia. Queste sono state scelte perché si distinguono nello scenario italiano per i loro esemplari piani di welfare aziendale i quali, proprio perché molto diversi ma tutti di grande successo, attestano il potenziale del welfare per la sua grande adattabilità alle esigenze di diverse realtà aziendali.

CAPITOLO 1

L'EVOLUZIONE DEL MERCATO DEL LAVORO E LE CRESCENTI ESIGENZE DI CONCILIAZIONE LAVORO-VITA FAMILIARE

SOMMARIO: 1. Premessa. - 2. La situazione socio-economica in Italia: uno sguardo d'insieme. - 3. La doppia presenza: partecipazione femminile al mercato del lavoro. - 4. Il ruolo dei padri lavoratori. - 5. Il valore della diversità di genere nel lavoro. - 5.1 Il Diversity Management. - 6. Le esigenze dei lavoratori con responsabilità familiari. - 6.1 Le rinunce lavorative delle donne.

1. Premessa.

Il *work-life balance*, o, in italiano, la conciliazione lavoro- vita privata, è una questione che ha preso sempre più piede negli ultimi decenni fino a diventare la nuova sfida che oggi interessa tutti gli attori del mercato del lavoro e, in generale, i governi di quasi tutti i Paesi interessati ad uno sviluppo sostenibile.

I cambiamenti socio-demografici e il conseguente mutamento del mercato del lavoro hanno fatto maturare questa nuova esigenza dei lavoratori. È stato ripensato il ruolo del lavoratore nella società e nella famiglia, fino ad una completa riconsiderazione dei ruoli di genere, con inevitabili ripercussioni sia sul fronte sociologico, che su quello culturale ed economico, al fine di offrire riposte in termini di benessere personale e sociale, il cosiddetto *welfare*.

Ma sono le nuove esigenze a nascere dal cambiamento, o è quest'ultimo ad essere indotto dai nuovi bisogni?

Al fine di comprendere questa evoluzione, è necessario osservare la situazione antecedente e le condizioni che ne hanno favorito il mutamento; perché per definizione un cambiamento consta di un "prima" e un "dopo", di presupposti e conseguenze.

Si intuisce quindi fin da ora come il *work-life balance* costituisca un circolo virtuoso di mutamenti e nuove esigenze che si alimentano a vicenda per tendere ad un generale miglioramento non solo lavorativo, ma anche socio-culturale.

Nel primo paragrafo di questo capitolo si cercherà di dare un'idea dell'attuale situazione economica italiana alla luce dei mutamenti sociali che hanno avuto luogo negli ultimi decenni, offrendo qualche dato statistico per meglio comprendere la nascita dei "nuovi rischi sociali" e dei conseguenti nuovi bisogni dei lavoratori.

Ciò condurrà, nel secondo paragrafo, a delineare i tratti della moderna figura femminile, presente sia sul fronte lavorativo che su quello familiare con un ruolo chiave, e del conflitto che tale "doppia presenza" genera nella definizione delle sue priorità.

Si vedrà come tale nuovo ruolo della donna nella società abbia indotto un ripensamento anche di quello maschile che fa emergere come i "nuovi padri" cerchino di uscire dallo stereotipo del "*male breadwinner*", ritagliandosi, come si esporrà nel terzo paragrafo, un nuovo ruolo condiviso all'interno delle mura domestiche.

Nel quarto paragrafo si spiegherà come un nuovo approccio che valorizzi le differenze possa far emergere, in ciascuna delle due categorie, i rispettivi valori e punti di forza: il *Diversity Management* promuove questo nuovo metodo come valore aggiunto da portare all'interno delle aziende per una gestione più efficiente delle risorse umane.

Nel quinto ed ultimo paragrafo di questo primo capitolo si investigheranno i bisogni dei lavoratori alla luce del nuovo contesto socio-culturale delineato nei paragrafi precedenti, dedicando un'attenzione particolare all'impatto di tali bisogni sulle scelte professionali delle donne.

2. La situazione socio economica in Italia: uno sguardo d'insieme.

Il mercato del lavoro con cui ci relazioniamo oggi è in gran parte frutto del mutamento socio-demografico che ha caratterizzato l'Italia negli ultimi anni, in particolare per quanto riguarda età, sesso, origine etnica e scolarizzazione della popolazione. Un'indagine Istat del 2015³ riferisce di una popolazione italiana composta da poco più di 60 milioni di abitanti, circa 3 milioni in più rispetto al dato del 2010; su tale innalzamento ha fortemente inciso l'incremento della popolazione straniera residente in Italia, che negli ultimi 10 anni è arrivata a costituire l'8,2% dei cittadini italiani.

A tale dato va aggiunto quello che riguarda l'invecchiamento della popolazione, dovuto al calo della mortalità che ha determinato un innalzamento della speranza di vita alla nascita (80,2 anni per gli uomini, 84,9 anni per le donne) e al costante saldo passivo tra nascite e decessi; oltre a quello relativo all'aumento del numero dei giovani che si immatricolano all'università, salito a 271 mila unità nel 2016 (di cui il 55% sono donne).⁴

Si intuisce facilmente la rilevanza di questi primi indici, che rappresentano il profondo mutamento in corso nella nostra società; e le loro naturali conseguenze: l'utilizzo di lavoratori stranieri cresce proporzionalmente al relativo dato demografico, la spesa previdenziale sta toccando i suoi massimi livelli mentre per contro è in forte calo l'occupazione giovanile.⁵

Quest'ultimo dato va in parte imputato anche all'aumento della scolarizzazione che porta nel mercato del lavoro un elevato numero di giovani laureati di età compresa tra i 22 e i 30 anni, ma che secondo un recente studio⁶ faticano a trovare un'occupazione non solo a causa della crisi economica, ma anche per il gap tra domanda e offerta e per l'inadeguatezza dei sistemi di supporto alla ricerca del lavoro. Con la conseguenza che la disoccupazione giovanile in Italia ha raggiunto il 37,9% nel 2015⁷, posizionandola al terzo posto in questa triste classifica europea.

Indice e causa di un profondo cambiamento sociale è anche il dato riguardante il tasso di occupazione femminile che si attesta a fine 2015 attorno al 47,5% del totale della forza lavoro in Italia, mentre è passato dal 55,5% al 59,6% in Europa nell'ultimo decennio.⁸

Le informazioni riportate riferiscono di un'Italia più "vecchia" e multiculturale, nella quale le tappe della vita quali il matrimonio, la ricerca del primo figlio e di un'occupazione stabile vengono spesso posticipate prima per la scelta di proseguire gli studi, alla quale consegue poi un ritardo nell'occupazione e nella stabilizzazione lavorativa ed economica, ritenuta condizione indispensabile per "metter su famiglia" dalla maggior parte delle persone.

Si spiega quindi così anche il dato riguardante il calo delle nascite (1,39 figli per donna) e l'innalzamento dell'età media al parto (31,5 anni).

³ <http://www.istat.it/it/archivio/149003>

⁴ <http://www.istruzione.it/allegati/2016/Immatricolazioni2015-16.pdf>

⁵ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, pp. 93-97.

⁶ McKinsey&company, ricerca "*Studio ergo Lavoro. Come facilitare la transizione scuola-lavoro per ridurre in modo strutturale la disoccupazione giovanile in Italia*", Milano, 2014.

⁷ Dati Istat.

⁸ EUROPEAN PARLIAMENT, briefing October 2015, "*trends in female employment*".

[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/569049/EPRS_BRI\(2015\)569049_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/569049/EPRS_BRI(2015)569049_EN.pdf)

Risulta evidente come tali modificazioni sociali e culturali siano strettamente correlate a quelle del mercato del lavoro e si riflettano nella relazione tra esso e le dinamiche familiari facendo emergere la questione della conciliazione tra vita privata e lavorativa.

L'innalzamento del tasso di occupazione femminile ha portato alla luce problematiche riguardanti la divisione del lavoro di cura nell'ambito familiare, che risulta essere fortemente sbilanciata a carico della componente femminile divenendo fonte di diseguaglianze⁹ (che si vanno a sommare a quelle relative al divario salariale tra uomini e donne).¹⁰

Se, quindi, da un lato le donne godono dell'aumento dell'occupazione femminile, dedicando una parte rilevante del loro tempo e delle loro energie al lavoro, dall'altro sono vittima di un forte stress legato al continuo tentativo di conciliarlo con la responsabilità di cura domestica, dei figli e degli anziani che spesso si traduce in un freno alla loro partecipazione al mondo del lavoro, o in un motivo di abbandono della posizione lavorativa ricoperta.

Non bisogna inoltre sottovalutare come le esigenze di conciliazione negli ultimi tempi possano essere anche riferite, seppur con una minore incidenza, alla popolazione maschile. Si va infatti via via affermando una "crisi della figura paterna", un progressivo allontanamento dell'immagine maschile dall'ideale tradizionale, ed un assottigliamento delle differenze tra i generi come conseguenza del meccanismo innescato dall'aumentata partecipazione delle donne al mondo del lavoro.

A livello europeo emerge infatti una tendenza degli uomini a riappropriarsi del ruolo paterno inteso a 360°¹¹; si parla a tal proposito di "nuovi padri" desiderosi di ritagliarsi del tempo per la famiglia e di condividere con le madri il ruolo educativo; pronti allo stesso tempo ad accettare il loro contributo in quello di sostentamento.

Dai mutamenti in atto e dalle connesse problematiche si evince come gli strumenti di conciliazione possano svolgere un ruolo fondamentale a servizio dei lavoratori e delle loro famiglie, e più in generale del mercato del lavoro, andando a ricoprire una funzione centrale nelle dinamiche aziendali e sociali.

Al fine di tracciare un perimetro dei bisogni che possono essere soddisfatti dalle politiche di welfare, bisogna anzitutto tener presente che la scala dei bisogni è un concetto che muta e si evolve nel tempo, reagendo all'evoluzione economica, sociale, produttiva e legislativa del Paese di riferimento¹².

Un'indagine condotta dall'Ires¹³ ha infatti portato alla luce l'esistenza di "nuovi rischi sociali", che rispetto a quelli considerati dal welfare tradizionale (pensioni, sanità, disoccupazione ecc....) sono dovuti a mutamenti sociali ed economici legati all'avvento della società post-industriale.¹⁴

Tale indagine fa emergere l'importanza in particolare di tre tipi di mutamenti: l'incremento del tasso di occupazione femminile, l'aumento della popolazione anziana e i cambiamenti del mercato del lavoro che hanno reso più stringente il rapporto fra sistema educativo ed occupazionale per migliorare la qualificazione e l'adattabilità dei lavoratori alle esigenze delle aziende.

⁹ VIALE V., "Un approccio comparato alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare", in collana Focus ISFOL, tema coesione sociale, Luglio 2011.

¹⁰ In Europa il "gender pay gap" si attesta attorno al 16%. Le donne guadagnano quindi in media il 16% in meno al giorno rispetto ai colleghi uomini; mentre su base annuale il divario raggiunge addirittura il 31% considerando che il lavoro a tempo parziale è molto più diffuso tra le lavoratrici.

¹¹ BOSONI M.L., "Uomini tra paternità e lavoro: la questione della conciliazione dal punto di vista maschile", in BASILICO I., GINI C., "Lombardia: territorio della conciliazione", (Quaderni, divisione welfare aziendale e coesione sociale), Milano, 2012.

¹² DE FILIPPO A., "Contenuti e tipi di welfare aziendale" in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp. 35-36.

¹³ Indagine Ires, Università politecnica delle Marche, 2012.

¹⁴ TAYLOR-GOOPY P., "New risks, new welfare: the transformation of the European welfare state", Oxford University Press, 2004.

All’esito dell’indagine si rileva che “Tali tipi di mutamenti hanno riportato al centro dell’attenzione, da un lato, la copertura dei bisogni di cura, di anziani e minori, così come quelli di conciliazione per i lavoratori (lavoratrici) con tali compiti; dall’altro, il tema di come migliorare la transizione sistema educativo – lavoro”.¹⁵

La tabella che segue schematizza quanto emerge dall’indagine sopra citata, raffrontando i bisogni presi in considerazione dal welfare tradizionale e i nuovi rischi sociali.¹⁶

WELFARE TRADIZIONALE	NUOVI RISCHI SOCIALI
• Pensioni	• Aumento dei tassi di attività femminile
• Sanità	• Incremento della popolazione anziana
• Disoccupazione	• Cambiamenti del mercato del lavoro

* TABELLA: confronto tra welfare tradizionale e nuovi rischi sociali.

L’emergere di tali “nuovi rischi sociali” e il loro insufficiente riscontro nella normativa vigente è quindi indice dell’esigenza di innovazione del nostro sistema di welfare pubblico, che a causa della sua rigidità mal si adatta ai continui mutamenti socio-economici e alle nuove esigenze dei lavoratori, strettamente connesse ai loro ruoli professionali e familiari.

3. La doppia presenza: partecipazione femminile al mercato del lavoro.

L’evocativo concetto di “doppia presenza” è stato coniato dall’ex ministro delle pari opportunità (1998-2000) Laura Balbo negli anni Settanta in sostituzione della riduttiva definizione di “doppio lavoro” riferita agli impegni caratterizzanti le attività femminili. Riduttiva perché tendeva a considerare le due sfere come contrapposte se non addirittura incompatibili.

Per questo la nuova definizione della realtà femminile come doppia presenza nasce per raccontare l’intento delle donne di partecipare ad entrambe le sfere, percepite come complementari per la loro affermazione nella società.

Emblematiche in tal senso sono le parole della stessa Laura Balbo quando afferma che “la figura della donna che è diventata possibile, e che anzi nella realtà dei paesi che consideriamo è prevalente, non è la casalinga a vita, non è neppure la donna forzata ad una pesantissima presenza a tempo pieno sul mercato del lavoro, è una figura storicamente nuova caratterizzata dal sommarsi di due presenze parziali”.¹⁷

La partecipazione delle donne ad entrambe le sfere è caratterizzata da un meccanismo di presenza-assenza: la maggior parte delle donne sperimenta infatti il passaggio da una presenza *full-time* sul mercato del lavoro, prima del matrimonio o della nascita del primo figlio, ad una presenza a tempo pieno nel lavoro di cura familiare; periodo al quale segue una doppia presenza in entrambi gli ambiti, generalmente dopo che i figli raggiungono l’età scolare.¹⁸

¹⁵ PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., “Welfare contrattuale e aziendale”, in *Politiche Sociali*, nr.3, 2012, pp. 145-146.

¹⁶ DE FILIPPO A., “Contenuti e tipi di welfare aziendale” in TREU T. “Welfare aziendale”, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp. 38.

¹⁷ BALBO L., “La doppia presenza”, in *Inchiesta* nr.32, 1978.

Il periodo di doppia presenza risulta quindi essere quello che si protrae più a lungo, caratterizzando gran parte dell'esistenza della donna, madre, lavoratrice.

Spesso però tra gli impegni lavorativi e familiari non si riesce a raggiungere un equilibrio tale da garantire alle donne una significativa serenità in entrambi gli ambiti: la somma di oneri familiari e professionali determina quasi sempre un aumento dello stress ed una sovrapposizione degli impegni;¹⁹ situazione che incide direttamente sia sulle performances professionali, che sui rapporti familiari e più in generale sulla qualità della vita. Ciò non dipende solo dalle opportunità di accesso al mercato del lavoro e da un'equa ripartizione dei carichi di lavoro tra i coniugi; ma un ruolo altrettanto importante è svolto dalle misure che in varia forma sono rivolte al supporto delle famiglie.

Nonostante il riconoscimento del valore della famiglia come istituzione fondamentale della società, scarseggiano infatti iniziative rivolte ad essa come soggetto sociale.

“Lo scarso sviluppo di politiche familiari è in parte riconducibile all'ottimismo con cui si è sempre guardato alle reti di solidarietà familiare e generazionale (prevalentemente femminili) che rappresentano in Italia ancora un puntello essenziale a sostegno dei compiti di riproduzione sociale e di cura svolti dalla famiglia; la rete parentale ha dovuto sopperire in Italia alle carenze del sistema pubblico ricoprendo un ruolo di risorsa implicita del welfare.”²⁰

Da tale considerazione emerge come siano state le famiglie a dover supplire alle carenze delle politiche di sostegno economico ad esse destinate, diventando esse stesse strumento di welfare.

Tradizionalmente la figura femminile è sempre stata dedicata alla cura dei figli e dei parenti anziani, ad un ruolo di assistenza che oggi la sua contemporanea presenza sul mercato del lavoro rende di difficile prosecuzione.

L'incremento dell'occupazione femminile ha inoltre fatto emergere l'inadeguatezza dei mezzi di supporto offerti dal servizio pubblico e la carenza di strumenti organizzativi alternativi portando alla luce una stringente esigenza di ricalibrare gli equilibri sociali.

Il modello di vita cui ambisce il genere femminile si è evoluto ed è cambiato rispetto al passato: le nuove lavoratrici sono più autonome ed istruite; ciò comporta un loro ritardo nell'ingresso nel mondo del lavoro rispetto alle generazioni precedenti che si riflette poi sui progetti familiari posticipando la ricerca del primo figlio.²¹

Un dato sintomatico delle mutate esigenze del genere femminile è la sua maggiore partecipazione nel settore terziario²², capace di attrarre maggiormente le lavoratrici offrendo contesti organizzativi più calzanti ai loro bisogni. Costoro infatti, in mancanza di strumenti adeguatamente diffusi per colmare le mancanze di cui risentono in termini di supporto e promozione della loro figura, tendono a ricercare realtà che le aiutino ad ottimizzare il doppio ruolo che rivestono.

Per questo la figura della doppia presenza delineata in materia di pari opportunità così bene si adatta a cogliere l'essenza del ruolo e dell'identità femminile, connotata da quella che a volte è una scelta, altre un'esigenza, di essere presenti oltre che nella vita familiare come mogli, madri, e più in generale “*care givers*”; anche nella vita lavorativa come figure motivate e qualificate.

Ciò che caratterizza la moderna donna lavoratrice è quindi la volontà di perseguire le proprie aspirazioni professionali senza rinunciare a quelle affettive, facendosi carico di un accresciuto complesso di compiti e responsabilità.

¹⁸ SANSVINI M., “*La donna nel mercato del lavoro: rappresentazioni, esperienze e pratiche di work life balance*”, Università degli studi di Bologna, 2006.

¹⁹ DE FILIPPO A., “*Contenuti e tipi di welfare aziendale*” in TREU T. “*Welfare aziendale*”, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp. 47-52.

²⁰ RANALDI R., ROMANO M.C., “*Conciliare lavoro e famiglia, una sfida quotidiana*”, ISTAT, Argomenti nr.33, Roma, 2008.

²¹ Cfr par. 1

²² In crescita all'80,4% del 2007 rispetto al 72,6% del 2004. Dati INAIL

Per rendere possibile tutto ciò ella deve però scendere a compromessi in termini di ridefinizione dei ruoli tradizionali, rendendosi disponibile e aperta a rinegoziarli con il proprio compagno per giungere a una condivisione di un ruolo paritario in famiglia, così come al di fuori delle mura domestiche.²³

La doppia presenza rappresenta quindi, oltre all’emblema della donna che non vuole rinunciare alle sue aspirazioni, anche il peso che tali scelte comportano in termini di accettazione sociale e professionale; reso spesso più gravoso in un contesto come quello italiano, fortemente ancorato alla tradizione in cui ruoli e genere soffrono ancora di una visione stereotipata (soprattutto al Sud) che si esprime nel binomio donna-funzione riproduttiva / uomo- funzione produttiva.

Si intuisce quindi come tali scelte di vita diventino potenzialmente minacciose per l’equilibrio personale, familiare e professionale se non adeguatamente supportate da misure volte al loro sostegno e promozione.

4. Il ruolo dei padri lavoratori.

Alla luce degli attuali mutamenti socio-culturali²⁴ si rende necessaria una riconsiderazione della figura paterna e del suo ruolo nel contesto familiare e professionale. Il tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, visto spesso in un’ottica di prerogativa femminile, merita di essere quantomeno considerato alla luce del principio di eguaglianza sostanziale anche dal punto di vista dei padri.

A tal proposito, la riflessione sul ruolo paterno già oggetto di discussione in letteratura evidenzia una tendenza dei padri ad essere più presenti nel lavoro di cura familiare (seppure non ancora rapportabile al contributo delle loro compagne in tal senso); ragion per cui costoro rientrano tra le categorie destinatarie delle politiche di *work-life balance*.

La figura maschile si sta allontanando sempre più dalla sua tradizionale concezione autoritaria, per ritagliarsi un ruolo nuovo e al passo coi tempi, come richiesto dai mutamenti sociali in atto.

Se nella società tradizionale i ruoli erano nettamente differenziati tra maschili e femminili, oggi tale differenziazione comincia a sfumare rendendo sempre più labili i confini dell’identità di genere.²⁵

Anche i ruoli professionali non sono più così rigidamente differenziati; infatti “elementi maschili come il senso di autodeterminazione sono sempre più tratti acquisiti anche dalle donne, mentre gli uomini tendono a mostrare in modo meno marcato il senso di autorità e potere”.²⁶ Sebbene esistano ancora forti stereotipi di genere, sono innegabili i segnali della trasformazione in atto sia a livello internazionale che europeo. Trasformazioni alle quali anche l’Italia, seppur vittima di un radicato tradizionalismo, cerca di adeguarsi.

Il dibattito sulla paternità può essere affrontato da diversi punti di vista (economico, sociologico, giuridico).²⁷ L’indagine sulla paternità è indissolubilmente legata con gli studi di genere sul lavoro domestico e la ripartizione dei ruoli professionali e familiari.

Sul fronte internazionale emerge che la figura maschile è ancora fortemente identificata con l’ideale del “*male breadwinner*”²⁸, ovvero l’immagine dell’uomo incaricato del sostegno economico della famiglia attraverso

²³ MINELLI E., “*Donne, mercato del lavoro e conciliazione dei tempi*” in CASTELLUCCI P. et. Al. “*Diversity management*”, Ipsos, Milano, 2009, pp. 145-147.

²⁴ Cfr. par.1

²⁵ BOSONI M.L., “*Uomini tra paternità e lavoro: la questione della conciliazione dal punto di vista maschile*”, in BASILICO I., GINI C., “*Lombardia: territorio della conciliazione*”, (Quaderni, divisione welfare aziendale e coesione sociale), Milano, 2012.

²⁶ BONAZZI G., SARACENO C., BECCALLI B., 1991, “*Donne e uomini nella divisione del lavoro. Le tematiche del genere nella sociologia economica*”, F. Angeli, Milano, 1991.

²⁷ cfr. par. 1

²⁸ “The male breadwinner model is an ideal of the family in which men earn a family wage and provide while wives do domestic labor and care for family members. It is part of a much larger gendered division between the public and private spheres. It is not an ideal that has ever been fully achieved, but it has been important

il lavoro retribuito extra-familiare²⁹, nonostante si stia facendo sempre più spazio la rilevanza del ruolo genitoriale del padre e della sua relazione con i figli.

Ciò ha portato ad interrogarsi su quali criteri intervengano oggi nella definizione del “buon padre”, questione la cui risposta ha fatto emergere come nonostante i mutamenti in atto il buon padre venga ancora in gran parte identificato come colui che sa provvedere adeguatamente ai bisogni economici della famiglia, accentuando l’enfasi sul *money breadwinner model*.³⁰ È quindi importante evitare di intendere la trasformazione del ruolo paterno come superamento del *breadwinner model*, in quanto questo non si contrappone al nuovo ruolo maschile di cura.³¹

Ciò significa che una caratteristica fondamentale che fa di un padre un “buon padre”, è anche quella di provvedere economicamente ai bisogni dei proprio figli, e più in generale della propria famiglia, grazie al suo lavoro. A ciò si unisce (e non vi contrasta) la sua nuova posizione di padre amorevole e presente per delineare la figura dei “nuovi padri”.³²

Anche a livello europeo emerge questa tendenza da parte degli uomini di riappropriarsi del ruolo paterno. A tal proposito si evidenzia che “a partire da tali processi di cambiamento è in atto il tentativo di creare un legame più saldo tra la maschilità e la paternità che è sempre stato implicito”³³.

Strumento fondamentale per la realizzazione, seppur parziale, di tale proposito sono le politiche a sostegno della maternità e della paternità: a livello europeo si incentiva il coinvolgimento del padre nei compiti genitoriali e di cura, promuovendo specifiche misure a sostegno della paternità, al fine di farle adottare all’interno dei singoli contesti nazionali.

Nonostante i buoni propositi dell’Europa istituzionale, volti ad incentivare e promuovere la partecipazione dei padri alla vita familiare (sia per un loro appagamento personale che per il fondamentale contributo che le donne/mogli/madri/lavoratrici richiedono in tal senso), ad oggi il congedo di paternità risulta essere utilizzato da una piccolissima percentuale dei padri italiani che ne avrebbero diritto³⁴, continuando essi a rivestire un ruolo di collaborazione e cura nel contesto familiare ancora marginale, seppur cresciuto rispetto a quello delle generazioni precedenti

in most western welfare regimes as a logic underpinning state policies towards gender relations and gender roles in paid employment and the family. It has also been used as a conceptual tool for understanding differences between welfare regimes that puts gender at the centre of the analysis.” ROUTLEDGE, International encyclopedia of social policy, Oxford, 2006.

²⁹ BOSONI M.L., “Uomini tra paternità e lavoro: la questione della conciliazione dal punto di vista maschile”, in BASILICO I., GINI C., “Lombardia: territorio della conciliazione”, (Quaderni, divisione welfare aziendale e coesione sociale), Milano, 2012.

³⁰ MILLER T., “Making Sense of Fatherhood”, Cambridge University Press, 2011.

³¹ BOSONI M.L., “Uomini tra paternità e lavoro: la questione della conciliazione dal punto di vista maschile”, in BASILICO I., GINI C., “Lombardia: territorio della conciliazione”, (Quaderni, divisione welfare aziendale e coesione sociale), Milano, 2012.

³² DERMOTT E., “Intimate Fatherhood”, Routledge, London, 2008.

³³ HOBSON B., “Making man into fathers: Man, Masculinities and social politics of Fatherhood”, Cambridge University Press, 2002.

³⁴ Il congedo parentale è stato introdotto in Italia con la legge 53/2000 “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”. Al monitoraggio dell’applicazione di tale legge dal 2001 al 2004 risultava che, seppur con qualche differenza tra pubblico e privato, questo strumento avesse riscosso poco successo. Infatti nel settore pubblico ne ha fruito l’1,8% degli uomini, mentre nel settore privato meno dell’1% nel 2004. Ciò ha portato all’introduzione di modifiche alla disciplina con il d.lgs 81/2015, al fine di incentivare l’utilizzo di tale prezioso strumento, soprattutto da parte dei padri lavoratori.

5. Il valore della diversità di genere nel lavoro.

Il *Global Gender Gap Index* è un indicatore creato dal *World Economic Forum* per misurare la portata e l'ampiezza della disparità di genere nel mondo.

Tale indicatore utilizza quattro parametri di riferimento, su cui basa le proprie rilevazioni: i risultati scolastici maschili e femminili, salute e sopravvivenza, le cariche di responsabilità ricoperte in ambito politico e le differenze tra uomini e donne nella partecipazione al mercato del lavoro e nell'accesso alle opportunità economiche³⁵.

Il risultati di tale indagine posizionano l'Italia al 41° posto su 145 paesi, in costante ascesa negli ultimi anni.

Tale miglioramento è dovuto principalmente alla accresciuta presenza femminile in Parlamento e nelle istituzioni politiche, che ha portato al piazzamento dell'Italia alla 24° posizione per quanto la partecipazione delle donne alla politica.

Si vedano a tal proposito i dati relativi all'Italia in merito ai singoli indicatori fra il 2006 e il 2015.

Index over the years

SAMPLE		INDEX		ECONOMY		EDUCATION		HEALTH		POLITICS	
Year	No. of countries	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
2015	145	41	0.726	111	0.603	58	0.995	74	0.974	24	0.331
2014	142	69	0.697	114	0.574	62	0.994	70	0.974	37	0.248
2013	136	71	0.689	97	0.597	65	0.992	72	0.973	44	0.191
2012	135	80	0.673	101	0.591	65	0.992	76	0.973	71	0.135
2011	135	74	0.680	90	0.598	48	0.995	75	0.974	55	0.152
2010	134	74	0.677	97	0.589	49	0.995	95	0.970	54	0.152
2009	134	72	0.680	95	0.590	46	0.996	88	0.972	45	0.162
2008	130	67	0.679	85	0.587	43	0.996	83	0.972	46	0.160
2007	128	84	0.650	101	0.543	32	0.997	82	0.972	80	0.087
2006	115	77	0.646	87	0.527	27	0.997	77	0.972	72	0.087
2006-2015 CHANGE		▲ 0.080		▲ 0.076		▼ -0.002		▲ 0.002		▲ 0.244	

* FONTE: GLOBAL GENDER GAP REPORT 2015, Posizione dell'Italia nel *Global Gender Gap Index* dal 2006 al 2015.

L'Italia è al 74° posto per salute e sopravvivenza, e al 58° per istruzione. Il posizionamento generale dell'Italia può essere spiegato principalmente con il basso risultato nella classifica della partecipazione e delle opportunità economiche (111° posto) a causa della scarsa partecipazione femminile al mondo del lavoro ed al persistente divario salariale tra uomini e donne.

Il *Global Gender Gap Report* fa emergere un grande progresso generale nell'istruzione femminile: in 97 Paesi infatti tra gli iscritti all'università la maggior parte sono donne. Purtroppo però le donne solo in 68 paesi svolgono lavori qualificati e solo in 4 sono la maggioranza dei leader (anche in Italia nonostante cresca il numero delle donne in politica, come senatrici e deputate, permane il notevole gap di genere nella copertura di posizioni ministeriali)³⁶.

³⁵ CASARICO A., PROFETA P., "La diversità di genere: un valore economico", in *Sociologia del lavoro* nr. 134/2014, Franco Angeli, 2014.

Si conferma quindi come nonostante a livello mondiale conseguano importanti risultati nell'istruzione, le donne continuano ad essere scarsamente presenti nel mercato del lavoro e in ambito politico rispetto agli uomini, ed ancor più raramente ricoprono posizioni di vertice.

La stonatura tra queste affermazioni è piuttosto evidente. In Italia infatti le laureate tra i 30 e i 34 anni sono il 24,2%, contro il 13% degli uomini.³⁷ Eppure, nonostante ciò, le donne continuano a trovarsi in una situazione di segregazione professionale, sia orizzontale vedendosi appunto confinate in un ristretto numero di occupazioni, generalmente caratterizzate da basse retribuzioni e qualificazioni poco elevate; sia verticale, ove il fenomeno del “*glass ceiling*”³⁸ ostacola il lor percorso di carriera.

Ulteriore indice della discriminazione a carico delle donne è il differenziale salariale che in Europa si attesta attorno al 16%³⁹, da cui si evince che la parità retributiva tra uomo e donna è, nella maggior parte dei paesi europei, ancora un obiettivo da raggiungere più che una realtà.⁴⁰

Questi primi dati fanno sorgere spontanea una domanda: quali guadagni l'economia e la società trarrebbero da una reale parità tra uomo e donna nel mercato del lavoro? Ed è proprio qui che entra in gioco il concetto di “*Womenomics*”, secondo il quale l'uguaglianza di genere non è solo una questione di diritti, ma anche un buon investimento economico.⁴¹

A conferma di ciò il *World Economic Forum* mostra che il PIL pro capite è correlato positivamente con l'uguaglianza di genere; e tale evidenza indica che una maggiore partecipazione femminile porta ad una maggiore produttività e crescita economica.⁴²

Esiste quindi una relazione tra pari opportunità e sviluppo economico, in quanto la promozione del lavoro femminile, riducendo il differenziale di genere, può accelerare lo sviluppo stesso dando origine ad un circolo virtuoso di indipendenza femminile e crescita economica.⁴³

5.1 Il *Diversity management*.

Partendo dalle considerazioni di cui sopra⁴⁴ sono state promosse politiche di gestione delle risorse umane che puntassero alla valorizzazione delle differenze (in particolare di genere) per rafforzare il potenziale produttivo dei gruppi di lavoratori.

La recente riconsiderazione nel settore delle risorse umane del fattore “diversità” come punto di forza sul quale investire, ed i primi buoni risultati in tal senso, fanno ben sperare in una possibile nuova apertura del mercato del lavoro a logiche di flessibilità dei modelli organizzativi come strumento utile a trasformare le discriminazioni di genere in “valorizzazioni” di genere.

³⁶ TEBANO E., Corriere della sera - 27ora, “*gender Gap Report, il problema per le donne italiane è il mondo del lavoro*”, 2013.

³⁷ Dati Almalaurea, 2013.

³⁸ “L'insieme di barriere sociali, culturali e psicologiche che si frappone come un ostacolo insormontabile, ma all'apparenza invisibile, al conseguimento della parità dei diritti e alla concreta possibilità di fare carriera nel campo del lavoro per categorie storicamente soggette a discriminazioni.” In enciclopedia Treccani, neologismi, voce “Glass Ceiling”.

³⁹ V. par.2

⁴⁰ CASARICO A., PROFETA P., “*La diversità di genere: un valore economico*”, in *Sociologia del lavoro* nr. 134/2014, Franco Angeli, 2014.

⁴¹ European Commission, “*More women in senior positions. Key to economic stability and growth*”, Directorate general for employment, social affairs and equal opportunity, 2010.

⁴² CASARICO A., PROFETA P., “*La diversità di genere: un valore economico*”, in *Sociologia del lavoro* nr. 134/2014, Franco Angeli, 2014.

⁴³ FERRERA M., “*Il fattore D: perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*”, Mondadori, Milano, 2008.

⁴⁴ V. par. 5

Nasce così il *Diversity Management*, una “metodologia manageriale volta alla piena emersione delle capacità e valorizzazione delle differenze individuali”⁴⁵.

L’ipotesi di fondo è che una buona gestione delle diversità, cercando di superare le “gabbie” sociali degli stereotipi, consenta alle imprese di conseguire meglio i loro obiettivi e allo stesso tempo possa accrescere la soddisfazione dei lavoratori. Oggi infatti la questione “diversità” rappresenta una sfida che le organizzazioni non possono evitare di affrontare, aprendo le porte a un nuovo modo di guardare al lavoratore e a ciò che è in grado di offrire all’azienda.

Il *Diversity Management* viene infatti descritto come un cambiamento interno all’azienda⁴⁶, che può trasformarsi in un vero e proprio vantaggio competitivo sul mercato del lavoro.

L’esigenza di dare maggior valore alle diversità sembra nascere a causa dell’opprimente standardizzazione dei modelli organizzativi aziendali, che guardano più alla chiarezza dei ruoli che alle peculiarità dei dipendenti.

Il *Diversity Management* mira quindi a rompere questo schema cercando di creare un particolare meccanismo di coordinamento che faccia sì che i soggetti con caratteristiche personali e professionali diverse possano interagire e cooperare produttivamente, senza dover fare ricorso a standardizzazioni e impersonali schemi organizzativi.

Il *Diversity Management* inteso in questo senso guarda dunque all’organizzazione “come ad una compagnia teatrale costituita da attori diversi che hanno ricevuto un canovaccio e improvviseranno le battute della rappresentazione adattandosi reciprocamente l’uno alla performance dell’altro, senza aver memorizzato schemi e parti precise ma con il solo obiettivo di rispettare la trama stabilita dal regista (il manager)”⁴⁷.

In un contesto eterogeneo, grazie alla valorizzazione delle diversità, aumentano le possibilità di affrontare le decisioni con prospettive più ampie e articolate, arricchite dal contributo di ciascun membro del gruppo.

Si offre così la possibilità ai lavoratori di far emergere il loro talento, di innescare una competizione positiva, di manifestare doti di leadership latenti: è dimostrato a tal proposito che le donne sono particolarmente capaci di comunicare, di gestire le relazioni, di prevenire i conflitti, di condividere le decisioni e anche di affrontare i rischi con maggior cautela.⁴⁸

Riconoscere la diversità come fattore ricco di potenziale da cui tutti gli attori del mercato del lavoro possono trarre benefici, e promuoverla adattando il lavoro alle esigenze dei lavoratori cosicché essi possano dare il meglio di sé, è un passo necessario e fondamentale al fine di invertire la tendenza e rompere il “soffitto di vetro” per fare uscire le donne dalla segregazione occupazionale portandole verso un riconoscimento e una valorizzazione delle loro doti, senza più richiedere loro di scendere a compromessi al lavoro ed in famiglia.

⁴⁵ SILVESTRI L., “*Diversity management e gestione dei gruppi: il caso Paliotto*” in SANTUCCI R. et al. “*Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*”, Dases, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 121.

⁴⁶ BOMBELLI M.C., “*Uguale o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity management*”, *Economia & management*, 5, 2003, pp. 99-110.

⁴⁷ SILVESTRI L., “*Diversity management e gestione dei gruppi: il caso Paliotto*” in SANTUCCI R. et al. “*Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni*”, Dases, Franco Angeli, Milano, 2009., pp. 125.

⁴⁸ CASARICO A., PROFETA P., “*La diversità di genere: un valore economico*”, in *Sociologia del lavoro* nr. 134/2014, Franco Angeli, 2014.

6. Le esigenze dei lavoratori con responsabilità familiari.

Per capire da dove nascono le esigenze di conciliazione poste alla base del concetto di *work-life balance*, bisogna anzitutto qualificare i bisogni dei lavoratori per stabilire tra essi una gerarchia. Strumenti utili a tal fine si rivelano le indagini socio- demografiche e le interviste.

I principali aspetti che tali strumenti prendono in considerazione per stilare una classifica dei bisogni dei dipendenti sono:

- Le caratteristiche del dipendente e del relativo nucleo familiare (età, genere, nucleo e reddito familiare, parenti anziani a carico...);
- Le caratteristiche del territorio (servizi offerti dal welfare pubblico quali assistenza sanitaria, presenza di strutture ricettive per bambini e anziani, strutture scolastiche...).⁴⁹

L'indagine sui bisogni dei lavoratori non può quindi esimersi dal considerare a 360° il contesto familiare e sociale, oltre che professionale, che circonda il lavoratore e ne caratterizza l'esistenza.

E così ha fatto l'indagine condotta da Astra ricerche⁵⁰, intervistando sul territorio nazionale più di 800 impiegati e collaboratori di imprese ed enti con almeno 16 dipendenti su quali siano i bisogni da loro avvertiti per migliorare la realtà lavorativa a cui partecipano.

Il campione, 46% donne, 54% uomini, ha incluso single, coniugati, separati e divorziati provenienti da diverse classi sociali e settori economici.

Dall'indagine emerge un vasto e crescente bisogno (59%) di interventi di welfare aziendale; in particolare di servizi offerti alla persona e al nucleo familiare (88,5%).

Alla richiesta di cosa i lavoratori vorrebbero che l'azienda offrisse loro, il 57% degli intervistati ha richiesto buoni pasto o la mensa aziendale (da sempre considerati di primaria importanza e per questo tra i benefit più frequentemente offerti dalle aziende); seguiti dall'orario flessibile (56%) e dal telelavoro (53%), esternando così l'esigenza di poter organizzare e conciliare al meglio il tempo dedicato agli impegni professionali e a quelli familiari.

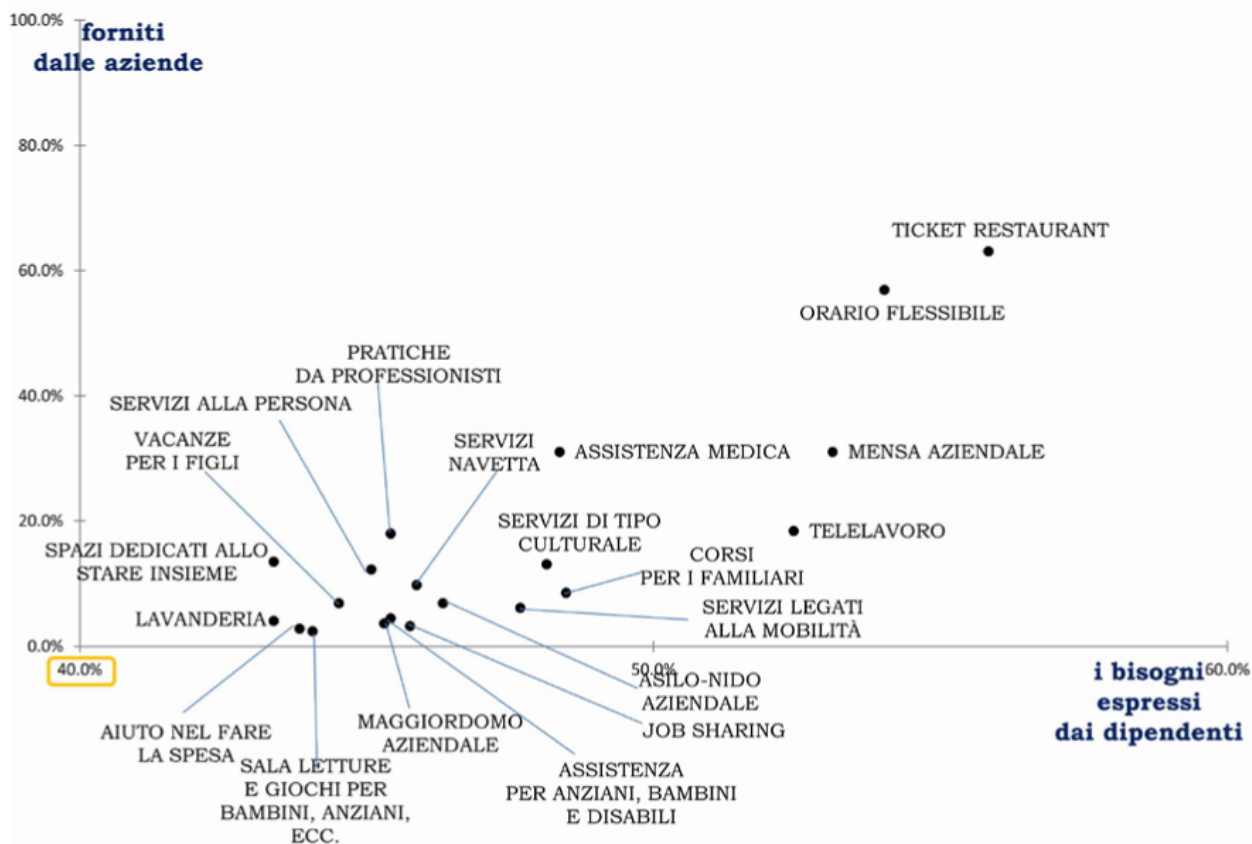
A questi bisogni principali si aggiungono poi quelli legati alla mobilità (come il servizio di navetta o car sharing), quelli di assistenza medica, di formazione (come corsi di lingua e servizi culturali), di time saving (come il maggiordomo aziendale) e infine quelli di gestione familiare [come l'asilo nido aziendale (47%) e l'assistenza a bambini e anziani (46%)].

Emerge quindi che le richieste legate ai bisogni primari come l'alimentazione (11,5%), sono marginali rispetto a quelle a favore di necessità più strettamente relazionate alla persona e al suo nucleo familiare (88,5%).

La scarsa offerta di misure volte alla soddisfazione di questi bisogni (che si evince dalla rappresentazione grafica) provoca una profonda insoddisfazione (48,7%) in tal senso da parte dei dipendenti in merito a quanto le aziende offrono loro.

⁴⁹ DE FILIPPO A., "Contenuti e tipi di welfare aziendale" in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.41-42

⁵⁰ EDENRED ITALIA, "Perché i progetti di welfare falliscono?", Milano, 2011.



* FONTE: ENDERED-ASTRA RICERCHE: “Perché i progetti di welfare falliscono?”
 Rappresentazione grafica della relazione domanda/ offerta servizi di welfare aziendale.

Interessante poi rilevare che i lavoratori separati e divorziati avvertono alcuni bisogni più intensamente rispetto agli altri: telelavoro, job sharing, asilo nido aziendale, servizio lavanderia, convenzioni con cooperative per servizi alla persona, sono tutti servizi percepiti come indispensabili da chi deve gestire da solo il ménage familiare.

Questa informazione si rivela utile anche per poter raggruppare i lavoratori in macro categorie alle quali si riferiscono esigenze differenti in base alla composizione del nucleo familiare.

Si intuisce infatti come le difficoltà di conciliazione di una madre single, ad esempio, possano essere diverse da quelle di un nucleo familiare compatto con doppio reddito, così come differenti sono le esigenze di una coppia senza figli rispetto a quelle di una coppia con figli e anziani a carico e così via.

La tabella⁵¹ seguente ci sarà utile per focalizzare i bisogni principali riferibili a diverse macro-categorie.

<u>MACRO CATEGORIE</u>	<u>BISOGNI E RISPOSTE</u>
<p><i>DIPENDENTE CON UN NUCLEO FAMILIARE CHE COMPRENDE FIGLI E ANZIANI A CARICO.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Orari di lavoro flessibili;</u> • <u>Turni agevolati;</u> • <u>Telelavoro</u> • <u>Congedo parentale;</u> • <u>Counseling;</u> • <u>Baby sitting aziendale;</u> • <u>Asilo nido aziendale;</u> • <u>Sostegno al reddito:</u> Contributi per educazione dei figli; Acquisto libri scolastici; Mutui immobiliari; Carrello della spesa; Buoni pasto • <u>Car sharing</u> • <u>Assistenza per anziani;</u> • <u>Previdenza complementare</u> • <u>Casse sanitarie aziendali;</u> • <u>Maggiordomo aziendale</u>

⁵¹ Fonte: DE FILIPPO A., “Contenuti e tipi di welfare aziendale” in TREU T. “Welfare aziendale” , Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013,pp.41-42

<p>DIPENDENTE SEPARATO/A O SINGLE CON FIGLI.</p>	<p>Per questa categoria di dipendenti i bisogni sono sostanzialmente i medesimi della categoria precedente, ma acquistano un'intensità diversa in relazione a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coniuge separato con affido dei figli e diritto all'abitazione; • Coniuge separato con obbligo degli alimenti e senza diritto all'abitazione; <p>in particolare, nel secondo caso, prevalgono i bisogni di sostegno al reddito.</p>
<p>DIPENDENTE SINGLE SENZA FIGLI O ANZIANI A CARICO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Orari di lavoro flessibili;</u> • <u>Sostegno al reddito:</u> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mutui immobiliari; 2. Carrello della spesa; 3. Buoni pasto. • <u>Dispositivi di time-saving:</u> <ol style="list-style-type: none"> 9.2.1.1 Pulizie domestiche; 9.2.1.2 Lavanderia e tintoria; 9.2.1.3 Spese a casa o in ufficio. • <u>Consulenza alla carriera</u> • <u>Corsi e servizi culturali</u>

Tale tabella mostra come le esigenze dei lavoratori siano relazionate anzitutto al tipo di nucleo familiare che sta alle loro spalle, che si traducono in impegni ulteriori rispetto a quelli lavorativi.

Ricorrente nelle diverse categorie è la domanda di poter usufruire di orari di lavoro flessibili, in quanto questi sembrano essere tra i principali strumenti utili ad una buona conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Infatti, poter fruire di una maggiore flessibilità in entrata e in uscita, e poter magari adempiere ad almeno una parte dei propri oneri professionali da casa, risulta essere un fondamentale strumento di conciliazione.

Di eguale importanza in tal senso risultano poi strumenti come gli asili nido aziendali e le misure di *time-saving*, al fine di ridurre lo stress e la sovraesposizione da impegni e responsabilità.

Si capisce quindi come la predisposizione di misure di welfare aziendale si riveli di fondamentale importanza per il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie; ma non solo, poiché questa maggior serenità dei dipendenti può incidere positivamente anche sul loro rendimento in azienda in termini di produttività e fidelizzazione.

L'indagine sopracitata ce ne offre una conferma: la presenza di misure di welfare aziendale comporta un incremento della produttività del 38% e una riduzione dell'assenteismo, oltre ad un rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda del 32%.

6.1 Le rinunce lavorative delle donne.

Particolare attenzione nell'ambito di questa analisi meritano le esigenze di conciliazione vita-lavoro che fanno capo alle donne, da sempre incaricate del ruolo di *care-giving* familiare.

L'Italia è tutt'oggi un Paese caratterizzato da una iniqua ripartizione dei compiti di cura familiare tra i coniugi. Nonostante si registrino infatti dei segnali di cambiamento sia da parte delle donne che riducono il tempo dedicato al lavoro domestico, sia da parte degli uomini nel senso di una maggiore collaborazione, siamo ancora lontani da una simmetria nella ripartizione del lavoro.

Statistiche europee fanno emergere come spesso l'impegno lavorativo femminile fuori dal contesto familiare non sia controbilanciato, oltre che da un'adeguata rete di servizi, da un adeguamento del contributo maschile in sede domestica.

Infatti, in Europa il 76% delle donne dedica del tempo ogni giorno al lavoro domestico, cosa che dichiara di fare solo il 23% degli uomini.⁵²

A tal proposito la tabella seguente rappresenta il tempo dedicato da uomini e donne di diversi Paesi europei a diverse attività giornaliere, tra cui lavoro retribuito e lavoro familiare.

Le statistiche dimostrano che gli uomini lavorano un numero di ore giornaliere retribuite maggiore rispetto alle donne; per l'esattezza in Italia 6:12 ore contro le 4:37 ore delle donne. Se da una prima impressione appare un maggior carico di lavoro in capo agli uomini, da una più approfondita analisi emerge una situazione diversa.

In gran parte dei Paesi analizzati risulta che, in realtà, sono le donne a dedicare la maggior parte delle ore settimanali al lavoro e alla cura familiare, a discapito del monte ore relativo al loro tempo libero.

In Italia infatti le donne dedicano in media 3:53 ore al giorno al lavoro domestico, contro appena 1 ora e 10 minuti degli uomini. E ciò ancora una volta conferma la grave disparità cui quotidianamente devono far fronte le donne, che da un lato godono dell'aumento dell'occupazione femminile, ma dall'altro si trovano costrette a portare un doppio fardello che minaccia la loro volontà di lavorare in maniera stabile e continuativa compatibilmente con gli impegni familiari.

⁵² European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, "Work life balance—Solving the dilemma", 2007.

	Italia	Belgio	Estonia	Finlandia	Francia	Germania	Lettonia	Lituania	Norvegia	Polonia	Regno Unito	Slovenia	Spagna	Svezia	Ungheria
FEMMINE															
Dormire	8:00	8:16	8:23	8:22	8:38	8:11	8:21	8:13	8:07	8:08	8:25	8:12	8:11	8:05	8:18
Pasti e cura della persona	2:44	2:36	2:06	2:02	2:57	2:31	2:06	2:16	2:02	2:14	2:07	2:02	2:28	2:23	2:21
Lavoro totale	8:30	7:45	8:17	7:41	8:12	7:03	8:54	9:19	7:12	8:44	7:34	8:47	8:26	7:37	8:37
Lavoro retribuito, studio	4:37	3:53	4:13	4:20	4:32	3:52	5:46	5:55	3:46	4:46	4:06	4:23	4:57	4:05	4:43
Lavoro familiare	3:53	3:52	4:04	3:21	3:40	3:11	3:08	3:24	3:26	3:58	3:28	4:24	3:29	3:32	3:54
Spostamenti	1:28	1:30	1:15	1:16	1:05	1:27	1:26	1:07	1:17	1:10	1:33	1:09	1:22	1:28	1:02
Tempo libero e tempo non specificato	3:18	3:53	3:59	4:39	3:08	4:48	3:13	3:05	5:22	3:43	4:21	3:50	3:33	4:27	3:42
MASCHI															
Dormire	7:59	8:01	8:22	8:12	8:24	8:00	8:16	8:08	7:53	7:59	8:11	8:06	8:15	7:52	8:08
Pasti e cura della persona	2:52	2:35	2:11	1:55	2:58	2:21	2:08	2:23	1:58	2:14	1:55	2:07	2:31	2:05	2:30
Lavoro totale	7:22	7:18	7:20	7:31	7:37	6:57	8:07	8:10	7:08	8:03	7:36	7:44	7:31	7:40	7:34
Lavoro retribuito, studio	6:12	5:03	5:00	5:32	5:44	5:05	6:41	6:31	4:56	6:10	5:42	5:20	6:11	5:17	5:25
Lavoro familiare	1:10	2:15	2:20	1:59	1:53	1:52	1:26	1:39	2:12	1:53	1:54	2:24	1:20	2:23	2:09
Spostamenti	1:40	1:43	1:20	1:17	1:10	1:31	1:31	1:17	1:23	1:15	1:36	1:14	1:23	1:32	1:10
Tempo libero e tempo non specificato	4:07	4:23	4:47	5:05	3:51	5:11	3:58	4:02	5:38	4:29	4:42	4:49	4:20	4:51	4:38

* FONTE EUROSTAT 2006. Uso del tempo da parte della popolazione occupata, in ORE e MINUTI.

Nella maggior parte dei casi, infatti, a causa dell'elevato numero di impegni e responsabilità che derivano dalla loro vita professionale e familiare, le donne sono sottoposte ad un forte stress che mina il loro equilibrio e la loro serenità in entrambi gli ambiti.

La forte incidenza di tale situazione si traduce molto spesso, purtroppo, in rinunce che le donne sono portate a fare per renderla più sostenibile.

Solitamente, infatti, le rinunce che le donne fanno in termini di permanenza sul mercato del lavoro, o di progressione di carriera, non sono dettate da esplicite imposizioni esterne, ma sono spesso frutto di una scelta delle donne stesse che si vedono costrette ad accantonare progetti professionali non potendo più far fronte al sovraccarico di impegni in mancanza di adeguate misure di sostegno.

L'indagine Istat "come cambia la vita delle donne" evidenzia che "complessivamente, nel nostro Paese sono poco meno di 10 milioni⁵³ le donne che nel corso della loro vita (a causa di impegni e responsabilità familiari, per una gravidanza o semplicemente perché i propri familiari così volevano) hanno rinunciato a lavorare, oppure hanno dovuto interrompere il lavoro, o non hanno potuto accettare un incarico lavorativo"⁵⁴.

Il grafico sottostante riporta l'incidenza in percentuale di tali fenomeni in relazione al genere maschile e femminile.

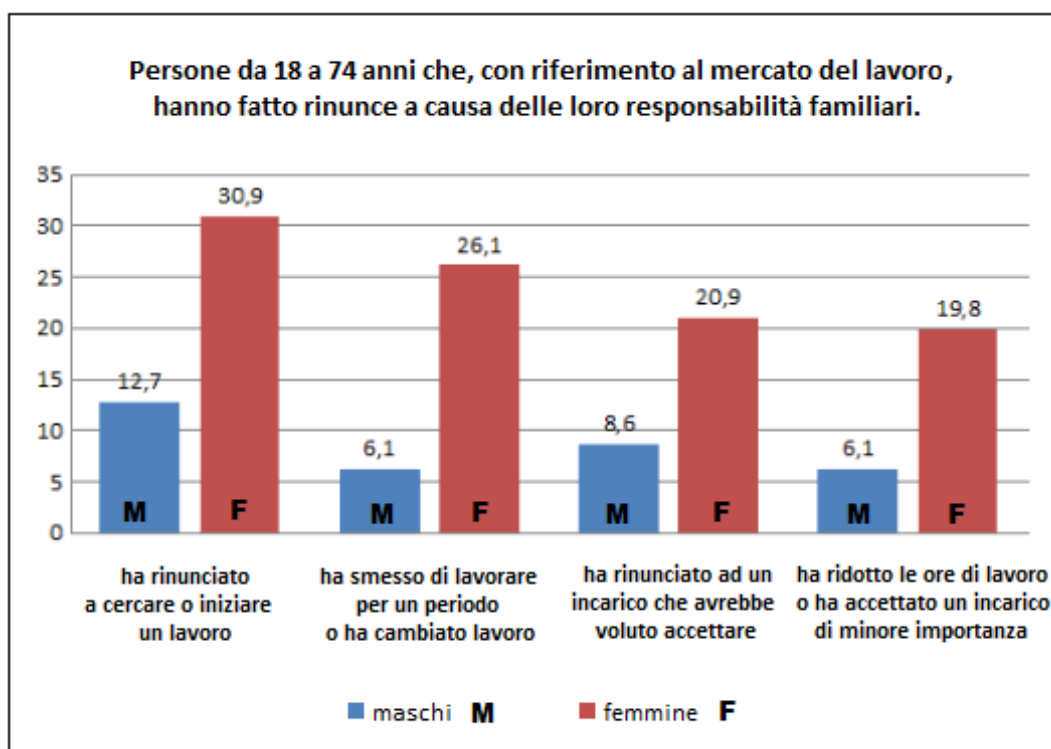
Salta subito all'occhio come le responsabilità familiari pesino maggiormente sulle donne rispetto agli uomini in termini di rinunce nel lavoro, o al lavoro.

Tale discriminazione trova conferma nella percezione che i cittadini hanno della condizione femminile in Italia.⁵⁵

⁵³ Pari al 44,1 per cento della popolazione femminile tra 18 e 74 anni.

⁵⁴ ISTAT, "come cambia la vita delle donne, 2004-2014", Roma, 2015, pp. 140

⁵⁵ ISTAT, "come cambia la vita delle donne, 2004-2014", Roma, 2015, pp. 144 ss.



* Fonte: ISTAT, Indagine sulle discriminazioni in base al genere, all'orientamento sessuale e all'appartenenza etnica, per 100 persone dello stesso sesso, che lavorano o hanno lavorato in passato.

È infatti diffusa la consapevolezza che i carichi familiari gravino maggiormente sulla componente femminile, andando a costituire una fonte di discriminazione per le opportunità di accesso al lavoro e di progressione di carriera.

L'indagine condotta dall'Istat fa emergere che:

“Il 67,7% dei cittadini (con minime differenze di genere) si dichiara d'accordo con l'affermazione “per una donna le responsabilità familiari sono un ostacolo all'accesso a posizioni di dirigente”. È opinione diffusa, inoltre, che le difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia potrebbero migliorare con una maggiore condivisione del carico di lavoro familiare all'interno della coppia.

Sull'affermazione “in una coppia in cui entrambi i partner lavorano a tempo pieno, le faccende domestiche dovrebbero essere divise in modo uguale” è molto o abbastanza d'accordo l'87,4 % (56,4% molto e 31,0% abbastanza) degli intervistati: 85,1 % gli uomini e 89,8% le donne. Si segnala tra le donne occupate una maggiore propensione a scegliere la modalità del “molto d'accordo”: 66,4 per cento a fronte del 57,6% delle non occupate. Ancora più alto il consenso raccolto dall'affermazione “gli uomini dovrebbero partecipare di più alla cura e all'educazione dei propri figli”, con l'89,2% dei pareri positivi (rispettivamente 87,5% degli uomini e 90,8% delle donne).”⁵⁶

Nonostante la consapevolezza che emerge dai dati sopra citati sia incoraggiante, la realtà è che ad oggi continuano a persistere stereotipi di genere che ostacolano l'accesso e la permanenza delle donne nel mondo del lavoro. Se per infrangere stereotipi tanto radicati occorrono tempo ed incentivi adeguati, sicuramente le misure di welfare aziendale possono fare molto in tal senso. Infatti, assecondare le esigenze organizzative delle lavoratrici per permettere loro di coniugare al meglio la sfera professionale e quella lavorativa consentirebbe loro di esprimere al meglio il potenziale in entrambe le situazioni, favorendo una nuova percezione del loro contributo professionale ed economico come unico e fondamentale, al pari di quello familiare.

⁵⁶ ISTAT, “come cambia la vita delle donne, 2004-2014”, Roma, 2015, pp. 144 ss.

CAPITOLO 2

DEFINIZIONE E CONTESTUALIZZAZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

SOMMARIO: 1. Premessa. – 2. Il principio di sussidiarietà orizzontale tra Primo e Secondo welfare. – 2.1 I protagonisti del welfare aziendale. - 3. Il fondamento del welfare privato: principi costituzionali e normativa fiscale. – 3.1 Disciplina fiscale del welfare aziendale. - 3.2. Premi di produzione e loro convertibilità in welfare. – 4. Le strategie europee per il welfare. – 5. Modalità di accesso al welfare. – 6. Verso nuove politiche retributive.

1. Premessa.

Il seguente capitolo approccia il welfare aziendale da diversi punti di vista, per creare un quadro il più chiaro possibile di questo argomento che in letteratura non trova ancora una sistemazione organica, complice il fatto di essere una branca recente ed in continua evoluzione.

L'evidenza che non ci siano delle regole universali e consolidate in materia di welfare aziendale è dovuta principalmente al fatto che esso si collega direttamente ai bisogni delle persone, e che questi si evolvono costantemente sotto l'influsso di vari fattori quali i mutamenti sociali, i periodi della vita in relazione all'età, lo stato familiare, le condizioni economiche e così via.

Inoltre, non può esistere un unico modello assoluto che si adatti alle esigenze di tutte le aziende, in quanto queste dipendono da molteplici fattori, quali il numero dei dipendenti, il settore in cui operano, le esigenze produttive e, soprattutto, vincoli di budget.

Nel primo paragrafo si guarda dunque all'integrazione tra intervento pubblico e privato in risposta ai bisogni sociali, per capire quale spazio di manovra sia lasciato al welfare di secondo livello per intervenire con misure più settoriali e mirate, a completamento del quadro posto dal sistema pubblico.

Nello specifico vengono poi individuati nel secondo paragrafo gli attori del welfare aziendale, i cosiddetti *stakeholder*, per capire quali siano i loro ruoli e come interagiscano al fine di ottimizzare l'efficienza delle loro relazioni.

Il terzo paragrafo fa un indispensabile excursus all'interno della nostra Costituzione, a dimostrazione del fatto che anche bisogni apparentemente nuovi trovano risposta e fondamento in tale testo, che pone le basi per gli attuali sistemi di welfare, confermando che mutano i tempi e la società, ma non i principi fondamentali del nostro Stato a tutela del benessere dei cittadini.

Al di là della cornice normativa posta dalla Costituzione, che fa da linea guida agli interventi del legislatore, la principale disciplina in materia di welfare aziendale è riconducibile a disposizioni fiscali, in particolare al Testo Unico delle Imposte sui Redditi.

L'importanza della disciplina fiscale è ovviamente collegata ai vincoli di bilancio di cui si diceva poc'anzi, e mira a far leva su incentivi economici al fine di diffondere e radicare la cultura del welfare all'interno delle aziende, creando benefici sia per titolari che per dipendenti.

Il paragrafo successivo allarga gli orizzonti guardando agli interventi dell'Unione europea in materia di politiche sociali per sondare il crescente rilievo che ad esse è stato dato dai primi Trattati fino ai più recenti interventi ed iniziative.

Infine, nell'ultimo paragrafo, vengono analizzate le fonti di regolazione e l'incoraggiante mutamento che sta affrontando la concezione di retribuzione in una nuova ottica inclusiva di *Total Reward*.

2. Il principio di sussidiarietà orizzontale tra primo e secondo welfare.

I mutamenti demografici, sociali e culturali di cui si è parlato nel primo capitolo hanno fatto emergere l'esigenza di far fronte all'inadeguatezza del sistema di welfare tradizionale.

In particolare, l'evoluzione dei bisogni sociali, alla quale si è sommato il cambiamento economico che ha portato ad una fase di austerità e a notevoli tagli alla spesa pubblica, hanno fatto risaltare ancora di più le aree di bisogno "scoperte", portando alla nascita e al rafforzamento di spinte verso una ricalibratura delle risorse disponibili⁵⁷.

Questa situazione ha fatto sì che si rivalutassero forme organizzate di finanziamento privato per coprire i bisogni non adeguatamente protetti dallo Stato, già avviate negli anni Settanta, ma che a causa delle politiche di austerità hanno solo recentemente iniziato a raccogliere maggior consenso e considerazione da parte dei vari attori del mercato coinvolti.

È stata quindi imboccata la strada della promozione di interventi di "secondo welfare" al fine di mobilitare la ricchezza privata incanalandola verso investimenti ad integrazione del carente welfare pubblico.

Alla base di questa apertura all'intervento dei privati in un settore che è stato sempre di pertinenza pubblica si trova il principio di sussidiarietà orizzontale che viene riferito al rapporto fra lo Stato ed i cittadini, sia come singoli che nelle formazioni sociali, con l'intento di far spazio all'autonomia privata in settori caratterizzati dal monopolio pubblico attraverso l'ampliamento dei soggetti implicati nell'erogazione di servizi interesse comune.⁵⁸

Sin dalle prime esperienze è emerso con vigore come diversi attori privati quali aziende, sindacati, imprese sociali, associazioni datoriali, fondazioni bancarie e di volontariato, possano, anche grazie al loro radicamento territoriale, dare un importante contributo nella fornitura di beni e servizi utili a colmare le lacune del welfare pubblico.

Le aree di intervento del welfare privato sono molteplici, perché molteplici sono le esigenze e le categorie a cui si riferiscono: dall'aiuto a chi versa in stato di povertà, all'assistenza sanitaria, ai bisogni legati alla vecchiaia, all'infanzia, all'istruzione, al lavoro e all'occupazione. Si capisce la vastità di servizi e attori coinvolti in tale settore.

L'intervento del welfare privato è meno incisivo nelle aree coperte da quello pubblico, quali previdenza di base, sanità e sussidi, nelle quali il primo ha assunto un valore sussidiario di integrazione e arricchimento di quanto offerto a livello statale.⁵⁹

I nuovi bisogni generati dal mutamento sociale hanno però fatto emergere la necessità di offrire misure che vadano oltre il mero intervento di sostegno economico o servizi standard che tendenzialmente propone il welfare tradizionale, poco portato ad interventi mirati perché poco flessibile e vincolato da esigenze di razionalizzazione.

⁵⁷ PRESENTI L., LODIGIANI R., *"Oltre il welfare mix: approcci al welfare plurale tra convergenza e differenziazione"*, Università Sacro Cuore, Milano, 2015.

⁵⁸ FROSINI T.E., "Profili costituzionali della sussidiarietà in senso orizzontale", rivista giuridica del mezzogiorno, fascicoli 1, marzo 2000.

⁵⁹ TREU T., *"Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali"*, in T.TREU, *"Welfare aziendale"*, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.1-5.

In tali aree “scoperte” il welfare privato non riveste più un ruolo sussidiario di sola integrazione, bensì un ruolo di supplenza: la definizione di tale apporto dipende da variabili complesse legate a vincoli sia economici che politico-istituzionali⁶⁰.

La riduzione delle risorse pubbliche conseguente al rallentamento della crescita economica e alla crisi inducono lo Stato e le istituzioni a una maggiore selettività nell'individuazione delle prestazioni sociali.

Ciò porta a distinguere quelle rispondenti a bisogni essenziali e quindi da garantire su base universale, o comunque obbligatoria (assicurativa), da quelle che possono essere affidate alla libera scelta degli interessati e gestibili su base privatistica⁶¹.

L'evoluzione qualitativa dei bisogni tende infatti a richiedere (oltre ai predetti servizi standard e prestazioni monetarie) anche misure personalizzate, che costituiscono l'ambito ideale per interventi di welfare privato, tanto più efficaci se aperti alla partecipazione dei soggetti beneficiari nella loro pianificazione.

Bisogna inoltre sottolineare che il principio di sussidiarietà orizzontale, pur postulando il rispetto della libertà degli individui e dei gruppi, non mette in discussione il ruolo e l'importanza dello Stato; al contrario si preoccupa di valorizzarlo al massimo.⁶²

Nell'ottica di un'organizzazione sociale ispirata al principio di sussidiarietà, lo Stato emerge quale garante finale dell'interesse generale, dal momento che il suo compito consiste nell'intervenire direttamente per soddisfare un bisogno reale della società, solo quando la collettività non è in grado di farlo con gli strumenti di cui dispone.⁶³

Oltre al fondamentale apporto che il welfare privato può offrire in termini di risposte alle nuove esigenze sociali, non bisogna sottovalutare l'ulteriore potenziale che esso porta con sé: la parziale privatizzazione del welfare è infatti anche un nuovo modo per contribuire al rilancio della crescita e dell'occupazione.

A tal proposito, in Europa si sta sviluppando quello che è stato definito un nuovo “terziario sociale”⁶⁴, nuovo settore costituito da piccole imprese (ma anche multinazionali) pronte ad investire nel welfare ingenti capitali per offrire servizi su misura ai richiedenti, creando così nuove realtà aziendali e nuovi posti di lavoro nell'emergente settore dei servizi rivolti al benessere delle persone.⁶⁵

Da tali evidenze si percepisce il potenziale del welfare privato, che anche se nato per coprire la lacuna nell'offerta dei servizi su base statale, se approcciato in maniera produttiva e propositiva può essere trasformato in un'opportunità di crescita e sviluppo di un settore meritevole rivolto al benessere delle persone: un'offerta dei cittadini, per la domanda dei cittadini.

2.1 I protagonisti del welfare aziendale.

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, partendo dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale.⁶⁶

⁶⁰ TREU T., “Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali”, in T.TREU, “Welfare aziendale”, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.1-5.

⁶¹ TREU T., “Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali”, in T.TREU, “Welfare aziendale”, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.1-5.

⁶² FROSINI T.E., “Profili costituzionali della sussidiarietà in senso orizzontale”, rivista giuridica del mezzogiorno, fascicoli 1, marzo 2000.

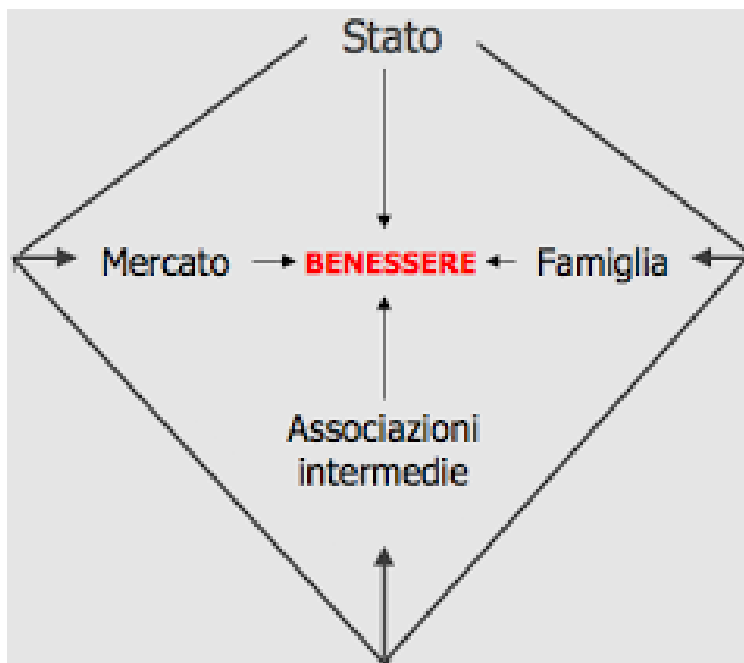
⁶³ FROSINI T.E., “Profili costituzionali della sussidiarietà in senso orizzontale”, rivista giuridica del mezzogiorno, fascicoli 1, marzo 2000

⁶⁴ FERRERA M., “Idee e crescita: il circolo virtuoso del terziario sociale”, Corriere della Sera, 16/4/2012.

⁶⁵ MAINO F., “Un secondo welfare per i nuovi bisogni”, fascicolo 5, Il Mulino, 2012.

⁶⁶ MALLONE G., “imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale”, in MAINO F., FERRERA M., “Primo rapporto sul secondo welfare in Italia”, centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013.

Nel secondo welfare, ed in particolare in quello aziendale, interagiscono diversi attori la cui relazione reciproca è stata delineata da Maurizio Ferrera con l'elaborazione di un "diamante del welfare"⁶⁷.



* FONTE: FERRERA M., "Le politiche sociali", Il Mulino, Bologna 2012.
Rappresentazione grafica dell'interazione tra gli attori partecipanti all'arena del welfare.

Questa schematizzazione del contributo dei vari attori all'arena del welfare, pone, non a caso, lo Stato al vertice in qualità di garante e detentore del potere sovrano.

Lo Stato esercita il suo ruolo centrale (o meglio, in questo caso, apicale) in due modi: predisponendo una normativa fiscale di favore e destinando risorse allo sviluppo di progetti nell'ambito del lavoro e delle politiche sociali.

Lo Stato entra quindi a far parte del "teatro del welfare" non solo come controllore, ma anche come partecipante attivo.

Al ruolo dello Stato si aggiunge il fondamentale contributo delle parti sociali, in particolare dei rappresentanti dei lavoratori, che conferisce legittimità al sistema ed è espressione dell'evoluzione di quelle che erano, nella tradizione industriale italiana, politiche aziendali concepite come dono di natura paternalistica.⁶⁸

Infatti, le misure che oggi rientrano appieno nel concetto di welfare aziendale e che sono spesso oggetto di contrattazione collettiva, un tempo erano piuttosto strumenti utilizzati dagli industriali per fidelizzare i dipendenti e "ammansire" le rappresentanze più combattive in sede di riorganizzazione del personale e dei processi produttivi.⁶⁹

Oggi, le modalità di autofinanziamento spronano i dipendenti al raggiungimento di obiettivi ai quali vengono associati premi sotto forma di beni e servizi che godono di incentivi fiscali.

⁶⁷ FERRERA M., "le politiche sociali", il Mulino, Bologna, 2012.

⁶⁸ MALLONE G., "imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale", in MAINO F., FERRERA M., "Primo rapporto sul secondo welfare in Italia", centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013.

⁶⁹ BENATTI E., "Cento anni di paternalismo aziendale", in S.MUSSO, "Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento", Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82

Risulta evidente il circolo virtuoso che tale meccanismo mira a creare per incentivare i lavoratori e i datori a rispondere alle reciproche esigenze in termini di benessere da una parte, e produttività dall'altra.

Il welfare come strategia di motivazione del personale porta alla riduzione dell'assenteismo e ad un maggiore rendimento, migliorando così il clima aziendale generale (come confermato dalle imprese che adottano misure di questo tipo).⁷⁰

Infine agli attori del welfare privato vanno aggiunte le compagnie che promuovono le pratiche di welfare aziendale da un lato sensibilizzando i datori sui bisogni dei dipendenti e sui benefici economici di cui possono godere, e dall'altro aggregando l'offerta sul territorio.⁷¹

3. Il fondamento del welfare privato: principi costituzionali e normativa fiscale.

Nel nostro ordinamento, la tematica del welfare aziendale non gode di una disciplina organica, ma si ritrova in ambiti normativi diversificati.

Anzitutto, bisogna guardare alle basi costituzionali del Welfare State che è l'idea madre del welfare privato: l'art. 2 della Costituzione sancisce il principio solidaristico affermando che "la Repubblica richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale"; poco dopo l'articolo 4, afferma il diritto e il dovere al lavoro come contributo al "progresso materiale o spirituale della società" ponendo in capo allo Stato il compito di "promuovere le condizioni che rendano effettivo questo diritto".

Superata questa prima parte volta ad enunciare quelli che costituiscono dei diritti fondamentali, si trovano altri articoli che riguardano la realizzazione del benessere dei cittadini: sono quelli che sanciscono le prestazioni sociali a carico dello Stato.

L'art. 31 afferma che "la Repubblica agevola con misure economiche ed altre provvidenze la formazione della famiglia e l'adempimento dei compiti relativi (...). Protegge la maternità, l'infanzia e la gioventù, favorendo gli istituti necessari a tale scopo".

L'art. 32, poi, è volto alla tutela della salute garantendo cure gratuite agli indigenti e l'art. 34 riconosce il diritto allo studio a "i capaci ed i meritevoli, anche se privi di mezzi".

Infine l'art. 37 afferma un principio alla base delle pari opportunità, e cioè che "la donna lavoratrice ha gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore".

Ultimo, ma non certo per importanza, l'art. 38 assicura ai lavoratori che vengano loro forniti "i mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria".

In conclusione il sistema sancito nella nostra Costituzione riconosce anche grazie all'art.18 la libertà dei privati di organizzarsi per finalità di interesse comune.

Sono quindi numerosi i punti di riferimento costituzionali su cui il welfare privato pone le sue basi. A tale fondamento costituzionale si aggiungono alcune disposizioni legislative specifiche in tema di:

- disciplina fiscale dei benefici accessori alle retribuzioni (art. 51, 95, 100 Tuir);
- premi di produzione convertibili in welfare (legge n.208/2015, art.1, commi 182-189, Decreto interministeriale 25 marzo 2016).

All'approfondimento di tali specifiche disposizioni saranno dedicati i prossimi due paragrafi.

⁷⁰ MALLONE G., "imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale", in MAINO F., FERRERA M., "Primo rapporto sul secondo welfare in Italia", centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013.

⁷¹ MALLONE G., "imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale", in MAINO F., FERRERA M., "Primo rapporto sul secondo welfare in Italia", centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013.

3.1 La disciplina fiscale del welfare aziendale.

I benefici accessori alle retribuzioni rappresentano lo strumento principale per la costruzione di piani di welfare aziendale e si individuano generalmente in erogazioni sotto forma di beni e servizi aziendali. Dal punto di vista giuridico, essi trovano menzione esclusivamente nella disciplina in materia fiscale, pertanto si fa riferimento alla L. 917/1986 (Testo Unico Imposte sui Redditi) ed, in particolare, agli art. 51, 95 e 100.⁷²

L'art. 51 comma 1 di tale testo⁷³ sancisce il principio di onnicomprensività affermando che "Il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro. Si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12 del mese di gennaio del periodo d'imposta successivo a quello cui si riferiscono."

Tale disposizione parrebbe includere quelle prestazioni che il datore di lavoro può erogare per sostenere il potere d'acquisto dei suoi dipendenti, prestazioni che possono essere ricondotte ai piani di welfare aziendale.

In base all'art. 51 comma 1 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi qualsiasi utilità, in denaro o in natura, percepita dal dipendente nel periodo di imposta, concorre infatti a formare il suo reddito imponibile a condizione che sussista una relazione causale tra questa e il rapporto di lavoro.⁷⁴

A tale principio deroga però già il comma 2 dello stesso articolo, ove afferma che alcune tipologie di benefit, erogati a sostegno di interessi meritevoli di tutela, non concorrano alla determinazione del reddito imponibile dei dipendenti.⁷⁵

L'offerta di tali benefit, per essere agevolata fiscalmente, deve essere tuttavia promossa "in aggiunta alla normale retribuzione del lavoratore e non sostituendo somme di competenza di quest'ultimo"⁷⁶, in quanto le erogazioni di beni o servizi promosse dal datore di lavoro nel piano di welfare, essendo soggette ad agevolazioni fiscali, non possono mai sostituire la retribuzione monetaria del dipendente tassata ordinariamente.⁷⁷

Importante per i fini di questa trattazione è distinguere i benefit a seconda che abbiano un mero valore economico o siano arricchiti da un valore sociale.

Tra i primi rientrano i *fringe benefits*⁷⁸ propriamente detti, quali ad esempio la concessione di strumenti ad uso promiscuo (come l'auto o il telefono aziendale), che sono riconosciuti dall'azienda al lavoratore per consentirgli di svolgere al meglio la prestazione e per i quali sono previste specifiche modalità di quantificazione del valore.⁷⁹

⁷² CERGAS, "Il welfare aziendale contrattuale in Italia", Università Bocconi, 2014.

⁷³ Modificato da Legge del 28/12/2015 n. 208, Articolo 1 (Legge di Stabilità).

⁷⁴ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione ISTUD, 2016.

⁷⁵ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione ISTUD, 2016.

⁷⁶ Agenzia delle entrate, interpello 954-8389 del 13 giugno 2012

⁷⁷ Assolombarda, Confindustria Milano Monza e Brianza, settore Fisco e Diritto d'impresa, "Welfare aziendale: disciplina tributaria", aprile 2016.

⁷⁸ La traduzione letterale della terminologia "*fringe benefit*" risulta pari a "benefici marginali" mentre quella di uso comune è rappresentata da "compensi in natura" che il datore di lavoro attribuisce o concorda (collettivamente o individualmente) con i prestatori di lavoro in aggiunta alla normale retribuzione in denaro. CERGAS, "Il welfare aziendale e contrattuale in Italia", Università Bocconi 2014.

⁷⁹ Per gli autoveicoli, i motocicli e i ciclomotori concessi in uso promiscuo, si utilizza un criterio forfetario che prescinde dall'effettiva percorrenza e dai costi realmente sostenuti. Se il veicolo non è concesso in uso promiscuo, la suddetta regola forfetaria di valorizzazione del fringe benefit non trova applicazione: per il veicolo concesso per uso esclusivamente personale, il valore del fringe benefit è determinato secondo la regola generale del valore normale. L'utilizzo di veicoli per uso esclusivamente aziendale non concorre, invece, a formare il reddito del dipendente. CONFINDUSTRIA VICENZA, "I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale", http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf

I secondi sono invece quei benefit consistenti in prestazioni finalizzate a soddisfare bisogni del lavoratore o della sua famiglia, a cui l'ordinamento riconosce un particolare valore sociale prevedendone la non concorrenza alla formazione del reddito.

Le tipologie di benefit cui il secondo comma dell'art. 51 si riferisce sono:

- i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20;⁸⁰
- le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o, fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29, aumentato a euro 7 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica, le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione;⁸¹
- le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici;⁸²
- l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto previste dal comma 1 art. 100 TUIR;⁸³
- le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12 TUIR, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari;⁸⁴
- le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12.⁸⁵

Il regime fiscale di favore di cui si è parlato finora risulta essere in realtà poco aggiornato in quanto i valori cui si fa riferimento sono il risultato di un'automatica conversione dalla Lira in Euro senza che vi sia stato alcun adattamento negli ultimi trent'anni.

⁸⁰ Art. 51 comma 1 lett. a)

⁸¹ Art. 51 comma 1 lett. c)

⁸² Art. 51 comma 1 lett. d)

⁸³ Art. 51 comma 1 lett. f) come modificato dalla L. 208/2015, art. 1 comma 190 (legge di Stabilità 2016).

⁸⁴ Art. 51 comma 1 lett. f-bis)

⁸⁵ Art. 51 comma 1 lett. f-ter)

Il TUIR risale infatti al 1986 e si sono resi necessari interventi per adattarlo al mutato contesto economico, il più recente dei quali è stata la Legge di Stabilità 2016 (L.208/2015) che ha modificato il testo dell'art. 51.⁸⁶

La modificata lettera f) prevede ora la non imponibilità del valore di opere e servizi di utilità sociale erogati dal datore alla generalità o a categorie di dipendenti ed ai loro familiari, non più solo volontariamente ma anche in esecuzione di obblighi contrattuali per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o culto di cui all'art. 100.

Il richiamato art. 100 del TUIR, intitolato "Oneri di utilità sociale", dispone che i costi sostenuti dall'impresa per le opere e i servizi offerti volontariamente alla generalità o a categorie di dipendenti sono deducibili dal reddito per un ammontare non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

Il fatto che la norma si riferisca espressamente alle spese per le opere ed i servizi offerti unilateralmente alla generalità o a categorie di dipendenti; fa dedurre che, viceversa, i costi relativi agli analoghi servizi ed opere messi a disposizione dei dipendenti dall'impresa in esecuzione di un obbligo contrattuale siano deducibili integralmente dal reddito d'impresa.⁸⁷

L'esenzione è applicabile anche nel caso in cui tali servizi siano messi a disposizione dei dipendenti tramite il ricorso a strutture esterne all'azienda, a condizione che il lavoratore risulti estraneo al rapporto tra l'azienda e il fornitore di servizi.⁸⁸

Le modifiche introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 hanno consentito di superare la precedente interpretazione dell'Agenzia delle Entrate che richiedeva congiuntamente, ai fini della non imponibilità in capo al dipendente, le seguenti condizioni:

- i servizi devono essere offerti alla generalità dei dipendenti o a specifiche categorie di essi;
- il costo di tali servizi deve essere sostenuto dal datore di lavoro "volontariamente" e non in ottemperanza ad un vincolo contrattuale⁸⁹;
- le opere e i servizi offerti devono perseguire finalità di educazione, ricreazione, istruzione, assistenza socio-sanitaria o culto.⁹⁰

Le lettere f-bis) e f-ter) dell'art. 51, consentono poi che alcuni oneri di utilità sociale, appartenenti all'area dell'istruzione e dell'assistenza, non concorrano alla formazione del reddito di lavoro dipendente anche se offerti in denaro (come nel caso di rimborsi per le spese di assistenza a familiari sostenute dal lavoratore). Giunti a questo punto si rende necessaria una precisazione.

Per la determinazione in denaro del valore dei benefit si deve far riferimento al loro "valore normale"⁹¹, inteso come il prezzo o il corrispettivo mediamente praticato per i beni e servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza ed al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi.⁹²

⁸⁶ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione ISTUD, 2016.

⁸⁷ CONFINDUSTRIA VICENZA, "I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale", http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf

⁸⁸ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione Istud, 2016.

⁸⁹ Sul punto della volontarietà, il problema della impossibilità di contrattare i servizi di cui all'articolo 100 del TUIR, è stato superato con la modifica della lettera f) dell'articolo 51. Il nuovo testo, infatti, specifica che i servizi dell'articolo 100 non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente, a prescindere dall'elemento della volontarietà, aprendo la possibilità di contrattare con le parti sindacali anche nella materia degli oneri di utilità sociale.

⁹⁰ Con la risposta all'interpello nr. 954-551/2011 del 13/06/2012.

⁹¹ Art. 9 comma 3 TUIR

⁹² Se, per la cessione del bene o la prestazione del servizio, il dipendente corrisponde delle somme, sotto forma di versamento o di trattenuta, è necessario determinare il valore da assoggettare a tassazione, sottraendo tali somme dal valore normale del bene o del servizio. CONFINDUSTRIA VICENZA, "I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale", www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf.

È previsto che non concorra a formare il reddito di lavoro dipendente il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dal datore se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23; se il predetto valore è superiore al suddetto limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito.⁹³

L'Agenzia delle entrate ha chiarito che tale soglia si riferisce esclusivamente alle erogazioni in natura, direttamente effettuate sotto forma di beni o servizi oppure con voucher rappresentativi del valore degli stessi (come nel caso del cesto natalizio o dei buoni carburante).⁹⁴

Il comma 3-bis dell'art. 51 prevede infatti che l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale. Tale previsione riguarda tutti i benefit compresi nei commi 2 e 3 art. 51 TUIR.

A tal proposito, è previsto che le imprese possono cedere ai dipendenti, particolari "buoni-acquisto" o voucher, da utilizzare presso altre imprese precedentemente convenzionate per l'acquisto di beni o servizi. In base alla convenzione stipulata con il datore di lavoro, il fornitore fattura i beni o i servizi acquistati dal dipendente al datore di lavoro; restando possibile in alternativa l'intermediazione di un'impresa terza che emetta voucher e stipuli convenzioni con fornitori di beni o servizi, come avviene spesso con i buoni pasto.⁹⁵

L'art. 6 del decreto attuativo della Legge di Stabilità⁹⁶ specifica che i voucher devono essere nominativi e devono essere intestati all'utilizzatore, non possono essere monetizzati, danno diritto ad un solo bene, opera o servizio. I voucher sono poi utilizzabili esclusivamente per l'intero valore nominale rappresentato, non essendo ammessa la possibilità di integrazione a carico del titolare.

Il successivo comma 2 deroga a queste previsioni concedendo che i beni e i servizi di cui all'art. 51 comma 3 (*fringe benefit*), di valore inferiore a 258,23 euro possano essere cumulativamente rappresentati da un unico documento di legittimazione, a condizione che non si ecceda il suddetto limite.

Dal punto di vista del datore di lavoro, i benefit di cui si è parlato finora generano spese per prestazioni da lavoro dipendente, deducibili nella determinazione del reddito d'impresa ai fini IRPEF (imprese individuali e società di persone) o IRES (società di capitali) secondo i criteri ordinari⁹⁷.

Le disposizioni normative in materia di deducibilità dei costi di lavoro non devono essere applicate secondo criteri particolari, salvo i casi in cui ciò sia espressamente previsto.⁹⁸

Per le spese per prestazioni di lavoro si applica infatti quanto previsto dall'art. 95 TUIR che stabilisce che "le spese per prestazioni di lavoro dipendente deducibili nella determinazione del reddito comprendono anche quelle sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori, salvo il disposto dell'art. 100 comma 1".

Il richiamato art. 100, lo ricordiamo, prevede la deduzione in misura limitata degli oneri di utilità sociale volontariamente sostenuti, per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

Per tutto quanto detto finora, la tabella che segue può rivelarsi molto utile al fine di ordinare le singole erogazioni in relazione al trattamento di cui godono e alla norma cui fanno riferimento.

⁹³ Art. 51 comma 3 TUIR

⁹⁴ AGENZIA DELLE ENTRATE, Risoluzione 29 marzo 2010, n. 26/E e Circolare 22 ottobre 2008, n. 59/E, par.16.

⁹⁵ CONFINDUSTRIA VICENZA, "*I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*", http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf

⁹⁶ Decreto interministeriale 25 marzo 2016

⁹⁷ I criteri ordinari cui si fa riferimento sono quelli determinati dall'art. 109 TUIR, commi 1, 2, 5: principio di competenza, principio di certezza dell'esistenza e della determinabilità obiettiva dell'ammontare della spesa, principio di inerenza.

⁹⁸ CONFINDUSTRIA VICENZA, "*I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*", http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf

AREE	SERVIZI	REGIME FISCALE	CONDIZIONI	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
ASSISTENZA SANITARIA INTEGRATIVA	Contributi di assistenza sanitaria integrativa versati dal datore di lavoro o dal lavoratore a enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale.	Non concorrono a formare il reddito del dipendente fino ad un massimo di 3.615,20 euro annui. L'eccedenza costituisce reddito. Nel computo della soglia di esenzione occorre sommare sia la quota a carico del datore di lavoro sia la quota a carico del lavoratore, se presente.	I fondi cui si versa devono essere iscritti ad apposita anagrafe del Ministero della Sanità (cfr. DM 31/3/2008 e DM 27/10/2009). Inoltre, i contributi devono essere versati in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale.	Articolo 51, comma 2, lett. a) del Tuir
PREVIDENZA COMPLEMENTARE	Contributi versati dal datore di lavoro e dal lavoratore, sia su base volontaria sia sulla base di un obbligo contrattuale, alle forme di previdenza complementare.	Non concorrono alla formazione del reddito fino a 5.164,57 euro/annui	Possono beneficiarne tutti o solo alcuni dipendenti.	Articolo 51, comma 2, lett. h) del Tuir e art. 10, comma 1, lett. e-bis) del Tuir
SERVIZI DI TRASPORTO COLLETTIVO	Prestazioni di servizi di trasporto collettivo, fornito dal datore per facilitare il raggiungimento del posto di lavoro. (es. navetta aziendale)	Non concorrono a formare il reddito del lavoratore dipendente. Ad essere agevolato è esclusivamente il tragitto casa/lavoro.	Il beneficio deve essere esteso alla generalità o a categorie di dipendenti. Il servizio di trasporto deve essere fornito direttamente dal datore di lavoro, il quale tuttavia può affidare tale compito a terzi, ivi compresi esercenti pubblici servizi	Articolo 51, comma 2, lett. d) del Tuir

AREE	SERVIZI	REGIME FISCALE	CONDIZIONI	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
ISTRUZIONE E FORMAZIONE	Somme, servizi e prestazioni erogati dal datore di lavoro per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'art. 12 del Tuir, di servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare (asili nido e scuole materne), compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per le borse di studio a favore dei medesimi familiari.	Non concorrono a formare il reddito per il lavoratore dipendente.	Il beneficio deve essere rivolto alla generalità o a categorie di dipendenti. Il valore rimborsato è pari al massimo a quello sostenuto dal lavoratore e il datore di lavoro dovrà acquisire apposita documentazione che provi che il dipendente ha utilizzato i soldi ricevuti per gli scopi indicati. L'erogazione può essere prevista anche da accordi o contratti aziendali.	Articolo 51, comma 2, lett. f-bis) del Tuir.
LUDOTECH E CENTRI ESTIVI E INVERNALI	Somme, servizi e prestazioni erogati dal datore di lavoro per la frequenza di ludoteche e centri estivi e invernali da parte dei familiari dei dipendenti.	Non concorrono a formare il reddito per il lavoratore dipendente.	Il beneficio deve essere rivolto alla generalità o a categorie di dipendenti. Il valore rimborsato è pari al massimo a quello sostenuto dal lavoratore e il datore di lavoro dovrà acquisire apposita documentazione che provi che il dipendente ha utilizzato i soldi ricevuti per gli scopi indicati. L'erogazione può essere prevista anche da accordi o contratti aziendali.	Articolo 51, comma 2, lett. f-bis) del Tuir

AREE	SERVIZI	REGIME FISCALE	CONDIZIONI	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
SERVIZI DI ASSISTENZA	Somme e prestazioni erogate dal datore di lavoro per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti.	Non concorrono a formare il reddito per il lavoratore dipendente	<p>Il beneficio deve essere rivolto alla generalità o a categorie di dipendenti.</p> <p>Il valore rimborsato è pari al massimo a quello sostenuto dal lavoratore e il datore di lavoro dovrà acquisire apposita documentazione che provi che il dipendente ha utilizzato i soldi ricevuti per gli scopi indicati.</p> <p>L'erogazione può essere prevista anche da accordi o contratti aziendali.</p>	Articolo 51, comma 2, lett. f-ter) del Tuir
ONERI DI UTILITÀ SOCIALE	<p>Oneri sostenuti dal datore di lavoro per opere e servizi di utilità sociali a beneficio dei dipendenti e dei familiari indicati dall'art. 12 del Tuir.</p> <p>In tale fattispecie rientrano ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il check up medico; - gli abbonamenti a circoli sportivi, palestre, club, teatro (purché non nominativi); - corsi di studio diversi da quelli inerenti le attività aziendali; - servizi di babysitter. 	Non concorrono a formare il reddito per il dipendente.	<p>Le opere e i servizi devono essere concessi a tutti i lavoratori ovvero a specifiche categorie di questi;</p> <p>la concessione di tali benefici da parte del datore di lavoro può avvenire su base volontaria o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale;</p> <p>il lavoratore deve risultare estraneo al rapporto economico tra il datore di lavoro e il gestore del servizio (in pratica i soldi devono transitare direttamente dal datore di lavoro al gestore).</p>	Art. 51, comma 2, lett. f) come modificato dalla Legge di Stabilità 2016, e art. 100 del Tuir

AREE	SERVIZI	REGIME FISCALE	CONDIZIONI	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
ALTRI FRINGE BENEFIT IN NATURA	Beni e servizi (non denaro) di qualunque altra natura concessi al dipendente nel corso del periodo d'imposta (es. cesto natalizio, buono spesa, buono carburante..).	Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore a 258,23 euro annui	Se il valore dei benefits è complessivamente superiore, nell'anno, al predetto limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito	Articolo 51, comma 3 del Tuir
CONTRIBUTO IN DENARO IN OCCASIONE DI FESTIVITÀ E RICORRENZE	Somme concesse ai lavoratori in occasione di festività o ricorrenze o in occasione di rilevanti esigenze personali o familiari del lavoratore (es. nascita di un figlio, matrimonio).	Tali somme concorrono ordinariamente a formare il reddito del lavoratore dipendente		Art. 51, comma 1, del Tuir
PREMI PRODUTTIVITÀ	Premi di produttività e somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa	Imposta sostitutiva del 10 per cento, entro il limite di 2.000 euro lordi (aumentato a 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro) e con riferimento ai titolari di reddito da lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente, a 50.000 euro.	Facoltà di trasformare il premio di produttività in welfare e godere di totale detassazione. È possibile beneficiare dei servizi di welfare aziendale, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, del premio di produttività. Entrambe le opzioni (premio in denaro o servizi welfare) sono tuttavia soggette alle limi-	Articolo 1 comma 182 e seguenti L. 28 dicembre 2015 n. 208 (Legge di Stabilità 2016)

AREE	SERVIZI	REGIME FISCALE	CONDIZIONI	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
VOUCHER E BUONI ACQUISTO	Documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico	Ai fini della non imponibilità prevista dall'art. 51, comma 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire anche mediante documenti di legittimazione (es. voucher) cartacei o elettronici, riportanti un valore nominale	Tali documenti non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possono essere monetizzati o ceduti a terzi e devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale e senza integrazioni a carico del titolare (Rif. Decreto Interministeriale 25 maggio 2016)	Articolo 51, comma 3-bis, del Tuir
SOMMINISTRAZIONI DI VITTO	Ticket Restaurant	Non concorrono a formare il reddito del lavoratore dipendente nel limite di 5,29 giornalieri, elevabili a 7 euro per i ticket elettronici; la parte eccedente concorre a formare il reddito e non rientra nella franchigia dei 258,23 euro prevista per i fringe benefit	Per la generalità dei dipendenti o per alcune categorie.	Articolo 51, comma 2, lett. c) del Tuir

AREE	SERVIZI	REGIME FISCALE	CONDIZIONI	NORMATIVA DI RIFERIMENTO
SOMMINISTRAZIONI DI VITTO	Mense aziendali (anche se date in appalto a terzi) o convenzioni con ristoratori terzi	Non concorrono a formare il reddito del lavoratore dipendente.	Per la generalità dei dipendenti o per alcune categorie.	Articolo 51, comma 2, lett. c) del Tuir
	Indennità sostitutiva di mensa in ipotesi diverse dalle precedenti.	Il compenso è assoggettato interamente a tassazione. Non concorrono a formare il reddito, fino all'importo giornaliero di 5,29 euro, le sole indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili o ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove mancano strutture o servizi di ristorazione.		Articolo 51, comma 2, lett. c) del Tuir

* FONTE: Assolombarda, Confindustria Milano Monza e Brianza, settore Fisco e Diritto d'impresa, "Welfare aziendale: disciplina tributaria", aprile 2016.

3.2 Premi di produzione e loro convertibilità in welfare.

La legge di Stabilità 2016 è intervenuta, come anticipato nella tabella sopra, prevedendo in modo permanente, a decorrere dal periodo d'imposta 2016, una disciplina fiscale agevolata per la tassazione dei premi di produttività.

La novità normativa ha infatti previsto che i lavoratori dipendenti del settore privato, che abbiano percepito nell'anno precedente una retribuzione annuale lorda inferiore a 50.000 euro, possano fruire di una tassazione agevolata per i premi di risultato erogati in esecuzione di contratti aziendali o territoriali, anche se erogati sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.

Come chiarito dall’Agenzia delle Entrate⁹⁹, “l’espressa menzione dei contratti aziendali o territoriali esclude dall’agevolazione gli elementi retributivi premiali erogati in attuazione di accordi o contratti collettivi nazionali di lavoro ovvero di accordi individuali tra datore di lavoro e prestatore di lavoro”.

L’aliquota per i premi di produzione di importo variabile fino a 2000 euro lordi (2500 euro per i dipendenti coinvolti nell’organizzazione del lavoro) è stata fissata al 10% in sostituzione dell’Irpef e delle addizionali regionali e comunali.

Le somme tassate con l’imposta sostitutiva non concorrono alla formazione del reddito complessivo e, pertanto, non rilevano ai fini della determinazione delle detrazioni ad esso commisurate.

La tassazione dei premi mediante imposta sostitutiva può però risultare in alcuni casi sfavorevole al dipendente in quanto esclude la possibilità di far valere oneri deducibili o detraibili (che consentono di ridurre, rispettivamente, la base imponibile da assoggettare all’IRPEF o l’ammontare dell’IRPEF dovuta) i quali, in assenza di una diversa specifica previsione, possono essere computati solo in sede di tassazione ordinaria del reddito complessivo.¹⁰⁰

Da qui la possibilità riconosciuta al dipendente di rinunciare alla tassazione agevolata in favore della tassazione ordinaria.

Ma la vera novità apportata dalla Legge di Stabilità è la previsione della possibilità di sostituire (in tutto o in parte) tali premi in denaro con somme, beni o servizi di welfare di cui all’art. 51 commi 2 e 3 del TUIR, con il beneficio della totale detassazione.

L’applicazione di tale di regime di favore è sottratta alla disponibilità delle parti, essendo subordinata alla condizione che sia la contrattazione collettiva di secondo livello ad accordare al dipendente tale opzione.

Nel silenzio della Legge l’Agenzia delle Entrate ha puntualizzato che si debba ritenere che l’eventuale disciplina di dettaglio, riguardante ad esempio le modalità di esercizio di tale scelta o la possibilità di revoca, resti demandata alla autonomia delle parti o al contratto stesso.

Il valore del benefit erogato in sostituzione del premio di risultato dovrà essere determinato secondo le modalità previste dall’art. 9 del TUIR e, qualora i richiamati commi 2 e 3 lo prevedano, potrà consistere anche in una somma di denaro (es. rimborso libri scolastici) o essere erogato mediante voucher.

Per quanto riguarda la parte di premio non sostituita dal benefit, questa potrà essere assoggettata all’imposta sostitutiva o alla tassazione ordinaria, a scelta del prestatore di lavoro.

Anche dal punto di vista contributivo, la Legge prevede un diverso trattamento a seconda della conversione o meno del premio di risultato.

Qualora il dipendente opti per l’erogazione del premio di produzione in denaro, questo sarà soggetto alla predetta imposta sostitutiva del 10% e a contribuzione previdenziale.

Al contrario, qualora il prestatore di lavoro opti per la conversione del premio in welfare, il suo valore non sarà assoggettato ad alcuna imposta né a contribuzione.

Tale sottrazione alla contribuzione del valore del premio convertito comporta una riduzione del costo del lavoro per il datore che risparmia l’onere connesso al pagamento dei contributi previdenziali a suo carico, oltre ad un beneficio per il lavoratore che a sua volta non viene assoggettato al pagamento dell’aliquota contributiva.¹⁰¹

Conseguenza di ciò è però che le somme convertite restano escluse dal calcolo delle prestazioni pensionistiche future, comportando un possibile “danno pensionistico” a carico del dipendente.

I motivi che possono spingere il lavoratore ad optare per l’erogazione del premi in denaro sono quindi la sua monetizzazione e la possibilità di godere di un monte contributivo maggiore.

⁹⁹ CIRCOLARE AGENZIA DELLE ENTRATE del 15 giugno 2016, nr. 28/E

¹⁰⁰ CIRCOLARE AGENZIA DELLE ENTRATE del 15 giugno 2016, nr. 28/E

¹⁰¹ <http://www.firstcisl.it/ter/251/documenti/defiscalizzazioni-e-welfare>

La conversione del premio in welfare comporta invece un risparmio oltre alla possibilità di vantare un maggior potere d'acquisto.¹⁰²

In conclusione si può affermare che risulta evidente quanto il regime fiscale di favore di cui gode il welfare aziendale renda preferibile, nella maggior parte dei casi, sia per l'azienda che per i lavoratori la scelta di fruire di benefit in sostituzione del tradizionale premio in denaro.

Tali benefit risultano più incentivanti del tradizionale premio in busta paga, in quanto oltre a garantire ai lavoratori una ricchezza effettiva superiore, attribuiscono alla prestazione un valore di scambio sociale.

4. L'evoluzione delle strategie europee per il welfare.

Nonostante L'Unione Europea si ponga da sempre tra i principali obiettivi quello delle pari opportunità, in origine nei trattati istitutivi l'attenzione riservata a tale argomento, e più in generale ai diritti sociali, era molto ridotta.

Inizialmente infatti l'unico intervento della Comunità Economica Europea in materia di affari sociali fu la costituzione del Fondo Sociale Europeo nel 1958, che non avendo però una sufficiente dotazione finanziaria, rappresentava un mero strumento per favorire la mobilità dei lavoratori.¹⁰³

Alle origini della CEE vigeva quindi un sistema in cui la garanzia dei diritti sociali era lasciata alla discrezione dei singoli Stati membri, con regimi sociali molto differenti, e l'unica fonte di armonizzazione tra gli ordinamenti era rappresentata dai vincoli di bilancio.¹⁰⁴

Nel corso del tempo si fece però sempre più forte l'esigenza della creazione di uno Stato sociale per dare risposta ai crescenti bisogni di tutela e integrazione che portò, nel 1961, alla nascita della Carta Sociale Europea.

Un segnale di cambiamento giunse dalle istituzioni nel 1974, quando nel Programma di Azione Sociale emerse una riconsiderazione delle priorità orientata al miglioramento delle condizioni dei lavoratori e al benessere di tutti i cittadini.

La realizzazione del Mercato Unico Europeo basato sulla libera circolazione rese indispensabile l'armonizzazione delle politiche del lavoro e gettò le basi per la creazione della Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori (1989).

Successivamente l'avvento del Trattato di Amsterdam del 1997 mantenne la competenza degli Stati membri in materia di politiche sociali ed occupazionali, ma attribuì alle istituzioni europee un fondamentale ruolo di impulso ed integrazione per armonizzare le possibilità di accesso e competizione nel mercato del lavoro dei vari Paesi.¹⁰⁵

È soprattutto grazie alla globalizzazione che sono state portate alla luce le lacune del sistema di protezione sociale vigente in Europa, mostrando quanto fosse poco funzionale dal punto di vista della sostenibilità finanziaria, della spesa pubblica e del mercato del lavoro.

¹⁰² Qualora ad esempio un dipendente dovesse pagare l'asilo nido per il figlio, se optasse per il premio di 2000 euro in denaro, a seguito della tassazione disporrebbe di 1800 euro per il pagamento della retta. Qualora invece questo optasse per la conversione in welfare, avrebbe diritto a ricevere un voucher del valore di 2000 euro, che potrebbe "girare" direttamente all'asilo nido, senza subire alcuna tassazione, potendo quindi vantare un maggior potere d'acquisto.

¹⁰³ ADELANTADO J., GOMA' R., *"Le politiche sociali"*, in FABBRINI S., MORATA F., *"L'Unione Europea. Le politiche pubbliche"*, Laterza, Roma – Bari, 2002.

¹⁰⁴ Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale (CERGAS), Università Bocconi, *"Il welfare aziendale contrattuale in Italia"*, Milano, 2014

¹⁰⁵ Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale (CERGAS), Università Bocconi, *"Il welfare aziendale contrattuale in Italia"*, Milano, 2014

Inoltre, i bisogni su cui erano stati edificati i Welfare State europei stavano rapidamente mutando sotto la spinta di fenomeni socio-demografici come l'aumento della partecipazione femminile al mondo del lavoro, il calo della fertilità, l'invecchiamento della popolazione, l'incremento delle famiglie monoparentali (a causa della diffusa instabilità coniugale); tutti fenomeni che hanno richiesto l'approfondimento in sede comunitaria dei temi dell'innovazione sociale.¹⁰⁶

Le iniziative europee si sono sviluppate attorno ad un'idea di innovazione sociale che è frutto della definizione elaborata, per conto della Commissione Europea, dall' Ufficio dei consiglieri di politica europea (Bureau of European policy advisors, BEPA) il quale ha affermato che "Le innovazioni sociali sono innovazioni che sono sociali sia nei loro fini che nei loro mezzi. Più specificatamente definiamo innovazioni sociali nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che al contempo affrontano i problemi sociali (più efficacemente degli approcci esistenti) e creano nuove relazioni sociali o collaborazioni".¹⁰⁷

A pochi anni di distanza dal Trattato di Amsterdam, durante il vertice di Lisbona 2000, sono stati posti importanti obiettivi economici, occupazionali e sociali (che sono stati poi inseriti nell' Agenda per la politica sociale 2000-2005).

La strategia di Lisbona mirava infatti, attraverso un complesso di azioni strategiche, a trasformare l'Unione entro i successivi dieci anni, in una "economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, in grado di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".¹⁰⁸

La visione che emergeva quindi dalle Conclusioni della Presidenza era quella del perseguimento di uno sviluppo economico e sociale sostenibile, con l'intento di far fronte alle sfide della globalizzazione senza rinunciare al modello sociale europeo.¹⁰⁹

La modernizzazione di quest'ultimo rappresentava uno dei punti cruciali della Strategia, e doveva essere messa a punto attraverso una serie di azioni volte all'affermazione di uno stato sociale attivo, basato sull'idea che il lavoro costituisca la migliore arma contro l'esclusione sociale.¹¹⁰

Fondamentale in tale contesto è stata la creazione dell'Agenda sociale per il periodo 2000-2005.

Ad essa si deve la rinnovata considerazione della politica sociale come fattore necessario al miglioramento della produttività, che ha portato alla luce il potenziale del welfare di trasformarsi da semplice costo nei bilanci statali in strumento di supporto alla coesione e allo sviluppo economico europeo.¹¹¹

Altro passo fondamentale fu lo sviluppo della sussidiarietà attraverso la formalizzazione del metodo aperto di coordinamento tra i livelli decisionali nazionali e quelli europei per realizzare obiettivi comuni.

La Commissione esaltava infatti l'esigenza di coinvolgere tutti gli *stakeholders* protagonisti del processo di ammodernamento del modello sociale europeo, affermando che "L'Agenda dovrà essere basata su una nuova forma di governo. Ciò significa fornire un ruolo chiaro e attivo a tutte le parti e a tutti i soggetti interessati consentendo loro di partecipare alla gestione delle politiche collegate a questo nuovo programma. Tutti i soggetti, le istituzioni dell'Unione Europea, gli Stati membri, i livelli regionali e locali, le parti sociali, la società civile e le aziende hanno un ruolo importante da svolgere".¹¹²

¹⁰⁶ CANALE L., 2WEL, "Unione Europea, innovazione sociale e Secondo Welfare", Centro Einaudi, Torino, 2013.

¹⁰⁷ CAULIER-GRICE J., KAHN L., MULGAN G., PULFORD L., VASCONCELOS D., "Study on social innovation", European Union, The young foundation 2010.

¹⁰⁸ Riunione del comitato permanente per l'occupazione, Conclusioni della presidenza, 6683/01 (Presse 79), Bruxelles 2001.

¹⁰⁹ CANALE L., 2WEL, "Unione Europea, innovazione sociale e Secondo Welfare", Centro Einaudi, Torino, 2013.

¹¹⁰ CANALE L., 2WEL, "Unione Europea, innovazione sociale e Secondo Welfare", Centro Einaudi, Torino, 2013.

¹¹¹ Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale (CERGAS), Università Bocconi, "Il welfare aziendale contrattuale in Italia", Milano, 2014

Allo scadere del termine prefissato per il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona, la Commissione ha valutato gli esiti di quanto era stato fatto in quel decennio.

È stata tratta la conclusione¹¹³ che nonostante i propositi non fossero stati pienamente realizzati (a causa dell'intervento di diversi fattori sfavorevoli), erano state poste le basi per le future riforme necessarie a perseguire gli obiettivi a lungo termine che l'Unione Europea si era prefissata.

La rilevata difficoltà di raggiungere tali risultati ha sollecitato un nuovo intervento delle istituzioni europee che ha portato alla formulazione, nel 2010, della strategia Europa 2020.¹¹⁴

In essa vengono raccolte le priorità e misure di emergenza necessarie per far fronte all'attuale situazione di crisi (non per nulla è stata definita come una *exit strategy*), ponendo come pilastro portante l'inserimento lavorativo e la crescita occupazionale, il "*workfare*".

Tale strategia mira infatti a sottrarre almeno 20 milioni di persone dalla povertà e dall'esclusione sociale; innalzare al 75% il tasso di occupazione delle donne e degli uomini di età compresa tra i 20 e i 64 anni.¹¹⁵

Viene da sé la rilevanza fondamentale del welfare a tale scopo, che ancora una volta si pone come strumento imprescindibile al fine della realizzazione degli obiettivi strategici. Del resto la nuova strategia Europa 2020, coinvolgendo tutte le parti interessate per fornire un contributo nei settori di cui sono responsabili, rafforza il disegno di un welfare europeo che chiama istituzioni e cittadini, sindacati e imprese, a sperimentare moderni processi e servizi in grado di rispondere ai nuovi (e vecchi) bisogni della società in modo più efficiente di quanto riescano a fare individualmente i sistemi di welfare nazionali.¹¹⁶

Al fine di sensibilizzare i governi sull'importanza del welfare, il Parlamento europeo ha proclamato il 2014 come anno europeo per la conciliazione tra la vita lavorativa e familiare (rinominato "anno del pinguino")¹¹⁷ per sensibilizzare alle politiche *family friendly* e rilanciare l'occupazione femminile, strettamente vincolata dai carichi di cura familiare.

Emerge quindi con chiarezza dal percorso svolto dall'Europa in materia di politiche sociali come da sottovalutazione di tali tematiche si sia giunti ad una nuova consapevolezza dell'indispensabilità del welfare come strumento per raggiungere gli obiettivi strategici di crescita e occupazione prefissati.

Tale evoluzione del modello sociale europeo pone quindi le istituzioni, la società civile, le imprese e i sindacati davanti alla stringente necessità di contribuire attivamente all'innovazione dei propri sistemi di protezione sociale.

¹¹² Commissione della Comunità Europea, comunicazione "*Agenda per la politica sociale*", COM (2000) 379, Bruxelles 2000.

¹¹³ "Globalmente, la strategia di Lisbona ha avuto un'influenza positiva sull'UE, anche se i suoi principali obiettivi (tasso di occupazione al 70% e 3% del PIL destinato a R&S) non verranno raggiunti. Il tasso di occupazione dell'UE, che nel 2008 aveva raggiunto il 66% (dal 62% del 2000), è nuovamente sceso a causa della crisi. L'UE non è riuscita però a colmare il divario di crescita della produttività rispetto ai principali paesi industriali: la spesa totale in R&S nell'UE, espressa in percentuale del PIL, è aumentata solo marginalmente (dall'1,82% del 2000 all'1,9% del 2008). Sarebbe tuttavia troppo semplicistico concludere che la strategia è fallita perché gli obiettivi non sono stati raggiunti. Per i motivi esposti nell'allegato, la strategia, promuovendo azioni comuni in risposta alle principali sfide a lungo termine cui l'UE deve confrontarsi, ha aperto nuovi orizzonti". Commissione Europea, Documento di valutazione della Strategia di Lisbona, SEC (2010) 114, Bruxelles 2010

¹¹⁴ COFACE, Pacchetto europeo sulla conciliazione, marzo 2015

¹¹⁵ <http://www.ingenere.it/articoli/lavoro-e-famiglia-lanno-del-pinguino> , VIALE V. "*Lavoro e famiglia, l'anno del pinguino*".

¹¹⁶ CANALE L., 2WEL, "*Unione Europea, innovazione sociale e Secondo Welfare*", Centro Einaudi, Torino, 2013.

¹¹⁷ Come animale simbolo dell'anno della conciliazione lavoro-vita familiare è stato scelto non a caso il Pinguino. Questa specie rappresenta l'esempio perfetto di collaborazione familiare in natura. La madre infatti dopo aver depresso l'uovo si allontana per 2 mesi in cerca di cibo e lascia al padre il compito della cova. Il padre si dedica esclusivamente a tale mansione di cura, digiunando per 2 mesi fino alla schiusa e al ritorno della madre, con la quale continuerà ad allevare il piccolo fino alla totale indipendenza.

5. Modalità di accesso al welfare.

Le misure di welfare aziendale possono essere classificate in base alla fonte di regolazione.

Si parla di unilateralità quando la proposta di welfare viene promossa apertamente dall'azienda attraverso un rapporto diretto con i dipendenti, mentre si parla di bilateralità quando l'iniziativa deriva dall'intermediazione della negoziazione con le rappresentanze sindacali cui fanno seguito accordi sindacali.¹¹⁸

Sebbene entrambe siano riconosciute dal nostro ordinamento come valide fonti di regolazione, per poter godere di alcune agevolazioni fiscali fino a pochissimo tempo fa era richiesto che la misura di welfare erogata fosse caratterizzata da "volontarietà", sottraendo quindi alla possibilità di accordi sindacali alcuni tipi di misure.¹¹⁹

È il caso dell'art. 51 comma 2 lett. f) TUIR che, prima delle recenti modifiche, sanciva come requisito per la non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente, che le opere ed i servizi di welfare fossero riconosciuti dal datore di lavoro ai dipendenti volontariamente; subordinando quindi l'accesso a sgravi fiscali al carattere unilaterale di tali iniziative.

Recentemente la Legge di Stabilità 2016 è però intervenuta sulle regole di determinazione del reddito di lavoro dipendente, apportando rilevanti modifiche all'art. 51 del TUIR al fine di incentivare la contrattazione delle suddette opere e servizi con finalità di carattere sociale.¹²⁰

Il rinnovato articolo 51, comma 2, lett. f) del TUIR afferma ora, richiamando le finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente "l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100".¹²¹

La novità apportata da questa riforma consiste nel fatto che gli sgravi fiscali sono ora previsti anche qualora tali misure di welfare aziendale siano disposte da contratto, accordo o regolamento aziendale; non richiedendo più necessariamente l'unilateralità dell'iniziativa del datore di lavoro per la non concorrenza alla formazione del reddito del dipendente.¹²²

Viene quindi riconosciuto ai benefit contrattati lo stesso trattamento fiscale di favore riconosciuto a quelli provenienti dall'iniziativa del datore, ampliando il ventaglio delle modalità agevolate di accesso al welfare.

La legge di Stabilità è intervenuta anche in materia di Premi di produttività, prevedendo in maniera stabile la possibilità di convertirli in welfare.

Tale facoltà, riservata al dipendente destinatario del premio, è stata però subordinata alla condizione che sia la contrattazione collettiva di secondo livello ad accordare tale opzione.

In questo caso quindi l'intervento della contrattazione collettiva non è più un'alternativa, bensì una condizione necessaria per l'accesso al welfare tramite il canale dei premi di produzione.

Per incentivare ulteriormente il ricorso alla contrattazione collettiva, è previsto dall'art. 100 TUIR il limite della deducibilità del 5 per mille per gli oneri di utilità sociale sostenuti volontariamente dal datore di lavoro, ai quali è invece riconosciuta la totale deducibilità in caso di loro contrattazione.

¹¹⁸ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., *"Il welfare aziendale"*, fondazione ISTUD, 2016.

¹¹⁹ TREU T., *"Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali"*, in TREU T. *"Welfare aziendale"*, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.21-22.

¹²⁰ <http://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/lavoro-dipendente/quotidiano/2015/12/29/legge-di-stabilita-2016-modifiche-al-lavoro-dipendente> MARIANETTI G., *"Legge di stabilità 2016: modifiche al lavoro dipendente"*.

¹²¹ Art. 51, comma 2, lett. f del Tuir, come modificato dalla Legge del 20/12/2015, nr.208, art. 1.

¹²² BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., *"Il welfare aziendale"*, fondazione ISTUD, 2016.

L'elemento fiscale funge quindi da leva per promuovere la condivisione delle iniziative di welfare aziendale con le rappresentanze sindacali.

In definitiva può dirsi che esistono tre canali di accesso al welfare:

- Welfare unilaterale (art. 51 comma 2 TUIR)
- Welfare contrattuale (art. 51 comma 2 TUIR)
- Welfare contrattuale da conversione di premi di risultato (legge n.208/2015, art.1, commi 182-189, Decreto interministeriale 25 marzo 2016).¹²³

Ove rimessa alla libera valutazione dei soggetti interessati, come nel caso dell'art. 51 comma 2 TUIR, la scelta tra i due modelli alternativi dipenderà dalle esigenze e dalle circostanze quali: la dimensione aziendale e le caratteristiche dei gruppi di dipendenti coinvolti, le misure di welfare prese in considerazione nel caso concreto e la relativa difficoltà di realizzazione, la necessità di personalizzazione e i costi dell'operazione.¹²⁴

6. Verso nuove politiche retributive.

Un altro possibile modo di classificare le misure di welfare aziendale è a seconda della causale dell'erogazione, distinguendo fra gratuità e corresponsività.

La gratuità si configura quando la concessione della misura è slegata da qualsiasi vincolo e caratterizzata da motivi di liberalità, mentre la corresponsività (che deve essere regolata da un contratto individuale o collettivo) prevede la necessità di una controprestazione per poter godere dei benefit.¹²⁵

Questa distinzione non è però oggi solo teorica, ma si carica di significati strettamente legati ad una concezione della retribuzione che va oltre quella di mero compenso, per rivestire il compito fondamentale di attrarre, motivare e trattenere le persone.

I cambiamenti in atto nella società e nel mondo del lavoro hanno reso inscindibili i legami tra la capacità lavorativa individuale e l'insieme di esigenze ed interessi che condizionano il lavoratore, dal cui soddisfacimento dipendono, in maniera significativa, gli esiti della sua attività lavorativa.¹²⁶

Le misure di welfare aziendale, introducendo un beneficio accessorio alla retribuzione sotto forma di beni e servizi, soddisfano i bisogni personali del lavoratore e quelli della sua famiglia, attribuendo così al rapporto un valore di scambio sociale che va oltre quello di mercato.¹²⁷

Diviene quindi sempre più forte la necessità di creare un sistema di retribuzione che vada oltre la mera concezione economica della prestazione di lavoro, e che tenga in considerazione gli elementi sociali che la caratterizzano.

A tal fine, dalla metà degli anni '80 si è cominciato a parlare di *Total Reward System*, un sistema premiante volto a prendere in considerazione nella determinazione della retribuzione le diverse esigenze delle categorie di lavoratori.

Questo sistema non attribuisce alla remunerazione uno sterile contenuto monetario, ma la integra con una serie di valori che arricchiscono positivamente sia il dipendente che l'azienda.¹²⁸

¹²³ MENEGUZZO P., "La nuova detassazione ed il welfare aziendale dopo la Legge di Stabilità 2016. Aspetti fiscali", CONFINDUSTRIA VICENZA, Giugno 2016.

¹²⁴ TREU T., "Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali", in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.21-22

¹²⁵ TREU T., "Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali", in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.23-25

¹²⁶ TORRE T., "Verso logiche di Total Reward", Impresa Progetto, DITEA, rivista n.2/2008

¹²⁷ TREU T., "Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali", in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.23-25

¹²⁸ CARBONE M., MARTINOTTI G., PALIOTTA G., SCRICCO R., "Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane", fondazione ISTUD, 2016.

La tabella che segue rappresenta gli elementi che vengono presi in considerazione dal *Total Reward System* e le voci che li compongono.

<p><u>COMPANY ENVIRONMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ BILANCIO SOCIALE ➤ CERTIFICAZIONI SU AMBIENTE, QUALITÀ E SICUREZZA ➤ VALORI E COMPORTAMENTI 	<p><u>COMPENSATION</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ RETRIBUZIONE FISSA ➤ RETRIBUZIONE VARIABILE ➤ BENEFITS
<p><u>WORK ENVIRONMENT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ QUALITÀ DEL LUOGO DI LAVORO ➤ CLIMA ORGANIZZATIVO ➤ FORMAZIONE E APPRENDIMENTO ➤ COACHING ➤ MENTORING ➤ SVILUPPO E CARRIERA ➤ DIVERSITY MANAGEMENT 	<p><u>WORK LIFE BALANCE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ STRUMENTI DI FLESSIBILITÀ TEMPORALE E SPAZIALE ➤ SERVIZI PER: <ul style="list-style-type: none"> ➤ IL BENESSERE PERSONALE ➤ LA VITA PERSONALE ➤ LA FAMIGLIA ➤ LA VITA FAMILIARE

* FONTE: TORRE T., "Verso logiche di Total Reward", Impresa Progetto, DITEA, rivista n.2/2008

La categoria *company environment* si riferisce genericamente ai valori dell'azienda e al modo in cui questa si relaziona con l'ambiente esterno, quella che spesso viene definita come Corporate Social Responsibility.¹²⁹

Il *work environment* è "l'ambiente di lavoro, inteso sia come luogo fisico che come contesto professionale, in cui tutti i lavoratori beneficiano di una serie di interventi di vario tipo, dal miglioramento estetico e funzionale degli spazi lavorativi, al sistema di formazione incentrato su esperienze di *coaching* e di *mentoring*"¹³⁰, mentre la voce *compensation* costituisce sostanzialmente la classica retribuzione.

Particolare rilievo assume, nel sistema del *Total Reward*, il *work-life balance*, che viene visto come principale elemento sul quale far leva per la creazione delle condizioni utili ad incrementare produttività e qualità del lavoro.

Si assiste quindi ad una progressiva evoluzione del concetto generale di retribuzione che sta lasciando la veste di semplice corrispettivo, tipico dei rapporti sinallagmatici, per arricchirsi di significati sociali.¹³¹

¹²⁹ "Decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder", Commissione europea, Libro Verde, 2001.

¹³⁰ CARBONE M., MARTINOTTI G., PALIOTTA G., SCRICCO R., "Il sistema di Total Reward: attrarre, trattene e motivare le risorse umane", fondazione ISTUD, 2016.

¹³¹ TREU T., "Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali", in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.23-25

CAPITOLO 3

STRUMENTI ATTUATIVI DI WORK-LIFE BALANCE

SOMMARIO: 1. Premessa, - 2. *Il work-life balance: obiettivi e risultati*, - 3. *Progettazione di un piano di welfare aziendale*, - 4. *Flessibilità temporale*, - 4.1 *Il part-time*, - 4.2 *L'orario scorrevole*, - 4.3 *La banca delle ore*, - 4.4 *Il job sharing*, - 5. *Flessibilità spaziale*, - 5.1 *Il telelavoro*, - 5.2 *Lo smart working*, - 6. *servizi alla famiglia* - 6.1 *Il nido aziendale*, - 6.2 *L'offerta di servizi alla persona* - 6.3 *Congedi parentali*, - 7. *Servizi al lavoratore*, - 7.1 *Attività culturali e sportive*, - 7.2 *Benessere e salute*, - 7.3 *Servizi per la mobilità*, - 7.4 *Il maggiordomo aziendale*. - 8. *Riflessioni di sintesi*

1. Premessa.

Questo capitolo è dedicato all'analisi e descrizione delle varie misure di conciliazione lavoro-vita familiare che le aziende possono concretamente adottare, nel tentativo di offrirne un quadro generale con una ripartizione chiara.

Si sottolinea che la presentazione di ogni misura viene affrontata in relazione all'utilità ai fini della conciliazione vita-lavoro, senza quindi alcuna pretesa di esaustività.

Nel primo paragrafo si cerca anzitutto di dare un inquadramento al *work-life balance*, per comprenderne l'efficacia delineando obiettivi e risultati in un'ottica di convenienza per aziende e dipendenti.

Il paragrafo seguente entra nel vivo della questione, affrontando come si muovono i primi passi per la creazione di un piano di welfare aziendale partendo dall'indagine sui bisogni dei dipendenti e sul loro grado di soddisfazione.

Dopo aver spiegato come sondare la richiesta di servizi di welfare da parte della popolazione aziendale, si passa nel paragrafo successivo a raggrupparli a seconda del fattore su cui incidono e della sfera che coinvolgono.

Si parte quindi, nel paragrafo 4, da quelli legati alla flessibilità temporale, per presentare le varie forme di gestione dell'orario di lavoro che meglio possono adattarsi alle esigenze di flessibilità dei dipendenti.

Successivamente, si guarda alle nuove possibili articolazioni spaziali della prestazione lavorativa, analizzando quelle forme di lavoro a distanza che le moderne tecnologie consentono di adottare semplificando la vita dei lavoratori e tagliando i costi per le aziende.

Fatto ciò si sposta l'attenzione, nei paragrafi 6 e 7, sulla sfera familiare e personale del lavoratore, per capire come l'azienda può aiutarlo a prendersi cura della sua famiglia e come può incentivarlo a prendersi cura di sé.

2. *Il work-life balance: obiettivi e risultati.*

La diffusione della consapevolezza dell'importanza del capitale umano e della sua capacità di generare valore, spinge sempre più le aziende a prendere in considerazione le esigenze dei loro dipendenti.

Esigenze che, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, sono soprattutto dettate dai mutamenti sociali e dipendono quasi sempre dalle difficoltà di conciliare serenamente la sfera lavorativa e quella familiare.

Le imprese nel corso del tempo sembrano aver capito che andare incontro ai bisogni del personale apporta notevoli vantaggi in termini di efficienza e produttività, oltre che di immagine.

Chi ha già intrapreso la strada del welfare aziendale per favorire il *work life balance*, afferma infatti che i principali benefici sono connessi a:

- Incremento della produttività,
- Aumento del livello di impegno dei dipendenti,
- Maggior motivazione nel lavoro,
- Miglioramento del clima aziendale,
- Maggior capacità di attrarre e trattenere talenti,
- Riduzione dell'assenteismo e dei ritardi.¹³²

Fare in modo che un lavoratore, magari pendolare, possa recarsi in azienda con un orario flessibile che gli consenta di svolgere alcune incombenze familiari prima di entrare al lavoro (ad esempio accompagnare i figli a scuola, fare commissioni), o lavorare fuori dalla sede o da casa (quando ad esempio ha un familiare malato), o poter fruire di servizi che lo aiutino nella gestione delle responsabilità familiari (ludoteche, nido aziendale, assistenza anziani) apporta il fondamentale vantaggio di avere un dipendente appagato e concentrato, con la mente sgombra da pensieri e preoccupazioni legate all'accumularsi di impegni che lo attendono fuori dal lavoro o che spesso si sovrappongono al suo orario in maniera problematica, a volte insormontabile.

Da ciò deriva inevitabilmente che una persona serena, consapevole della possibilità di gestire il proprio lavoro in base alle proprie esigenze, sarà più attenta e renderà migliori performance, senza essere costretta a ritardare o assentarsi dal lavoro (o addirittura dimettersi) a danno dell'azienda e della propria professionalità.

Le politiche di *work-life balance* creano dunque una relazione di considerazione e rispetto reciproco fra l'azienda ed il lavoratore.

L'azienda attenta a tali tematiche è infatti consapevole che un buon lavoro non è dato dall'orario o dal luogo in cui è svolto, ma dal risultato che esso produce.

Il miglioramento delle performance del dipendente stimola la ditta ad assecondare maggiormente le sue esigenze e ne accresce l'apprezzamento professionale.

Altrettanto l'impiegato si sente appagato e motivato a ripagare il datore della sua comprensione ed incoraggiamento, lavorando meglio ed instaurando un rapporto di trasparenza ed onestà.

Le politiche di welfare aziendale, volte alla conciliazione lavoro-vita familiare, si dimostrano quindi capaci di accrescere il valore apportato dalle persone all'organizzazione, facendo leva sulla valorizzazione e sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo.¹³³

¹³² SOBRERO R., "L'importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale", collana imprese responsabili, aprile 2012.

¹³³ http://www.welfarecompany.it/AttachmentDirectory/2014/11/quaderni-sviluppoorganizzazione_welfare-aziendale_gatti_iannotta-2_1532.pdf, GATTI M., IANNOTTA M., "Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana".

3. Progettazione di un piano di welfare aziendale.

La costruzione di un piano di welfare aziendale comporta un delicato momento di riflessione per l'azienda. Le decisioni prese in questa fase avranno infatti conseguenze, non solo nel breve ma anche nel medio-lungo periodo, su molteplici aspetti inerenti alla gestione quali il livello di fidelizzazione dei dipendenti, il clima interno, la produttività, nonché impatto sull'immagine dell'azienda di fronte all'opinione pubblica.¹³⁴

Anzitutto, la scelta di adottare misure di welfare aziendale può nascere:

- dall'esigenza di rispondere a bisogni emergenti non previsti e richiesti dai dipendenti (*bottom-up*),
- da una strategia di gestione pro-attiva delle risorse umane in ottica di anticipazione di bisogni per aumentarne il benessere, il coinvolgimento e la produttività (*top-down*).¹³⁵

La rappresentazione grafica mostra le varie fasi di cui consta la progettazione di un piano di welfare aziendale:



* FONTE: SANCASSIANI W., MANICARDI L., "Guida al welfare aziendale nell'industria ceramica", Focus Lab, Confindustria Ceramica, Giugno 2015

¹³⁴ DE FILIPPO A., "Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione" in TREU T. "Welfare aziendale", Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp. 132.

¹³⁵ SANCASSIANI W., MANICARDI L., "Guida al welfare aziendale nell'industria ceramica", Focus Lab, Confindustria Ceramica, Giugno 2015.

Qualsiasi sia il punto di partenza (bottom o top), si rivela indispensabile da parte dell'azienda l'apertura all'ascolto dei bisogni dei dipendenti, sommata alla volontà di darvi risposta. Il primo *step* è quindi l'esame dei bisogni dei lavoratori.

Per capirne la rilevanza e le caratteristiche, vengono impiegati strumenti di indagine che consentano ai dipendenti di esprimersi in modo libero e soprattutto anonimo: si tratta generalmente di questionari che vengono sottoposti ai destinatari in formato cartaceo o telematico.

I lavoratori assumono quindi la veste di "clienti interni" dei quali l'azienda vuole conoscere le impressioni ed esigenze al fine di offrire un servizio dedicato.¹³⁶

Tale offerta può essere rivolta alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi. È qui che prende avvio la fase della targhettizzazione, per dar vita a piani il più possibile calzanti alle esigenze delle diverse categorie¹³⁷.

A tal fine vengono generalmente presi in considerazione:

- Il genere.
- Lo status.
- L'età.
- L'inquadramento.
- La distanza tra il domicilio e il luogo di lavoro.

L'analisi delle necessità in relazione alle diverse categorie è il passo successivo per l'elaborazione di risposte il più possibile su misura, individuando le priorità per creare una classifica tra bisogni primari e secondari.

Occorre poi mettere in relazione le esigenze indicate dai dipendenti con quelle dell'impresa, ed effettuare un'analisi della sostenibilità finanziaria nel tempo del progetto che si pensa di intraprendere.¹³⁸

A tal fine andranno valutati:

- costi per l'implementazione dei servizi, convenzioni con fornitori esterni, consulenza fiscale;
- benefici in termini di ottimizzazione del costo del lavoro, sgravi fiscali, incremento della produttività, fidelizzazione, riduzione dell'assenteismo.¹³⁹

I pacchetti di welfare aziendale possono essere costituiti, a seconda anche della disponibilità di budget e dell'esito della contrattazione collettiva di secondo livello, da una parte fissa (*fixed benefits*) rivolta alla generalità dei dipendenti, e da una parte variabile (*flexible benefits*) che offre al dipendente la possibilità di scegliere ciò che più si confà alle sue esigenze tra un ventaglio di proposte (come nel caso della conversione dei premi di produttività)¹⁴⁰. Conclusa questa fase, qualora il progetto superi il vaglio dell'analisi costi/benefici, si passa alla campagna di comunicazione e divulgazione, per accertarsi che i dipendenti siano a conoscenza di quanto verrà loro offerto e del valore che l'iniziativa vuole portare in azienda.

A questo punto prende vita il piano di welfare, che viene generalmente monitorato nel tempo per stare al passo con l'evoluzione dell'azienda al fine di garantirne un continuo miglioramento.

¹³⁶ http://www.welfarecompany.it/AttachmentDirectory/2014/11/quaderni-sviluppoorganizzazione_welfare-aziendale_gatti_iannotta-2_1532.pdf, GATTI M., IANNOTTA M., "Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana",

¹³⁷ L'espressione "categorie di dipendenti", utilizzata dal legislatore, non va intesa soltanto con riferimento alle categorie previste nel codice civile (dirigenti, operai, etc.), bensì a tutti i dipendenti di un certo tipo.

¹³⁸ SANCASSIANI W., MANICARDI L., "Guida al welfare aziendale nell'industria ceramica", Focus Lab, Confindustria Ceramica, Giugno 2015

¹³⁹ http://www.welfarecompany.it/AttachmentDirectory/2014/11/quaderni-sviluppoorganizzazione_welfare-aziendale_gatti_iannotta-2_1532.pdf, GATTI M., IANNOTTA M., "Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana".

¹⁴⁰ SANCASSIANI W., MANICARDI L., "Guida al welfare aziendale nell'industria ceramica", Focus Lab, Confindustria Ceramica, Giugno 2015

4. Flessibilità temporale.

In questo paragrafo si tratta di quegli interventi strettamente collegati al fattore tempo, e alla sua diversa e più flessibile organizzazione.

Il tempo riveste un ruolo fondamentale in questa materia, in quanto la stragrande maggioranza delle esigenze dei lavoratori nascono da difficoltà legate alla conciliazione delle due principali sfere esistenziali (la vita privata e il lavoro, come più volte detto).

In molti casi per l'azienda, soprattutto se non è previsto un orario di apertura al pubblico, non ha importanza il momento in cui il lavoratore adempie la sua prestazione, ciò che conta è che la sua mansione venga svolta regolarmente per portare a compimento gli obiettivi assegnati.

Per il lavoratore invece, essere costretto a timbrare il cartellino ad un orario fisso e predeterminato può comportare notevoli disagi nell'organizzazione dei suoi vari impegni extra-lavorativi.

Ed è proprio per questo che la flessibilità temporale può portare un enorme valore in azienda, agevolando di molto il personale pur richiedendo solo un minimo sforzo organizzativo all'ente.

Prima di affrontare le diverse possibili modalità di distribuzione dell'orario lavorativo, è necessario aprire una parentesi sul rapporto che intercorre fra orario e retribuzione.

Il compenso spettante al lavoratore risulta nell'impostazione tradizionale prevalentemente legato al tempo che egli dedica allo svolgimento di un servizio a favore di terzi. L'istituto dell'orario è infatti definito come "misura della prestazione di lavoro"¹⁴¹ e funge quindi da criterio di determinazione della prestazione stessa e della controprestazione retributiva del datore di lavoro.¹⁴²

Nell'approfondire le singole forme di flessibilità oraria, vedremo quindi anche se e come esse incidano sulla retribuzione di chi ne usufruisce.

4.1 Il part-time.

Il contratto di lavoro part-time rappresenta la forma più diffusa di flessibilizzazione dell'orario di lavoro, e prevede che la prestazione lavorativa venga resa per un tempo inferiore a quello che la legge e i contratti collettivi considerano "normale". Quest'ultimo è individuato dall'art. 3 comma 1 D.lgs 66/2003 in 40 ore settimanali, o nel minor orario previsto dal contratto collettivo applicabile alla fattispecie.¹⁴³

Il part-time può essere di diversi tipi:¹⁴⁴

- verticale: orario giornaliero pieno, con riduzione dei giorni lavorativi,
- orizzontale: orario giornaliero ridotto,
- misto: combinazione delle altre due modalità, all'interno della settimana,
- temporaneo: attuabile secondo le precedenti modalità, ma per periodi limitati e prestabiliti.

¹⁴¹ CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T. (1994), "Il diritto del lavoro", vol. II, *Il rapporto di lavoro subordinato*, Torino, Utet 1994, p.230.

¹⁴² BOLEGO G., "Flessibilità dell'orario di lavoro e proporzionalità della retribuzione", *Lavoro e Diritto*, fascicolo 1, 1998.

¹⁴³ <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6355>

¹⁴⁴ Tale distinzione tra part-time verticale ed orizzontale è formalmente venuta meno con il Jobs Act, in quanto esso non elenca più le tipologie di lavoro a tempo parziale che possono essere stipulate in alternativa all'orario di lavoro a tempo pieno. Non c'è comunque dubbio che si consideri a tempo parziale l'orario di lavoro fissato nel contratto individuale che sia inferiore alle "normali" 40 ore settimanali e che si distribuisca secondo le tradizionali forme orizzontale/verticale.

La legge stabilisce che il lavoratore part-time non deve subire alcuna discriminazione rispetto ai colleghi a tempo pieno, né dal punto di vista normativo, né da quello retributivo. Egli ha infatti diritto:

- alla stessa retribuzione oraria del lavoratore a tempo pieno, anche se il salario, l'importo dei trattamenti economici per malattia, infortunio e maternità vengono calcolati proporzionalmente al numero di ore lavorate,
- allo stesso trattamento normativo dei lavoratori assunti a tempo pieno sotto tutti gli aspetti (durata delle ferie annuali, durata del congedo di maternità, trattamento di malattia e infortunio),
- all'indennità di maternità e malattia, con un trattamento economico proporzionato al ridotto orario di lavoro.¹⁴⁵

A fare ricorso al part-time sono frequentemente determinate categorie. È il caso dei giovani, che spesso ricercano un'occupazione a tempo parziale per potersi dedicare anche allo studio, o degli anziani che nel periodo che precede il pensionamento fanno ricorso a questo tipo di strumento per abituarsi gradualmente alla loro nuova condizione. Ciò va a beneficio anche dell'azienda, che può sfruttare le conoscenze del lavoratore uscente per affiancare i neo-assunti con attività di *coaching* e rendere così meno brusco possibile il ricambio generazionale.

In quest'ottica il part-time può apparire utile anche come strumento per creare occupazione, se effettivamente utilizzato al fine della staffetta generazionale, in modo che un lavoratore senior lasci progressivamente posto a due o più lavoratori junior.¹⁴⁶

Il rischio è però che ciò non accada e che la staffetta generazionale fossilizzi ancor più il mercato del lavoro, favorendo solo la redistribuzione del monte ore tra uscenti e neo-assunti, senza creare nuovi posti di lavoro.

A tal proposito rileva anche il problema della volontarietà del part-time, che in alcuni casi è una scelta obbligata a fronte dell'impossibilità di trovare un'occupazione a tempo pieno, mentre in altri è un'esigenza legata spesso a necessità di conciliazione vita-lavoro.

Due sono i temi delicati in merito al lavoro a tempo parziale: 1) la trasformazione del rapporto in e da part-time e 2) la flessibilità interna al rapporto stesso.¹⁴⁷

Nel nostro ordinamento non esiste un diritto generale al part-time, ed è quindi rimessa al datore di lavoro la decisione del tipo di contratto di lavoro da stipulare inizialmente, e l'eventuale diniego di conversione in e da part-time.

La legge prevede infatti che la conversione dell'orario di lavoro sia rimessa alla volontà delle parti che devono siglare un accordo in forma scritta.

Inoltre, l'art. 8 comma 1 D.lgs 81/2015 stabilisce che il rifiuto da parte del lavoratore di trasformare l'orario di lavoro non può costituire legittimo motivo di licenziamento.

Sul punto esistono però molte perplessità, in quanto nulla impedisce al datore di lavoro di licenziare il dipendente per giustificato motivo oggettivo, adducendo motivazioni legate a difficoltà "inerenti all'attività produttiva, all'organizzazione del lavoro e al regolare funzionamento di essa".¹⁴⁸

In presenza di una reale esigenza organizzativa a monte della richiesta di trasformazione dell'orario di lavoro (che in casi di crisi aziendale può costituire un modo per salvaguardare il posto del lavoratore) il datore potrà quindi licenziare il lavoratore che rifiuti la proposta.

¹⁴⁵ <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6355>

¹⁴⁶ MAITINO M.L., RAVAGLI L., SCICOLONE N., "Il costo della staffetta generazionale", <http://www.lavoce.info/archives/9583/il-costo-della-staffetta-generazionale/>

¹⁴⁷ ALTIMARI M., "Il tempo parziale tra contratto e mercato del lavoro", Il Mulino, fascicolo 2, primavera 2015.

¹⁴⁸ Art. 3 L. 604/1966

In tal caso il licenziamento sarà legittimato non dalla mancata accettazione della proposta di modifica dell'orario di lavoro ma dal giustificato motivo oggettivo, non sussistendo la possibilità di proseguire con un regime di lavoro a tempo pieno.

Il lavoratore che invece accetti la riduzione dell'orario da tempo pieno a tempo parziale, avrà ai sensi dell'art. 8 comma 6 D.lgs 81/2015 precedenza nella nuove assunzioni a tempo pieno nella stessa categoria per l'espletamento delle stesse mansioni.

Il comma 3 del D.lgs 81/2015 prevede un'ipotesi nella quale al lavoratore fa capo un diritto assoluto al part-time.

Tale diritto è sancito per i lavoratori del settore pubblico o privato, affetti da patologie oncologiche o cronico-degenerative ingradescenti, per i quali residui una ridotta capacità lavorativa, con la possibilità di un ritorno al tempo pieno su richiesta del lavoratore.

I commi seguenti prevedono invece un diritto di priorità in caso di concessione di riduzioni di orario di lavoro da parte dell'azienda.

Tale priorità è riservata ai lavoratori con familiari affetti da patologie oncologiche o cronico-degenerative ingradescenti, o ai lavoratori che si prendano cura di una persona convivente affetta da totale e permanente inabilità lavorativa perché non in grado di compiere gli atti quotidiani della vita.

La stessa priorità è riservata ai lavoratori genitori di figli conviventi portatori di handicap o di età non superiore a 13 anni.

Un diritto alla riduzione dell'orario di lavoro del 50%, seppur temporanea, è riconosciuto anche ai genitori che decidano di vantarla in sostituzione del congedo parentale, per un periodo corrispondente all'aspettativa spettante.

Ancora, l'art. 24 comma 6 D.lgs 80/2015 prevede un congedo speciale per donne inserite in percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, prevedendo, ove disponibile in organico, la trasformazione del posto da tempo pieno a tempo parziale, convertibile nuovamente a tempo pieno su richiesta della lavoratrice.

Sebbene si tratti di norme dedicate a specifiche categorie, queste previsioni vanno nella auspicabile direzione di un riconoscimento del part-time come diritto del lavoratore, soprattutto in un'ottica di conciliazione famiglia-lavoro e per il sostegno dell'occupazione femminile.

Per le lavoratrici con carichi familiari l'orario ridotto si rivela infatti uno strumento prezioso di conciliazione e costituisce una fondamentale alternativa all'abbandono del posto di lavoro, scelta in molti casi inevitabile quando il part-time venga negato e le difficoltà conciliative diventino insostenibili.

Inevitabilmente quindi, per i motivi ampiamente trattati nei capitoli precedenti¹⁴⁹, ritroviamo tra i lavoratori part-time le donne, soprattutto nel periodo successivo al congedo di maternità, per i primi anni di vita del figlio.

Potersi dedicare all'attività lavorativa per un tempo inferiore a quello pieno, consente infatti di avere maggior tempo a disposizione per espletare altre attività, che possono essere sia di natura familiare (cura della prole, di anziani) che personale (hobby, studio, sport, cura della casa), favorendo la conciliazione e riducendo lo stress.

Il secondo "nodo" legato all'argomento del part-time di cui si diceva poco sopra, è quello relativo alla flessibilità interna del rapporto.

L'art. 6 del D. lgs. 81/2015 stabilisce che nel contratto di lavoro deve essere stabilita la durata della prestazione lavorativa e la sua collocazione temporale, riservando al datore la possibilità di richiedere temporaneamente prestazioni supplementari in misura non superiore al 25 per cento delle ore di lavoro settimanali concordate e con una retribuzione maggiorata del 15 per cento.

In tal caso si prevede che il lavoratore possa rifiutarsi solamente per "esigenze lavorative, di salute, familiari o di formazione professionale".¹⁵⁰

¹⁴⁹ Cfr. cap. 1

¹⁵⁰ Art. 6 comma 2 D.lgs 81/2015

Si prevede inoltre che, nel rispetto di quanto previsto dai contratti collettivi, le parti possano pattuire per iscritto clausole elastiche relative alla stabile variazione della collocazione temporale della prestazione lavorativa o relative all'aumento della sua durata (che non può eccedere il limite del 25% della normale prestazione annua a tempo parziale).

L'attivazione di tale variazione è riservata al datore di lavoro che la esercita unilateralmente, salvo il diritto del lavoratore ad un preavviso di almeno 2 giorni.¹⁵¹

La materia è estremamente delicata, ragion per cui la regolamentazione di tali clausole non è libera, ma è assoggettata a condizioni legittimanti. Si dispone infatti che qualora il contratto collettivo applicato non contenga alcuna previsione in merito, la disciplina delle clausole elastiche può avvenire tra le parti a condizione che la sottoscrizione avvenga innanzi alle commissioni di certificazione.¹⁵²

Il decreto individua poi alcuni casi specifici in cui viene consentito al lavoratore di revocare il consenso alla clausola elastica, riguardanti i lavoratori studenti e quelli affetti da patologie oncologiche o cronico-degenerative, o che assistano persone conviventi con disabilità grave. La nuova disciplina contenuta nel decreto, a differenza di quella previgente, non contempla più la possibilità per la contrattazione collettiva di individuare ulteriori ipotesi di revoca al consenso delle clausole.

Si precisa infine che il rifiuto del lavoratore di concordare un diverso orario di lavoro, non costituisce giustificato motivo di licenziamento.¹⁵³

Quello delle clausole elastiche in definitiva, oltre a costituire un nodo della disciplina del part-time in generale, costituisce un punto problematico anche e soprattutto nell'ottica di conciliazione vita-lavoro che stiamo trattando. Anzitutto un lavoratore potrebbe aver sottoscritto le clausole elastiche in un momento in cui non aveva particolari oneri personali o familiari ed aveva una reale disponibilità ad accettare variazioni del suo orario lavorativo.

Inoltre, il poco preavviso previsto sicuramente non agevola il lavoratore nella riorganizzazione dei propri impegni familiari compatibilmente con i suoi nuovi orari. Questi motivi inducono a pensare che sarebbe opportuno, se non un ampliamento dei casi in cui è consentita la revoca del consenso, quantomeno una diversa disciplina delle clausole elastiche.

Interessante a tal fine è il sistema che era stato sperimentato ai tempi della riforma Fornero in alcuni contratti collettivi, quello della sospensione delle clausole elastiche in relazione a determinati periodi della vita.

Ciò sarebbe molto logico in quanto nessun individuo può agevolmente garantire a priori un'indeterminata disponibilità a variare il proprio orario di lavoro in qualsiasi momento con così poco preavviso.

Tale sospensione comporterebbe inoltre un vantaggio per il datore che, a differenza di quanto avverrebbe con la revoca, potrebbe ritornare ad esercitare i poteri derivanti dalle clausole elastiche al termine del periodo di sospensione.

È inoltre stata fatta valere anche l'osservazione che in tal modo si rinnoverebbe la genuinità del consenso, che potrebbe così adattarsi agli eventi che possono occorrere nel corso della vita.¹⁵⁴

4.2 L'orario scorrevole.

L'orario scorrevole offre al lavoratore la possibilità di variare giornalmente l'orario di entrata e uscita dal lavoro e dalle pause, senza far venire meno il raggiungimento del monte ore lavorative previsto dal contratto e quindi senza neppure incidere sulla retribuzione.

¹⁵¹ Art. 6 D.lgs 81/2015, commi 4 e 5.

¹⁵² ALTIMARI M., "Il tempo parziale tra contratto e mercato del lavoro", Il Mulino, fascicolo 2, primavera 2015

¹⁵³ Art. 6 D.lgs 81/2015, comma 8.

¹⁵⁴ ALTIMARI M., "Il tempo parziale tra contratto e mercato del lavoro", Il Mulino, fascicolo 2, primavera 2015

Questa modalità di gestione dell'orario è delimitata da tre elementi :

- l'orario fisso, che è uguale per tutti i dipendenti della categoria,
- lo spazio temporale di scorrimento, che è quello che il lavoratore può autodeterminare,
- una cornice di orario massimo entro cui si può entrare/uscire dal lavoro.¹⁵⁵

L'orario scorrevole è uno strumento molto utilizzato nelle imprese, soprattutto per le posizioni che non richiedono un orario rigido non prevedendo un diretto contatto col pubblico. Esso può essere stabilito con un accordo ad hoc o essere previsto nel regolamento aziendale, ma nella prassi è spesso oggetto di pattuizione individuale.

Il suo principale obiettivo è quello di offrire al lavoratore quel tanto di elasticità che gli consenta di far fronte ai piccoli impegni quotidiani (come accompagnare i figli a scuola) oltre che ai possibili imprevisti (ritardi dei mezzi pubblici, traffico), riducendo l'ansia e lo stress che queste situazioni possono portare.

L'autonomia che viene offerta al lavoratore gli apporta infatti un rilevante benessere psicofisico, grazie all'impressione che egli ha di controllo del proprio tempo liberandosi dalla pressione dei vincoli posti dallo svolgimento della prestazione alle altrui dipendenze.¹⁵⁶

Egli sarà quindi libero di soddisfare le proprie esigenze personali e familiari, nel limite dei margini di orario che dovrà comunque rispettare, e sarà più responsabilizzato nell'organizzare il lavoro in modo autonomo ed efficiente.¹⁵⁷

Dal punto di vista aziendale, infatti, responsabilizzare il lavoratore verso le problematiche organizzative del contesto produttivo in cui lavora, fa assumere alla prestazione subordinata una valenza di tipo collaborativo, aumentando efficienza e qualità del tempo lavorato.¹⁵⁸

L'unica problematica che può emergere con l'utilizzo dell'orario flessibile è quella legata al coordinamento tra colleghi che non si accordino sui tempi necessari per garantire una copertura minima nell'orario di scorrimento.

Problema che viene meno però responsabilizzando il collaboratore come detto poc'anzi.

4.3 La banca delle ore.

Nella prospettiva di individualizzazione degli orari, che persegue l'obiettivo di rendere le condizioni di lavoro maggiormente flessibili assicurando una gestione più rispondente alle esigenze dei singoli lavoratori, si collocano tutta una serie di disposizioni che trovano origine nella contrattazione collettiva.¹⁵⁹

Tra queste spiccano quelle relative alla "banca ore", che si inseriscono nel quadro normativo vigente in Italia in materia di orario di lavoro, conformemente ai criteri indicati a livello europeo.¹⁶⁰

La banca delle ore è un istituto per la gestione del tempo che consente il deposito, su di un conto individuale, delle ore di lavoro straordinario con la possibilità di prelevarle poi come riposi compensativi.

La particolarità di questo strumento è che consente di smonetizzare il lavoro straordinario, offrendo la possibilità di accumulare un credito di ore che saranno poi remunerate sotto forma di riposi aggiuntivi.

¹⁵⁵ CAPUANO P., "L'orario di lavoro tra flessibilità e tutela", Università degli studi di Firenze, 2003 da BOLEGO G., "Strumenti e tecniche di intervento nell'orario di lavoro: il caso tedesco", in Dir. rel. ind., 47/2000.

¹⁵⁶ CAPUANO P., "L'orario di lavoro tra flessibilità e tutela", Università degli studi di Firenze, 2003.

¹⁵⁷ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 179 ss.

¹⁵⁸ CAPUANO P., "L'orario di lavoro tra flessibilità e tutela", Università degli studi di Firenze, 2003; da FUBINI L., "Strategie per l'occupazione. Il lavoro tra flessibilità e tutela", Carocci, 2000.

¹⁵⁹ CAPUANO P., "L'orario di lavoro tra flessibilità e tutela", Università degli studi di Firenze, 2003.

¹⁶⁰ Circolare INPS nr. 39/2000

Questa sorta di “piano di accumulo del tempo”, che può oggi essere applicato sia ai lavoratori a tempo determinato che a quelli a tempo indeterminato, prevede che se i riposi compensativi non possono essere fruiti per scelta o per impossibilità sopravvenuta, essi vengano monetizzati con le modalità previste per la retribuzione del lavoro straordinario.

Problematiche organizzative possono però sorgere se il prelievo delle ore da parte dei dipendenti non viene previamente disciplinato.

Può quindi rivelarsi utile in molti casi predeterminare un preavviso diverso per la fruizione dei riposi compensativi, la percentuale massima di lavoratori che possono fruirne contemporaneamente, le regole per evitare e dirimere controversie che potrebbero sorgere in tali situazioni, e la fissazione della data entro cui avviene l’azzeramento del saldo del conto ore.¹⁶¹

Generalmente viene effettuato un bilancio delle ore su base annuale, che può però essere parametrato anche su un diverso intervallo temporale.¹⁶²

È inoltre consentita la fissazione di un numero minimo di ore di straordinario prima di poter procedere al deposito ore sul conto individuale.

Queste ed altre modalità di funzionamento dell’istituto sono rimesse ai singoli contratti collettivi.

È evidente comunque che il principale fine perseguito è quello della flessibilizzazione dell’orario di lavoro, e solo eventualmente quello della smonetizzazione dello straordinario.

Questo si dimostra un mezzo efficace per poter raggiungere la tanto auspicata flessibilità, consentendo al lavoratore di scegliere autonomamente di lavorare di più in vista della possibilità di “riscattare” tali ore extra quando ne avrà bisogno.

4.4 Il job sharing.

Il lavoro ripartito, comunemente chiamato job sharing, è definito come uno speciale rapporto di lavoro che prevede l’assunzione in solido, da parte di due lavoratori, dell’adempimento di un’unica ed identica obbligazione lavorativa.¹⁶³

In pratica due persone condividono lo stesso posto di lavoro, e sono direttamente e personalmente responsabili dell’adempimento dell’intera prestazione. Ciò che lo caratterizza è quindi la solidarietà tra i coobbligati e l’autonoma gestione dei tempi di lavoro e delle reciproche sostituzioni, con l’ovvia conseguenza che il salario sarà calcolato sulle ore effettivamente lavorate da ciascuno dei due dipendenti.¹⁶⁴

Questo strumento, introdotto e disciplinato dalla Legge Biagi (D.lgs 276/2003, artt. 41-45) è stato recentemente abrogato con il D.lgs 81/2015, Jobs Act, che ha determinato anche la caducazione delle discipline di Ccnl che ne avevano regolato le modalità di attuazione.

La sua previsione era infatti contenuta negli artt. 41-45 del suddetto decreto, che rimetteva la disciplina di dettaglio ai contratti collettivi.

Sono però rimasti salvi i contratti di lavoro ripartito già esistenti alla data dell’entrata in vigore della legge abrogativa, che rimarranno in essere fino alla loro naturale scadenza, ragion per cui questo tipo di rapporto merita di essere quanto meno accennato, essendo stato per anni un valido strumento di conciliazione vita lavoro, e perché tale rimarrà per i lavoratori che già ne usufruivano.¹⁶⁵

¹⁶¹ CAPUANO P., “L’orario di lavoro tra flessibilità e tutela”, Università degli studi di Firenze, 2003.

¹⁶² http://www.italialavoro.it/wps/portal/lafemme/flex/flessibilita/ct_lafemme_flexwelf_flessibilita_bancaore, “La banca delle ore: quadro normativo di riferimento”.

¹⁶³ Art. 41 D.Lgs 276/2003, “Lavoro ripartito (jobsharing o a coppia)”, <http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6356>

¹⁶⁴ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 179 ss.

¹⁶⁵ Sub cap. 4.2, “Il caso Luxottica”.

Per quanto riguarda l'aspetto economico, vige il principio di parità di trattamento rispetto ai lavoratori di pari inquadramento e i lavoratori a coppia sono assimilati a quelli a tempo parziale ai fini delle contribuzioni previdenziali ed assistenziali.

In caso di licenziamento e dimissioni, poi, a causa del “vincolo di solidarietà”, il venir meno del rapporto con uno solo dei due lavoratori estingue l'intera obbligazione.

La corretta implementazione di tale strumento, proprio per il fatto di coinvolgere due lavoratori nell'adempimento di un'unica prestazione, richiedeva che venissero chiaramente definite mansioni, inquadramento, modalità e tutto ciò che è riferibile ad un'equa ripartizione del lavoro e delle responsabilità tra essi.

A tal proposito era necessario che il contratto, di natura subordinata, avesse forma scritta e contenesse:

- la percentuale e la collocazione temporale del lavoro che si prevedeva venisse svolto da ciascuno dei due lavoratori, ai quali era però lasciata la possibilità di accordarsi liberamente su reciproche sostituzioni o modifica consensuale dell'orario di lavoro;
- il luogo di lavoro ed il trattamento economico e normativo riservato a ciascun lavoratore;
- le eventuali misure di sicurezza necessarie a seconda del tipo di attività dedotta da contratto.¹⁶⁶

Questa tipologia contrattuale, oltre ad offrire ai lavoratori tutti i vantaggi in termini di conciliazione vita-lavoro che offre il part time, offriva in più dei vantaggi “non quantificabili” come la condivisione di competenze, il mutuo arricchimento di abilità e la reciproca incentivazione.¹⁶⁷

Esso costituiva inoltre una valida alternativa al licenziamento per riduzione dell'organico, ragione in più per cui un simile strumento avrebbe meritato una rivalutazione piuttosto che una netta abolizione.

5. Flessibilità spaziale.

L'altra fondamentale modalità di organizzazione del lavoro, per andare incontro alle esigenze conciliative dei dipendenti al fine di garantire loro la maggior serenità possibile, è legata alla flessibilità spaziale.

Questa è costituita da misure che favoriscono una diversa organizzazione degli ambienti lavorativi, permettendo alle imprese di superarne i confini fisici a favore di una maggiore libertà ed autonomia organizzativa.¹⁶⁸ La diffusione della tecnologia ha infatti permesso di considerare la presenza in ufficio non più necessaria, consentendo che le prestazioni vengano svolte in un luogo diverso dalla sede principale di lavoro, scelto di comune accordo tra datore e lavoratore.

La flessibilità spaziale non è solo una modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, ma richiede un profondo mutamento di mentalità, per sciogliere il dogma che vede il lavoratore timbrare il cartellino ogni giorno alla stessa ora nel suo ufficio, dove viene richiesta la sua presenza fisica per considerare adempiuta la prestazione.

Questo tipo di flessibilità rompe quindi sia gli schemi spaziali che quelli temporali, dando maggior valore ai risultati che il lavoratore può raggiungere in autonomia consentendo allo stesso tempo al datore un controllo a distanza.

Emerge chiaramente come i benefici vadano a vantaggio di entrambe le parti coinvolte: i lavoratori possono infatti godere del tempo che risparmiano sugli spostamenti, potendolo dedicare alle proprie esigenze personali e familiari; senza contare che possono così anche far fronte agli imprevisti che possono presentarsi (un figlio che si ammala, la babysitter che ritarda...).

¹⁶⁶ “Contratto di lavoro ripartito (*job sharing*)”, www.fpcgil.it

¹⁶⁷ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 187 ss.

¹⁶⁸ ZUCARO R., “*La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*”, ADAPT University press, 2014.

Inoltre essi sono meno sottoposti allo stress tipico che affligge i pendolari, costretti spesso a sprecare tempo prezioso nel traffico o in una stazione, vincolati dagli orari dei trasporti pubblici.

Togliere stress ai lavoratori e sostituirlo con flessibilità e autonomia organizzativa li rende notevolmente più gratificati e produttivi, concentrati a raggiungere gli obiettivi di un'azienda di cui si sentono più partecipi proprio perché questa non sottovaluta il loro contributo inquadrandolo come mera presenza fisica.

Inevitabile conseguenza di ciò è il vantaggio che l'azienda ha, risultando più competitiva e ottenendo anche un risparmio di costi per gli ambienti da destinare ai dipendenti (meno locali, meno spese).

La combinazione delle innovazioni tecnologiche a servizio delle aziende, con un contatto diretto occasionale con il dipendente e con sistemi di valutazione basati sul rendimento, costituisce il fulcro di questo nuovo modo più efficace di concepire il lavoro.¹⁶⁹

Nei prossimi paragrafi si vedranno le concrete modalità attuative delle articolazioni spaziali del lavoro.

5.1 Il telelavoro.

L'accordo quadro europeo sul telelavoro, siglato a Bruxelles nel 2002 e trasposto in Italia con l'accordo interconfederale del 2004, lo definisce come "una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa".

Nel testo dell'accordo si afferma che il telelavoro è al tempo stesso un mezzo che consente alle imprese di modernizzare l'organizzazione del lavoro ed uno strumento per consentire ai lavoratori di conciliare il lavoro con la vita privata consentendo l'autonoma gestione del tempo.

Il telelavoro può essere svolto secondo due modalità principali:

- telelavoro domiciliare: viene svolto presso l'abitazione del lavoratore utilizzando un pc e altri strumenti utili per lo svolgimento dell'attività (fax, smartphone);
- telelavoro presso centro satellite: viene svolto presso una filiale creata dall'azienda stessa, dove operano più telelavoratori con a disposizione tutti gli strumenti necessari allo svolgimento della prestazione.¹⁷⁰

Il telelavoro non è una tipologia di contratto, ma una modalità di svolgimento della prestazione lavorativa che può essere pattuita al momento dell'assunzione o anche successivamente.

Ciò che caratterizza questa forma di lavoro è infatti la volontarietà: è richiesto che venga sottoscritto un accordo per volontà di entrambe le parti e, qualora una non acconsenta, ciò non costituisce legittimo motivo di licenziamento o di modifica delle condizioni contrattuali.

Particolare attenzione merita la frequente etichettatura del telelavoro come "flessibile" che è stata oggetto di discussione in dottrina e rende necessaria una precisazione.

Essendo il telelavoro, come detto una modalità di esecuzione della prestazione e non un'autonoma tipologia di contratto, sarebbe un errore attribuirgli la qualificazione di flessibile come tipo contrattuale identificando nel telelavoro una tipologia negoziale come quelle che presentano discipline diverse da quella del contratto subordinato a tempo pieno ed indeterminato (come ad esempio i contratti part-time, a termine, di lavoro ripartito...).

¹⁶⁹ RIZZINI C.L., "Lavoro "agile": di cosa parliamo?", <http://www.secondowelfare.it/primowelfare/lavoro/lavoro-agile-di-cosa-parliamo.html>

¹⁷⁰ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 247 ss.

Si precisa quindi che l'aggettivo flessibile è attribuito al telelavoro in relazione alle sue modalità di svolgimento "alternative" dal punto di vista spaziale e temporale, pur rimanendo possibile che la flessibilità nel senso appena descritto sia presente anche all'interno di contratti di lavoro propriamente detti flessibili, come nel caso del telelavoro part-time.¹⁷¹

Dal punto di vista normativo il telelavoratore è sottoposto alla stessa disciplina degli altri colleghi che lavorano nei locali aziendali, per la quale si fa riferimento al contratto collettivo applicato al settore in cui è impiegato.

Per quanto riguarda gli obblighi delle parti, il datore deve fornire al lavoratore tutti gli strumenti necessari per eseguire la prestazione quali pc, connessione internet, telefono e farsi carico delle relative spese.

Egli ha inoltre l'obbligo di informare il lavoratore in materia di prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro, e può eventualmente effettuare un sopralluogo per accertarsi dell'idoneità dell'ambiente dove verrà eseguita la prestazione e del rispetto degli standard di sicurezza, con il consenso del lavoratore qualora la sede distaccata sia la sua abitazione.

Il datore di lavoro ha inoltre il dovere di prevenire l'isolamento del telelavoratore, che è il principale fattore di rischio in questo tipo di rapporto, favorendone il contatto con i colleghi e il percorso professionale.

Come specifica l'accordo quadro, il telelavoratore ha diritto di accedere alla formazione al pari degli altri colleghi comparabili che prestano servizio nei locali aziendali, ed ha diritto a ricevere una formazione specifica sugli strumenti tecnici di lavoro e sulle caratteristiche di tale forma di organizzazione.

Il lavoratore per contro ha la responsabilità delle attrezzature che gli vengono fornite, dovendo prendersene cura e segnalare prontamente qualsiasi malfunzionamento.

Egli ha inoltre il diritto di utilizzarle nei limiti e secondo gli scopi fissati nell'accordo con il datore, che stabilirà se destinarli ad esclusivo uso lavorativo o anche ad uso promiscuo.

Si sottolinea inoltre che il telelavoratore ha diritto a ricevere lo stesso trattamento dei colleghi per quanto riguarda la mole di lavoro e le mansioni affidate, con la possibilità per il datore di monitorarne l'attività attraverso software specifici, ma anche e soprattutto tenendo conto degli obiettivi prefissati e dei risultati raggiunti.

Il telelavoro porta con sé un grande potenziale ai fini della conciliazione vita-lavoro, ma è stato poco applicato a causa di una normativa obsoleta che non ha tenuto il passo con l'evoluzione tecnologica.

Ad esso va però riconosciuto il merito di essere il precursore del nuovo *smart working*, giunto in tempi più maturi per una più efficace e vasta implementazione.

5.2 Lo smart working.

Lo *smart working*, detto anche lavoro agile, viene introdotto nel nostro ordinamento con il Ddl. 2233/2016 collegato alla Legge di stabilità 2016, che lo definisce come una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato".

Esso ha le seguenti caratteristiche:

- esecuzione della prestazione lavorativa in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno ed entro i soli limiti di durata dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa;
- assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali aziendali.¹⁷²

¹⁷¹ P. PASCUCI, "La tutela della salute e della sicurezza dei telelavoratori nell'ordinamento italiano (con qualche retrospettiva dottrinale)", Dossier ADAPT, n. 15/2009.

¹⁷² Art. 13 comma 2 Ddl. 2233/2016

Anche lo *smart working*, come il telelavoro, deve essere stipulato con un accordo scritto a pena di nullità, che deve essere caratterizzato dalla volontarietà ed è di conseguenza reversibile (con preavviso di trenta giorni qualora sia stato stipulato a tempo indeterminato).

Ai sensi dell'articolo 14, l'accordo deve disciplinare l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta al di fuori dei locali aziendali, anche con riguardo alle modalità di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e alle sanzioni erogabili. Per quanto riguarda gli strumenti di lavoro, il lavoratore è responsabile della loro custodia e della riservatezza dei dati cui può accedere tramite tali strumenti.¹⁷³

In materia di sicurezza sul lavoro, il datore è tenuto a consegnare al lavoratore, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta che segnali i rischi connessi alla prestazione eseguita al di fuori dei locali aziendali.

Dal canto suo, il lavoratore, è tenuto ad osservare le misure di prevenzione indicate al fine di tutelare la sua salute e sicurezza.¹⁷⁴

È sancito inoltre il diritto del lavoratore ad un'assicurazione contro malattia ed infortuni che possano occorrere durante la prestazione eseguita al di fuori dei locali di lavoro, così come ad una tutela contro quelli che possano accadere durante lo spostamento dal domicilio verso il luogo prescelto per eseguire la prestazione.¹⁷⁵

Al lavoratore spetta infine un trattamento economico e normativo non diverso da quello riservato ai colleghi che eseguano le medesime mansioni interamente all'interno dei locali aziendali.¹⁷⁶

Nonostante le numerose somiglianze, ciò che differenzia lo *smart working* dal telelavoro, di cui è considerato un'evoluzione, sono principalmente due caratteristiche:

- non deve essere svolto necessariamente da una postazione fissa e predeterminata;
- non viene svolto in maniera continuativa al di fuori dei locali aziendali, ma solo occasionalmente o per alcune giornate o fasce orarie, come stabilito nell'accordo che lo regola.

I principali vantaggi che si collegano al lavoro agile si riferiscono anzitutto alla conciliazione vita-lavoro, alla riduzione dello stress e del traffico, con un ovvio beneficio per l'ambiente e la viabilità.¹⁷⁷

Il disegno di legge rinvia, per il finanziamento delle disposizioni in esso contenute, alla Legge di stabilità 2016 che ha istituito presso il Ministero del lavoro un Fondo destinato ad incentivare la flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro subordinato.¹⁷⁸

Una ricerca dell'osservatorio sullo *smart working* del politecnico di Milano stima che l'adozione di questo modello di flessibilità possa far aumentare la produttività dei dipendenti del 35-40%, stimato in un guadagno complessivo di circa 27 miliardi e di un risparmio di costi fino a 10 miliardi.

Lo *smart working* racchiude quindi un potenziale notevole sia per le aziende che per i dipendenti. Il disegno di legge è in attesa di approvazione definitiva, ma si confida che possa costituire un salto in avanti verso una concezione del lavoro più moderna, volta a favorire una maggiore armonia fra sfera lavorativa e familiare.

¹⁷³ Art. 17 comma 2 Ddl. 2233/2016

¹⁷⁴ Art. 18 Ddl. 2233/2016

¹⁷⁵ Art. 19 commi 2 e 3 Ddl. 2233/2016

¹⁷⁶ Art. 15 Ddl. 2233/2016

¹⁷⁷ <http://www.fimcisl.it/wpcontent/uploads/files/smartworking/sindacale/2016.03.07%20Fim%20Sindacale%2006%20LINEE%20CONTRATT%20SMART%20WORK.pdf>, "Smart working, linee guida per la contrattazione aziendale".

¹⁷⁸ [http://net.cisl.it/~cisluniversita.lecce/FOV3-00080050/FOV3-00070D53/DDL%20-%20Scheda%20di%20sintesi%20%22Lavoro%20Agile%22%20\(%E2%80%9Csmart%20Working%E2%80%9D\).pdf?Plugin=Block](http://net.cisl.it/~cisluniversita.lecce/FOV3-00080050/FOV3-00070D53/DDL%20-%20Scheda%20di%20sintesi%20%22Lavoro%20Agile%22%20(%E2%80%9Csmart%20Working%E2%80%9D).pdf?Plugin=Block), "Lavoro agile (c.d. "smart working") – scheda di lettura e commento del disegno di legge".

6. Servizi alla famiglia.

Le aziende possono contribuire al benessere lavorativo e personale dei dipendenti anche offrendo servizi rivolti alle loro famiglie.

Questi servizi comprendono una serie di iniziative volte ad aiutare il lavoratore a far fronte alle incombenze legate ad esempio alla presenza in famiglia di figli piccoli, di persone anziane o non autosufficienti.

Le esigenze del lavoratore per la cura di queste persone derivano spesso dall'eccessivo tempo che egli dedica al lavoro a scapito di quello residuo da dedicare alle responsabilità familiari, spesso molto gravose.

In molti casi i lavoratori sono costretti ad organizzare la gestione familiare solo con le proprie risorse, ad esempio facendo carico ai nonni della cura dei nipoti, oppure essendo costretti ad investire uno stipendio per pagare asili nido privati, babysitter o badanti che si prendano cura dei familiari non autonomi nel tempo in cui vengono lasciati soli per andare al lavoro.

Qualora la rete di relazioni familiari non sia sufficiente a far fronte alle esigenze di cura, si pone spesso il problema della sostenibilità finanziaria degli alternativi servizi di assistenza.¹⁷⁹

Da ciò emerge la necessità che le aziende, per essere più produttive e competitive, collaborino con i dipendenti per favorire la loro serenità, in gran parte connessa ad una buona conciliazione tra lavoro ed oneri familiari. Esse possono contribuire in tal senso offrendo servizi ed agevolazioni per l'assistenza e la cura dei familiari, come quelli che vedremo nei paragrafi seguenti.

6.1 Il nido aziendale.

Uno dei servizi alla famiglia maggiormente apprezzati dai dipendenti è sicuramente l'asilo nido aziendale. Si tratta di un servizio socio-educativo destinato alla cura e all'accoglienza di bambini tra i 3 e i 36 mesi di età, figli dei dipendenti dell'azienda che lo predispone.

Esso si caratterizza per una particolare flessibilità organizzativa, adeguata alle esigenze dei lavoratori stessi, ma tale da non intaccare la qualità del progetto pedagogico.¹⁸⁰

L'offerta di un simile servizio si rivela molto utile per i genitori lavoratori, facilitandone la conciliazione vita-lavoro con un notevole ritorno positivo anche per l'azienda in termini di immagine e di fidelizzazione del dipendente, che avrà la possibilità di rendere maggiormente essendo meno oppresso da pensieri e preoccupazioni.

Questo tipo di servizio, al quale fanno ricorso soprattutto imprese medio-grandi, può essere gestito direttamente da esse o essere affidato a società esterne specializzate. In entrambi i casi il progetto potrà essere sviluppato in comune tra più aziende, per ottenere un risparmio di costi ed offrire il servizio anche nei casi in cui la richiesta all'interno della singola azienda non sarebbe sufficiente. Si parla in tal caso di asili nido interaziendali, aperti da aziende limitrofe in un'area prossima alle loro sedi.¹⁸¹

Mettere in comune i bisogni dei dipendenti di più aziende può infatti rivelarsi un punto di forza per garantire quella continuità del servizio che solo una domanda consistente può assicurare.¹⁸² A tal fine può rivelarsi molto utile il coinvolgimento dell'Amministrazione pubblica locale, aprendo anche agli utenti del territorio l'accesso al nido aziendale, dopo aver dato precedenza ai figli dei dipendenti con condizioni agevolate.

¹⁷⁹ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 204 ss.

¹⁸⁰ <http://www.vr.camcom.it/attach/content/GENERICO/COMITATO%20IMPRENDITORIA/Vademecum%20per%20la%20creazione%20di%20asili%20nido%20e%20micronidi.pdf>, "Progetto "asili nido aziendali", vademecum per la creazione di asili nido e micronidi nei luoghi di lavoro".

¹⁸¹ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 204 ss.

¹⁸² <http://www.vr.camcom.it/attach/content/GENERICO/COMITATO%20IMPRENDITORIA/Vademecum%20per%20la%20creazione%20di%20asili%20nido%20e%20micronidi.pdf>, "Progetto "asili nido aziendali", vademecum per la creazione di asili nido e micronidi nei luoghi di lavoro".

Il costo di questo servizio per i dipendenti è in genere inferiore a quello di mercato o comunque equiparato a quello offerto dal servizio pubblico, che però presenta spesso problemi di accesso e lunghe liste di attesa e non è quindi sempre facilmente agibile.

Allo stesso modo i datori di lavoro godono di incentivi fiscali¹⁸³ per questo genere di iniziative in quanto esse possono apportare benefici di vario genere favorendo anche la collaborazione con le organizzazioni presenti sul territorio.

La principale normativa per i nidi aziendali si ritrova nella Legge 448/2000, art 70 (disposizioni in materia di asili nido) e nella legge 289/2002 art. 91 (asilo nido nei luoghi di lavoro).

Le linee guida per la progettazione e la gestione dei nidi e micronidi aziendali sono invece rinvenibili nelle leggi Regionali.

Dal punto di vista dei dipendenti con prole, l'offerta di questo tipo di servizio può rivelarsi fonte di soluzione di grandi problematiche logistiche ed organizzative, essendo lo strumento ideale per che ha figli che rientrano nella fascia d'età per fruire di questo servizio.

In alternativa, qualora non ricorressero i presupposti per l'apertura di un asilo nido aziendale o interaziendale, le imprese possono stipulare convenzioni con strutture già operative sul territorio al fine di far fruire ai loro dipendenti di condizioni agevolate per l'accesso al servizio, o offrire un contributo economico ai dipendenti sotto forma di voucher o a titolo di rimborso spesa.

Il nido aziendale rimane però la soluzione ideale per il dipendente-genitore che può in questo modo risparmiare tempo per portare il figlio al nido prima di recarsi al lavoro, e non preoccuparsi di dover fare eventuali straordinari. Inoltre il dipendente in questo modo si sente più sereno, sapendo di avere il figlio vicino, in un ambiente controllato e a lui conosciuto.

Il tutto apporta notevoli benefici in termini di produttività e fidelizzazione proprio per l'importanza che la famiglia ha per il dipendente, importanza che egli vede così riconosciuta dall'azienda per cui lavora e che di conseguenza sentirà più affine, più "sua".

6.2 L'offerta di servizi alla persona.

Un'altra valida alternativa per offrire un supporto alle famiglie dei lavoratori, è la possibilità di fruire di servizi di assistenza alla persona grazie all'azienda che può contribuire economicamente alla spesa con l'erogazione di voucher o con l'erogazione di somme a titolo di rimborso spese.

L'erogazione dei buoni d'acquisto è stata recentemente resa possibile grazie alla Legge di stabilità 2016 che ha introdotto l'opportunità di utilizzarli come modalità di pagamento per i servizi indicati nei commi 2 e 3 art. 51 TUIR.¹⁸⁴

Questa legge ha infatti inserito il comma 3 bis dell'art. 51 del TUIR sancendo che "ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale".

Tra i benefit cui si fa riferimento rientrano anche quelli previsti dalle lettere f-bis) ed f-ter).

I benefit di cui alla lettera f-bis) riguardano i servizi che interessano i famigliari dei dipendenti, anche fiscalmente non a carico, e ricomprendono "le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari".

¹⁸³ Cfr. cap. 2 par. 3.2

¹⁸⁴ Per la normativa fiscale di dettaglio si veda cap. 2 par. 3.2

L'ampia formulazione di tale lettera permette di ricomprendervi assegni, premi di merito, sussidi per fini di studio, oltre a rimborsi di rette scolastiche, tasse universitarie e libri di testo scolastici.

Ma non è tutto, a tale norma sono riconducibili anche il servizio di trasporto scolastico, il rimborso di somme destinate a viaggi d'istruzione oltre all'offerta di servizi di baby-sitting, anche sotto forma di rimborso.

Per quanto riguarda le modalità di erogazione di detti servizi, è prevista la possibilità per il datore di fornirli direttamente o tramite terzi, nonché attraverso la corresponsione ai dipendenti di buoni d'acquisto o somme di denaro da destinare alle finalità indicate anche a titolo di rimborso di spese già sostenute, sempreché sia in possesso della documentazione comprovante l'utilizzo delle somme ai fini sopra indicati.¹⁸⁵

La seguente lettera f-ter) fa riferimento alle "somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12".

La norma consente quindi di detassare le prestazioni di assistenza per i familiari anziani o non autosufficienti erogate anche sotto forma di somme a titolo di rimborso spese.

L'Agenzia delle entrate è intervenuta per precisare che i soggetti non autosufficienti riconducibili a questa norma sono da intendersi coloro che "non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana, quali ad esempio assumere alimenti, espletare funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, deambulare ed indossare gli indumenti".¹⁸⁶

È richiesto che l'esistenza di tali condizioni risulti da certificazione medica.

Da ciò si deduce che nella lettera f-ter) non possono essere ricompresi i bambini in qualità di soggetti non autosufficienti, salvo i casi in cui la detta mancanza di autosufficienza derivi da condizioni patologiche certificate.

Per familiari anziani invece, in assenza di precisazioni nel testo della norma, sono da intendersi i soggetti che abbiano compiuto i 75 anni.¹⁸⁷

I suddetti servizi, che non concorrono a formare reddito, sono erogabili dal datore di lavoro anche sotto forma di voucher cartacei o elettronici che devono essere intestati all'effettivo fruitore della prestazione, opera o servizio anche qualora questo non sia il dipendente stesso ma un suo familiare.

È evidente l'importanza di una simile offerta ai lavoratori, basti pensare ad esempio a coloro che hanno figli in età prescolare e alla difficoltà che incontrano nei periodi in cui le scuole finiscono e si ritrovano a non saper dove lasciare i figli durante l'intero orario di lavoro (mentre spesso durante l'anno scolastico questo problema riguarda solo mezza giornata o meno, e spesso si riesce a farvi fronte con il supporto della rete familiare).

Ed è altrettanto importante la possibilità di acquistare, con il contributo del datore di lavoro, servizi di cura ed assistenza per persone anziane o non autosufficienti, questione oggi di notevole importanza anche a causa dell'invecchiamento della popolazione e del costo spesso troppo oneroso delle strutture ricettive per anziani.

Sono infatti numerose le famiglie che scelgono di ospitare in casa propria un familiare anziano non più autosufficiente anzitutto per ragioni affettive ma spesso anche per evitare di far fronte alla spesa di una casa di cura, per la quale in molti casi la sola pensione del diretto interessato non basta. Le persone che fanno questa scelta si ritrovano però poi a dover fronteggiare il problema di non poter lasciare sola la persona non autosufficiente, preoccupazione che si somma a quelle della quotidianità e che, come ampiamente detto, incidono notevolmente sulle prestazioni lavorative.

¹⁸⁵ AGENZIA DELLE ENTRATE, Circolare 15 giugno 2016, nr. 28/E

¹⁸⁶ AGENZIA DELLE ENTRATE, Circolare 3 gennaio 2005, nr. 2/E

¹⁸⁷ Limite di età richiesto dall'art. 13 comma 4 TUIR ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta.

Le somme per servizi alla persona, in qualsiasi delle possibili forme siano erogate dai datori ai dipendenti, possono quindi favorire la conciliazione lavoro-oneri familiari, agevolando l'acquisto del servizio più idoneo alle esigenze del dipendente e dei suoi familiari.

Perché, lo ricordiamo, il circolo virtuoso del welfare prevede il contributo dell'azienda al benessere dei dipendenti e dei loro familiari, con il risultato che meno preoccupazioni per il dipendente significano maggior concentrazione e rendimento, a vantaggio del dipendente stesso e con un ovvio ritorno per l'azienda.

6.3 Congedi parentali.

I congedi parentali sono strumenti di conciliazione lavoro- vita familiare previsti per consentire ai genitori di prendersi cura dei figli in età infantile.

Per comprenderne la finalità è innanzitutto necessario distinguere il periodo di astensione obbligatoria dal lavoro, da quello di astensione facoltativa.

Il primo è il congedo di maternità ed ha la finalità di garantire il buon andamento della gravidanza, la salute della madre e del bambino oltre a quella di proteggere il fondamentale rapporto (non solo in termini di bisogni biologici) che in tale periodo si instaura tra madre e figlio.¹⁸⁸

Questo congedo ha una durata complessiva di 5 mesi, generalmente da 2 mesi prima del parto fino al compimento del terzo mese di vita del bambino¹⁸⁹ e ne beneficiano obbligatoriamente le future-neo mamme.

Allo stesso modo il padre lavoratore, entro il compimento del quinto mese del figlio, ha l'obbligo di astenersi dal lavoro per due giorni, fruibili anche disgiuntamente.¹⁹⁰

Inoltre, in caso di adozione o affidamento nazionale di minore, il congedo di maternità spetta per i 5 mesi successivi all'ingresso in famiglia del minore, mentre per il padre vale la regola dell'astensione di 2 giorni come in caso di nascita del figlio.

L'astensione facoltativa ha invece lo scopo di consentire ai genitori di assentarsi dal lavoro per accudire il bambino in età infantile e far fronte alle sue esigenze. Questa è concessa ad entrambi i genitori che siano lavoratori dipendenti, che possono goderne fino al compimento dei 12 anni di età del bambino per un periodo complessivo tra i due genitori non superiore a 10 mesi, fruibile anche dai due genitori contemporaneamente ed aumentabile ad 11 mesi¹⁹¹ qualora il padre lavoratore si astenga dal lavoro per un periodo continuativo o frazionato non inferiore a 3 mesi.¹⁹²

Gli stessi tempi sono concessi ai genitori adottivi o affidatari, indipendentemente dall'età del bambino al momento dell'ingresso in famiglia e non oltre il suo raggiungimento della maggiore età.

Salvo quanto eventualmente previsto dai contratti collettivi, per la fruizione del congedo, essendo questo un diritto potestativo, è previsto in capo al lavoratore il solo obbligo del preavviso, mentre al datore è riconosciuta la possibilità di disporre una diversa collocazione in caso di comprovate esigenze organizzative.

La retribuzione di questo tipo di congedi varia a seconda dell'età del bambino al momento della loro fruizione.

- Entro i primi 6 anni di età del bambino è stabilita una retribuzione pari al 30% della retribuzione media giornaliera sulla base di quella del mese precedente la richiesta.

¹⁸⁸ Sentenze Corte Costituzionale n. 270 del 1999, n. 332 del 1988, n. 1 del 1987

¹⁸⁹ Tale distribuzione è flessibile e suscettibile di modifiche a seconda dell'andamento della gravidanza, della compatibilità della mansione svolta con lo stato di gravidanza e di eventuali complicanze pre o post parto.

¹⁹⁰ Per nascite, adozioni o affidamenti avvenuti nell'anno 2016; per quelle precedenti è prevista l'astensione per 1 giorno solo a favore del padre.

¹⁹¹ Tale aumento ha l'evidente scopo di incentivare l'utilizzo dei congedi da parte dei padri.

¹⁹² <https://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5885>, "Congedi parentali e riposi per allattamento".

- Dal primo giorno dopo il compimento del sesto anno di vita fino all'ottavo anno, nel caso in cui i genitori non abbiano già fruito interamente dell'intero periodo a disposizione, il congedo è retribuito al 30% solo se il reddito individuale del genitore che ne fa richiesta sia inferiore di 2,5 volte l'importo annuo del trattamento minimo di pensione;
- Dal giorno successivo al compimento dell'ottavo anno del bambino, fino al compimento del dodicesimo, il congedo residuo è ancora fruibile ma non viene indennizzato.¹⁹³

Oggi grazie al decreto attuativo della delega contenuta nel Jobs Act (d.lgs 80/2015), è prevista la possibilità di sfruttare i congedi parentali non più solo su base giornaliera o mensile, ma anche su base oraria in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga quadrisettimanale o mensile immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha inizio il congedo, che trova attuazione come criterio generale di fruizione in assenza di contrattazione collettiva, anche aziendale.¹⁹⁴

Si sottolinea che quella oraria è solo una diversa modalità di fruizione che può alternarsi a quella mensile o giornaliera nei limiti di quando eventualmente stabilito dalla contrattazione collettiva, e che non incide sulla durata del congedo parentale lasciandone quindi invariati i limiti.

La lavoratrice ha inoltre diritto fino al compimento del primo anno di vita del bambino a 2 ore al giorno di riposo per l'allattamento se il suo orario di lavoro supera le 6 ore giornaliere, mentre se l'orario è inferiore il tempo per l'allattamento si riduce a 1 ora al giorno. Tali riposi si raddoppiano in caso di parto gemellare o di adozione/affidamento di più bambini. Per tali riposi si prevede un'indennità pari al 100% della retribuzione.

La legge prevede anche due alternative al congedo parentale per adeguarsi il più possibile alle esigenze dei genitori lavoratori.

Da una parte il D.lgs. 81/2015 prevede la possibilità per il lavoratore di chiedere, al posto del congedo o entro i limiti di quanto ne residua, la trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in un rapporto a tempo parziale con una riduzione di orario massima pari al 50%.

Dall'altra la Legge di Stabilità 2016 ha prorogato la possibilità, prevista dalla L. 92/2012 a favore delle madri lavoratrici, di chiedere entro gli 11 mesi successivi il termine del periodo di congedo obbligatorio, in alternativa ai congedi parentali, la corresponsione di voucher per l'acquisto di servizi di babysitting o per il pagamento di servizi per l'infanzia pubblici o privati accreditati.¹⁹⁵

L'importo di tale contributo è di 600 euro al mensili erogabile al massimo per un periodo di 6 mesi, frazionabile solo per mensilità intere.

Questa alternativa è sin dalla sua previsione nel 2012, oggetto di discussione in dottrina.

L'art. 4 comma 24, lett. b delle L.92/2012 risulta infatti di difficile interpretazione.

L'intento di tale disposizione appare essere quello di intervenire, con questa previsione di carattere sperimentale, per sostenere economicamente la madre che intenda, per varie ragioni, rientrare al lavoro al termine del periodo di congedo obbligatorio di maternità.

Se così risultasse nella pratica, la misura raggiungerebbe il suo nobile scopo. Ma alcuni autori¹⁹⁶ vedono in questa iniziativa il secondo fine di spingere le donne lavoratrici a rinunciare al loro diritto al congedo parentale per rientrare precocemente al lavoro, a scapito del rapporto di cura ed affettivo con il neonato e delle esigenze individuali della lavoratrice.

¹⁹³ <https://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5885>, "Congedi parentali e riposi per allattamento".

¹⁹⁴ Circolare INPS nr. 152/2015

¹⁹⁵ <https://www.inps.it/portale/default.aspx?sID=%3b0%3b5673%3b8591%3b&lastMenu=8591&iMenu=1&iNodo=8591&p4=2&bi=22&link=Voucher%20baby%20sitting%20%E2%80%93%20asili%20nido>,

"Voucher babysitting – asili nido".

¹⁹⁶ GOTTARDI D., "La condivisione delle responsabilità genitoriali in salsa italiana", lavoro e diritto, fascicolo 3-4, Il Mulino 2012, p.614

Ciò su cui si è indagato in dottrina è soprattutto la legittimità dello scambio tra tempo e denaro; tra un diritto ed un corrispettivo economico, pur essendo lo scambio rimesso alla volontà della lavoratrice.¹⁹⁷

La normativa europea in materia considera i congedi parentali un diritto non rinunciabile, esponendo questa previsione normativa ad un rischio di illegittimità.

A tal proposito è stato eccepito che questa previsione non comporta alcuna menomazione per i diritti della lavoratrice, alla quale è riconosciuta la facoltà di esercitare una libera scelta sulla base di una norma che si fa portatrice di interessi proprio della lavoratrice-madre offrendole semplicemente un'alternativa all'astensione dal lavoro.

Ed in effetti non si capisce come l'offerta di una libera scelta, di un'alternativa, possa ledere il diritto di una lavoratrice.

Come si è più volte detto, ogni lavoratrice ha esigenze diverse basate su ragioni differenti, ed offrire come unica possibilità l'astensione dal lavoro risulta essere potenzialmente sfavorevole per quella lavoratrice che desideri rientrare al lavoro al termine del congedo obbligatorio, ma che non abbia a chi affidare il neonato; in una simile situazione la fruizione del congedo facoltativo diventerebbe per assurdo una scelta quasi obbligata in assenza di alternative.

Al contrario, la lavoratrice che liberamente scelga di fruire del congedo parentale facoltativo, prende una decisione consapevole di rinunciare a parte della sua retribuzione per prendersi cura personalmente del suo bambino senza dover pagare una struttura o una babysitter che lo faccia per suo conto.

Dal punto di vista economico, sulla base di un calcolo fatto sullo stipendio medio di una lavoratrice a tempo pieno, le due alternative sono pressoché equivalenti.

Si è calcolato che una lavoratrice a tempo pieno guadagni in media 1500 euro netti al mese, e che in caso di congedo parentale di 6 mesi, retribuito al 30% , guadagnerebbe circa 2700 euro di indennità.

Al contrario, qualora optasse per il rientro al lavoro, si stima che per coprire il suo orario essa dovrebbe avvalersi di una babysitter per 40 ore a settimana.

Supponendo che tale servizio venga retribuito con voucher del valore di 10 euro l'ora, il costo per tale servizio sarebbe di 1600 euro al mese, che moltiplicati per i 6 mesi di congedo a cui si è rinunciato diventano 9600 euro di cui 3600 coperti dal voucher e 6000 interamente a carico della famiglia.¹⁹⁸

Si stima quindi che stando a casa in congedo la lavoratrice avrebbe un guadagno paragonabile all'avanzo di stipendio che le rimarrebbe rientrando subito al lavoro e pagando una babysitter a tempo pieno.

Questo è un altro motivo a sostegno della validità dell'alternativa così offerta alle lavoratrici, che possono in tal modo prendere una decisione libera e consapevole, basata su motivazioni personali non condizionate dal fattore economico.

Delicato è piuttosto il punto che riguarda il momento della scelta: è discusso il fatto che si faccia scegliere, con il rigido termine di undici mesi dalla conclusione del congedo obbligatorio, di rinunciare (o meglio sostituire) ad un "diritto al tempo" che sarebbe invece usufruibile per i successivi 12 anni di vita del figlio.

Va notato che i voucher sono divisibili solo per frazioni mensili intere, mentre il congedo è molto più flessibile, essendo fruibile persino ad ore ed è quindi più idoneo a far fronte anche ad imprevisti familiari che non richiedano un'assistenza continua nell'arco del mese come per l'utilizzo dei voucher.

La scelta della lavoratrice di utilizzare i voucher è però reversibile, consentendole di riappropriarsi del tempo di congedo residuo, ed è proprio tale reversibilità a rendere legittima la rinuncia al congedo.

¹⁹⁷ GOTTARDI D., *“La condivisione delle responsabilità genitoriali in salsa italiana”*, lavoro e diritto, fascicolo 3-4, Il Mulino 2012, p. 615

¹⁹⁸ GOTTARDI D., *“La condivisione delle responsabilità genitoriali in salsa italiana”*, lavoro e diritto, fascicolo 3-4, Il Mulino 2012, p. 615 ss.

La divisibilità dei voucher solo per frazioni mensili intere, però, fa sì che qualora la lavoratrice utilizzasse i voucher per un valore corrispondente, ad esempio, a 610 euro, essa non avrebbe più diritto a riappropriarsi del restante periodo di congedo, in quanto il voucher una volta utilizzato, sebbene non interamente, va considerato come fruito e quindi non più rinunciabile.¹⁹⁹

Per quanto attiene all'estensione del congedo parentale, bisogna sottolineare che esso è un diritto individuale del padre e della madre, i quali sono chiamati a coordinarsi solo sulla durata della fruizione da parte di ognuno, in quanto il suo valore totale cambia a seconda del godimento da parte del padre.

È infatti previsto che ciascun genitore possa fruire del congedo per una durata massima di 6 mesi a testa, fino ad un massimo complessivo di 10 mesi.

L'art. 32 del D.lgs 151/2001 prevede però che se il padre lavoratore si astenga per un lasso di tempo continuativo o frazionato non inferiore a tre mesi, questi possa prolungare la durata del suo congedo fino a sette mesi nel rispetto di un tetto massimo di astensione cumulativa aumentato ad undici mesi.

Se ne deduce quindi che il diritto a 11 mesi di congedo parentale è subordinato alla fruizione di 7 mesi di congedo da parte del padre, a scapito quindi del periodo fruibile dalla madre.

Ciò ha però il valido intento di incentivare l'utilizzo dei congedi parentali da parte dei padri, promuovendolo appunto con un aumento del periodo cumulativamente concesso.²⁰⁰ Anche qui quindi non si rilevano criticità bensì un valido tentativo di sensibilizzare i padri verso l'importanza del loro ruolo di cura all'interno della famiglia.

Diversamente è accaduto con alcuni contratti collettivi²⁰¹ che in passato, prendendo come spunto l'art. 32 D.lgs 151/2001, hanno previsto una riduzione del periodo di congedo spettante alla madre, abbassandolo a 5 mesi qualora il padre avesse usufruito di un periodo non inferiore a 3 mesi.

Ciò è di dubbia legittimità in quanto non è conforme alla legge che prevede espressamente un diritto a 6 mesi di congedo in capo alla madre; ed è inoltre di scarsa efficacia essendo necessario che sia al padre che alla madre sia applicabile lo stesso contratto collettivo (o un contratto collettivo con analoga previsione) per l'applicazione della suddetta modalità di fruizione.²⁰²

A parte questi casi limite però, che sono peraltro in contrasto con il dato normativo, la previsione di un congedo più lungo per il padre rimane un ottimo incentivo al suo coinvolgimento nei compiti di cura familiare, fondamentale per la parallela promozione della figura femminile nel mondo del lavoro e per la rivalutazione dei ruoli di genere.

7. Servizi al lavoratore.

Un'altra importante area di intervento del welfare aziendale è quella dei servizi che interessano il lavoratore in prima persona, e che sono volti ad accrescere il suo benessere psico-fisico.

Se è infatti vero che la principale fonte di preoccupazione per i lavoratori è legata all'area familiare e alle necessità di conciliazione con essa, è altrettanto vero che quand'anche essi riescano con fatica ad "incastrare" tutti gli impegni lavorativi e familiari, si ritrovano spesso stressati e snervati, avendo sempre altre faccende di vario carattere da sbrigare e dovendo comunque rinunciare al tempo per se e per i propri interessi, tempo che nella scala delle priorità viene per senso del dovere messo sempre all'ultimo posto, ed è ormai considerato un lusso.

¹⁹⁹ Art. 7 circolare Inps 169/2014

²⁰⁰ COSTANTINI S., "Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile", Lavoro e diritto, fascicolo 1, Il Mulino, 2009, p. 125

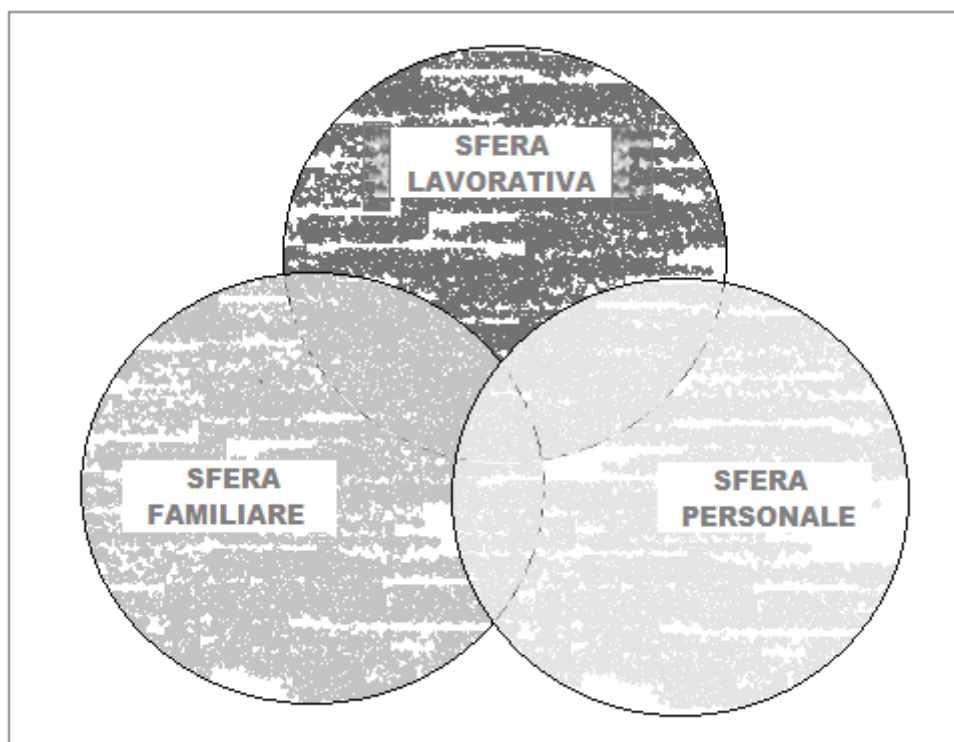
²⁰¹ Ccnl cooperative prodotti agricoli 2003

²⁰² COSTANTINI S., "Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile", Lavoro e diritto, fascicolo 1, Il Mulino, 2009, p. 125

Ed è proprio il problema culturale il primo a porre un freno allo sviluppo di iniziative destinate al benessere personale, perché sono gli stessi dipendenti a trattenersi dal mostrare di avere esigenze simili, per la (spesso fondata) paura di sentirle etichettare come eccessive, assurde, troppo pretenziose.

Le aziende più attente e all'avanguardia stanno prendendo coscienza dell'importanza della soddisfazione globale delle persone, e avendone la possibilità cercano di prestare attenzione ad ogni sfaccettatura della vita dei dipendenti sviluppando una vera e propria cultura aziendale fatta di cure e accorgimenti per il personale che vanno al di là di quelle che comunemente si considerano "dovute" a fronte di esigenze considerate "lecite".

Fondamentale è proprio una svolta culturale nella mentalità aziendale. Anzitutto è necessario che dal punto di vista manageriale si accetti e si prenda coscienza del fatto che i dipendenti sono persone a 360 gradi, fatti di varie sfere che interagiscono e li rendono ciò che sono, arricchendoli personalmente ed aumentandone quindi il potenziale.



* FIGURA: Rappresentazione visiva dell'interazione tra le diverse sfere esistenziali.

È altrettanto importante che anche i dipendenti riescano a superare la radicata cultura trasmessa dalle generazioni precedenti, fatta dell'idea che il lavoro (soprattutto per gli uomini) deve venire prima di tutto e che il vero merito è non assentarsi mai, neanche quando si sta male.

Insegnamento che non lascia neanche lontanamente spazio all'idea che sul lavoro si possano vantare esigenze di carattere personale o culturale e che sta alla base della difficoltà di concepire come giusto e lecito il loro stesso bisogno di tempo, portandoli quindi a provare spesso un senso di frustrazione e disagio.

Tutti questi aspetti considerati "secondari" vengono oggi rivalutati da alcune aziende che hanno iniziato ad offrire servizi dedicati alla sfera del tempo libero e del benessere personale, e che vedremo più dettagliatamente nei paragrafi seguenti.

7.1 Attività culturali e sportive.

Tra gli interessi personali dei lavoratori rientrano spesso quelli connessi al tempo libero, nella maggior parte dei casi legati ad attività culturali o sportive.

L'azienda può agevolare il godimento di simili attività in più modi.

Per quanto riguarda le attività sportive, l'azienda può in primis stipulare convenzioni con palestre o circoli sportivi per consentire ai dipendenti di accedervi a condizioni agevolate ed incentivarli a dedicare del tempo a sé stessi facendo attività fisica, di cui sono oltretutto noti i benefici in termini di salute e abbassamento dei livelli di stress.

Nel caso si tratti di una grande azienda che disponga di spazio e mezzi finanziari da destinare a tal fine, questa può mettere a disposizione dei dipendenti un'area fitness nei locali di sua pertinenza consentendo loro di allenarsi direttamente al termine della giornata di lavoro ed incentivando momenti di condivisione e svago tra colleghi; così come destinare uno o più locali aziendali ad area ricreativa, dove si possa ad esempio giocare a biliardo, pingpong o fare altre attività durante le pause rafforzando così lo spirito di gruppo.

Sul fronte culturale invece, l'azienda può intervenire fornendo sconti e convenzioni con musei, mostre, teatri e cinema di cui possano godere i dipendenti e i loro familiari anche accedendo ad un servizio ticketing tramite un circuito riservato. Interessante è anche la possibilità di creare un sistema di *book crossing* all'interno di un'area relax aziendale, favorendo lo scambio culturale e di materiale tra colleghi.

Ancora, per offrire servizi di questo genere in maniera occasionale si possono organizzare, in giornate non lavorative, eventi di carattere culturale, sportivo o ricreativo a cui possano prendere parte i dipendenti e le loro famiglie in forma gratuita.

Molte iniziative di questo genere possono rientrare nella previsione dell'art. 51 comma 2, lett. f) riguardante "opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto", le quali possono essere offerte alla generalità o a categorie di dipendenti e ai familiari e non concorrono alla formazione del reddito del lavoratore dipendente se riconosciute dal datore volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento aziendale.

La norma contempla espressamente solo opere o servizi, e queste possono essere messe a disposizione direttamente dal datore o da strutture esterne all'azienda, a condizione che il dipendente resti estraneo al rapporto economico tra l'azienda e la struttura erogatrice del servizio.

Tale disposizione non comprende quindi somme di denaro erogate ai dipendenti a titolo di rimborso spese sostenute per le citate finalità.²⁰³

Sono molte le iniziative che le aziende possono intraprendere in tale campo, e come si vede ne esistono alcune di più ampia portata che richiedono investimenti che spesso solo le grandi imprese possono permettersi, ed altre che essendo economicamente più sostenibili si rivelano accessibili anche alle piccole e medie imprese che con un piccolo investimento hanno la possibilità lanciare un importante segnale di attenzione nei confronti dei loro dipendenti.

7.2 Benessere e salute.

Il motivo principale per cui le aziende dovrebbero destinare iniziative al benessere e alla salute dei loro dipendenti risuona nel detto latino "*mens sana in corpore sano*".

²⁰³ A differenza delle lettere f-bis e f-ter.

Queste iniziative sono finalizzate alla promozione della salute e del benessere individuale e spesso, ove già esistenti, si collegano con le azioni di prevenzione dei rischi occupazionali.

Ma la loro area di pertinenza si estende ben oltre i classici rischi professionali, questo perché presupposto per la loro attuazione è il cambiamento culturale per il quale al datore non interessa più il benessere dei suoi dipendenti in quanto lavoratori, ma in quanto persone.

Queste iniziative possono estendersi quindi ben oltre i restrittivi confini della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. È infatti possibile proporre ai dipendenti un'educazione ad uno stile di vita sano, offrendo incontri e seminari cui possano partecipare attivamente. Un esempio sono le sedute per smettere di fumare, quelle per la gestione dello stress o gli incontri con esperti nutrizionisti sulla sana alimentazione.

In azienda può anche essere istituito uno sportello di counselling, servizio offerto da professionisti con una preparazione psicologica per supportare i dipendenti in momenti di difficoltà, scoraggiamento o semplicemente per aiutarli a far emergere le loro doti personali e professionali. Questo tipo di servizio, a seconda della richiesta, può essere attivato in modalità fissa, solo alcuni giorni a settimana o solo su previo appuntamento, il tutto garantendo privacy e riservatezza di chi ne usufruisce.

Le aziende possono poi proporre ai dipendenti, a condizioni agevolate sulla base di convenzioni, visite specialistiche, esami ecografici, analisi del sangue, check-up gratuito a cadenza fissa ed altri tipi di prestazioni sulla base della richiesta della popolazione aziendale, che viene in genere rilevata con la sottoposizione di questionari anonimi.

Tali prestazioni sanitarie, in quanto riconducibili all'art. 51 comma 2, lettera f) TUIR, non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente se riconosciute volontariamente dal datore o sulla base di previsioni di contratto, accordo o regolamento aziendale, e possono essere erogate da parte di strutture esterne all'azienda.

7.3 Servizi per la mobilità.

Un altro interessante tipo di servizio che può essere organizzato per i lavoratori, è quello per agevolare gli spostamenti da casa al luogo di lavoro.

Anche in questo caso le aziende hanno varie possibilità tra cui scegliere a seconda delle loro dimensioni, della richiesta e della disponibilità di risorse da investire.

La prima opzione, che è anche la meno costosa, è il *car-pooling*. Per fare risparmiare tempo e denaro per raggiungere il luogo di lavoro, le imprese possono incentivare questa forma di trasporto condiviso tra dipendenti che hanno orari simili ed abitano in zone vicine. In pratica le aziende possono predisporre il servizio di *car-pooling* aziendale che permette ai dipendenti tramite piattaforma web di organizzare il trasporto che avviene con il loro mezzo, spesso a rotazione, dividendo il costo con gli altri colleghi/compagni di viaggio. In alternativa, qualora l'azienda ne abbia la disponibilità, può istituire un servizio di *car-sharing* mettendo a disposizione un'auto aziendale o a noleggio previo accordo o abbonamento.²⁰⁴

È stato stimato che l'utilizzo di questi sistemi di condivisione del mezzo di trasporto consenta di ottenere un risparmio economico pari in media a 930 euro l'anno per ogni dipendente che ne fa uso.²⁰⁵

²⁰⁴ SANCASSIANI W., MANICARDI L., "Guida al welfare aziendale nell'industria ceramica", Focus Lab, Confindustria Ceramica, Giugno 2015.

²⁰⁵ Considerando una distanza casa-lavoro media di 30 km, con a bordo 3 passeggeri, per 220 giorni lavorativi all'anno e un costo del carburante di 1,41 euro/litro.
http://www.ansa.it/canale_motori/notizie/eco_mobilita/2016/07/07/carpooling-aziendale-in-sei-mesi-risparmiati-500mila-km_3ea815c3-7086-41aa-8d1d-b755e3ed53e2.html

Dal canto suo l'azienda, per incentivarne l'utilizzo, può premiare i lavoratori che adottino questa forma di trasporto erogando ad esempio buoni per la manutenzione, l'assicurazione e la pulizia dell'auto.

Gli investimenti per l'azienda in questi casi sono molto ridotti ed è quindi un sistema economicamente accessibile anche alle aziende di piccole dimensioni.

Qualora si tratti invece di aziende più grandi, queste possono predisporre un servizio di navetta gratuito per tutti i dipendenti, con punti di raccolta prestabiliti in zone strategiche che possano agevolare la fruizione del servizio dal maggior numero di utenti possibile.

Qualora non si raggiunga la soglia di partecipazione necessaria ad attivare il servizio, si può ricorrere in alternativa alla stipula di convenzioni con aziende di trasporto pubblico o privato.

Queste diverse opzioni godono di un trattamento fiscale differente.

L'art. 51 comma 2 lett. d) TUIR prevede che non concorre a formare il reddito del lavoratore il servizio di trasporto collettivo fornito alla generalità o a categorie di dipendenti, anche se affidato a terzi, ivi compresi gli esercenti servizi pubblici.

Viceversa, concorrono alla formazione del reddito:

- l'indennità sostitutiva del servizio di trasporto concessa forfettariamente dal datore o le somme corrisposte a titolo di rimborso di biglietti o tessere di abbonamento ai mezzi pubblici;²⁰⁶
- la messa a disposizione dei dipendenti di un ticket-transporto che riduca l'importo pagato per l'acquisto dell'abbonamento ordinario alla rete del trasporto pubblico, con riferimento alla soglia complessiva di non rilevanza dei fringe benefits, pari a 258,23 euro annui;²⁰⁷
- i rimborsi chilometrici del tragitto casa-lavoro, anche se, in base al CCNL, costituiscono mera restituzione di somme anticipate dal lavoratore per conto del datore.²⁰⁸

Tutte queste forme di viaggio condiviso, sono valide alternative tra le quali il datore può scegliere a seconda delle sue esigenze, della disponibilità di budget e della popolazione aziendale aderente.

Oltre a consentire un notevole risparmio economico per i dipendenti, queste forme di mobilità alternative apportano anche altre tipologie di vantaggi molto significativi.

Essi riguardano anzitutto l'ambiente, comportando una notevole riduzione del traffico e delle emissioni di CO₂; oltre ad un notevole vantaggio per la sicurezza riducendo il rischio di incidenti.

I benefici riguardano indirettamente anche l'azienda, in quanto tali viaggi possono trasformarsi in occasioni di socializzazione per i dipendenti e creare sinergie che si trasferiscono poi sul luogo di lavoro, apportando produttività.

7.4 Time saving: il maggiordomo aziendale.

In un sistema come quello moderno, dove il tempo è il bene più prezioso e sembra non bastare mai, le aziende possono offrire un servizio molto gradito ai dipendenti per sollevarli da tutte quelle incombenze che seppur piccole spesso possono complicare la giornata.

Si fa riferimento a quella serie di "faccende" da sbrigare che più o meno occasionalmente gravano sul lavoratore, e che generalmente deve affrontare a fine giornata o nella pausa pranzo per problemi di incompatibilità di orario.

²⁰⁶ MINISTERO DELLE FINANZE, Risoluzione 23 marzo 1999, nr.54/E

²⁰⁷ AGENZIA DELLE ENTRATE, Risoluzione 5 giugno 2007, nr.126/E

²⁰⁸ CONFINDUSTRIA VICENZA, "I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale", http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf

Esse possono essere così suddivise:

- Amministrazione e burocrazia: scadenze, abbonamenti, assicurazioni e pagamenti, rinnovo documenti, certificati, servizi postali e bancari;
- Servizi per la casa: contratti, manutenzioni, traslochi, ristrutturazioni, riunioni condominiali;
- Servizi alla persona: prenotazioni, auto, sartoria, lavanderia, acquisti.²⁰⁹

Oggi le imprese possono alleggerire i dipendenti da tale carico, predisponendo quello che viene definito un servizio di *concierge*, o maggiordomo aziendale.

Ciò può essere fatto in due modi: o assumendo un dipendente incaricato di assolvere tali mansioni, o rivolgendosi a società esterne specializzate che offrono programmi con diverse fasce di abbonamento a seconda delle esigenze.

In pratica il dipendente non dovrà far altro che, entrando al lavoro al mattino, lasciare la propria richiesta di servizio alla reception, generalmente compilando un modulo, per trovarla evasa alla sera prima di tornare a casa, il tutto nella massima trasparenza e riservatezza.

È evidente la praticità ed efficienza di un simile strumento, che permette ai lavoratori di risparmiare tempo e ridurre ulteriormente lo stress.

Questo servizio è generalmente utilizzato dalle grandi aziende, perché hanno una maggiore richiesta ed una maggior disponibilità di risorse economiche da investire.

Un modo intelligente per renderlo fruibile anche dalle piccole e medie imprese, è però quello di attribuirgli una funzione mista. Si prevede in tal caso che il maggiordomo aziendale venga incaricato, oltre che delle richieste personali dei dipendenti, anche di quelle dell'azienda come ad esempio adempimenti burocratici presso uffici ed enti, corrispondenza e gestione manutenzioni.

8. Riflessioni di sintesi.

La finalità di questo capitolo va oltre a quella principale di ordinare e spiegare le singole misure di welfare aziendale.

Si è cercato di porre in risalto anzitutto di quante sfaccettature si componga la vita di un dipendente (e di come esse interagiscano con la sua vita lavorativa) considerandolo da un punto di vista più umano che professionale.

In risposta a tale evidenza si è voluto mostrare la varietà di possibili soluzioni per ogni “sfera esistenziale”.

Questo per dimostrare che ogni impresa che desideri realmente adottare una filosofia aziendale orientata al *work-life balance* può farlo in quanto il welfare, proprio perché mira ad essere efficiente e massimizzare il benessere delle imprese, è uno strumento “componibile” ed adattabile alla singole realtà aziendali.

Il circolo virtuoso del welfare può infatti chiudersi, creando un ritorno per tutti gli attori coinvolti, indipendentemente dall'entità delle misure applicate e dalle dimensioni dell'azienda.

²⁰⁹ BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015, p. 220.

CAPITOLO 4

MODELLI DI WELFARE AZIENDALE: BEST PRACTICES A CONFRONTO.

SOMMARIO: 1. Introduzione, - 2. Il caso Luxottica, - 2.1 storia ed evoluzione dell'azienda, - 2.2 Il modello di welfare, - 3. Il caso Eni, - 3.1 storia ed evoluzione dell'azienda, - 3.2 Il modello di welfare, - 4. Il caso del Colorificio San Marco, - 4.1 storia ed evoluzione dell'azienda, - 4.2 Il modello di welfare, - 5. Il caso di 7Pixel, - 5.1 storia ed evoluzione dell'azienda, - 5.2 Il modello di welfare, - 6. Considerazioni di sintesi.

1. Introduzione.

Dopo aver dedicato il precedente capitolo agli strumenti che concretamente possono essere utilizzati per la creazione di piani di welfare aziendale, questo capitolo vuole approfondire maggiormente la questione cercando di raccontare come le aziende “maestre” del welfare compongono i loro piani, su quali fattori puntano maggiormente e come tali scelte sono influenzate dalla storia dell'azienda e dal contesto sociale.

Si approfondiranno quindi i servizi di welfare che vengono offerti da due grandi multinazionali che hanno fatto la storia del nostro paese come Luxottica ed Eni, per poi confrontarli con l'offerta di due medie imprese, Colorificio San Marco e 7Pixel.

L'intento è quello di indagare la “proporzione” che esiste tra i rispettivi pacchetti di welfare e le peculiarità che ciascuna azienda sfrutta come punti di forza, al fine di dimostrare che queste iniziative non sono riservate solo ai grandi gruppi, ma possono essere ridimensionate per essere adottate anche dalle piccole-medie imprese.

2. Il caso Luxottica.

“I lavoratori sono i veri artefici del successo della nostra azienda”

Leonardo Del Vecchio

Fondatore Luxottica

Un'attenzione particolare, in questo capitolo dedicato ai grandi maestri del welfare, merita sicuramente la storica azienda Luxottica, fiore all'occhiello del Made in Italy.

Da anni essa si distingue per le imponenti iniziative che rivolge ai suoi dipendenti, non fermandosi a pacchetti di welfare standard, ma puntando ad una continua crescita su tale fronte offrendo servizi sempre più ampi ed innovativi non solo ai dipendenti in prima persona, ma anche e soprattutto alle loro famiglie.

Vediamo dunque chi è l'azienda Luxottica, come nasce e come si sviluppa per poter comprendere le origini e la storia della sua esemplare cultura aziendale.

2.1 Storia ed evoluzione dell'azienda.

Luxottica è una grande azienda Italiana leader nella produzione e commercializzazione nel settore dell'occhialeria.

Il suo fondatore Leonardo Del Vecchio, cresciuto in un orfanotrofio, grazie al suo mestiere di incisore decide nel 1958 di aprire ad Agordo, nel bellunese, una bottega di montature di occhiali. Dopo soli tre anni, la piccola bottega cresce e si trasforma in Luxottica s.a.s. che con 14 dipendenti produce minuteria metallica per conto terzi.

Nel 1967 l'azienda fa un altro passo avanti e pur continuando a produrre per conto terzi, comincia ad assemblare montature complete e a commercializzare con il marchio Luxottica. Nel 1971 viene abbandonata la produzione per conto terzi per avviare una strategia di integrazione verticale e dedicarsi esclusivamente alla produzione e commercializzazione della propria linea.

Lo stesso Leonardo Del Vecchio racconta oggi che “fondamentalmente noi eravamo fornitori terzisti specializzati nel produrre tutti i componenti per le varie fabbriche. Il giorno che li abbiamo assemblati siamo riusciti a venderli a prezzi più bassi di chiunque altro. E quindi abbiamo fatto un campionario talmente competitivo che i grossisti sono venuti dentro a frotte”.

Da allora la crescita dell'azienda non si è mai più fermata, grazie soprattutto ad un'ambiziosa politica di acquisizioni e alla centralità attribuita alla qualità del prodotto.

Negli anni '80 l'espansione inizia ad assumere rilievo internazionale e nel 1990 Luxottica viene quotata per la prima volta in borsa.

Oggi il suo portafoglio è composto da oltre 30 marchi, di cui 10 propri e gli altri in licenza. L'azienda ha oltre 65000 dipendenti nel mondo con 6 stabilimenti in Italia e circa 7 miliardi di fatturato all'anno.

Oltre che per l'elevata qualità dei suoi prodotti il gruppo Luxottica è ormai noto per l'impegno nell'esercizio della responsabilità aziendale nei confronti della società, dell'ambiente e soprattutto delle persone. Quest'ultimo in Italia si è espresso in un vasto programma di welfare aziendale, caratterizzato da un solido attaccamento al territorio e da coinvolgimento dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali.²¹⁰

2.2 Il modello di welfare.

Aumentare il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie è per Luxottica un principio fondamentale, oltre che un modo per investire nella crescita e nel futuro dell'azienda.

Il sistema di welfare, che si rivolge principalmente ai dipendenti italiani degli stabilimenti e della sede centrale di Milano, è la più recente espressione di questo impegno.²¹¹

Esso nasce con l'accordo sindacale del dicembre 2009, in un contesto economico di grande incertezza, con l'obiettivo di intervenire a sostegno del potere d'acquisto dei dipendenti.

Con la firma del protocollo d'intesa Luxottica propone la realizzazione di un programma di welfare aziendale da destinare inizialmente a 7000 dipendenti.

In quello stesso anno prendono avvio gli incontri con le rappresentanze sindacali per discutere della creazione di un sistema di Governance paritetico, aziendale e sindacale, puntello del sistema di welfare Luxottica.

Dopo un'indagine sul potere di acquisto dei dipendenti e sui possibili ambiti di intervento, viene quindi istituito un Comitato bilaterale di Governance (con rappresentanze aziendali e sindacali) con il compito di proporre, con il supporto di un comitato tecnico di esperti, i progetti di welfare aziendale.

²¹⁰ “La storia del modello Luxottica: come nasce e cosa prevede”, MALLONE G.

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html>

²¹¹ “Le persone e l'ambiente”, <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/persone-lambiente>

A tale comitato viene affidato anche l'incarico di pianificare interventi e strategie per mantenere ed aumentare gli standard qualitativi.

Questo perché in Luxottica la qualità è il concetto chiave in tutti i settori ed è una cultura condivisa da management e lavoratori che, limitando gli sprechi e rispettando le regole di produzione, guadagnano un surplus che viene reinvestito in welfare.²¹²

È il famoso “circolo virtuoso” del welfare di cui si è parlato anche in altri capitoli, che incentiva i dipendenti ad elevare gli standard qualitativi ed organizzativi per ottenere un risparmio di costi che l'azienda reinveste a loro beneficio.

È anzitutto importante sottolineare che in Luxottica il welfare per i dipendenti corre su due binari paralleli: da un lato ci sono le iniziative di welfare risultanti dal lavoro del comitato di Governance; dall'altro ci sono invece quelle discrezionali di stampo manageriale.

Le principali aree d'intervento riguardano i giovani e l'istruzione, il sostegno al reddito, la salute e il benessere, la mobilità, i servizi alla persona e alle famiglie.²¹³

Le iniziative pilota del welfare Luxottica sono state il carrello della spesa, la cassa sanitaria e il rimborso dei libri di testo per i figli dei dipendenti.

Il carrello della spesa ha un valore di 110 euro e viene distribuito ai dipendenti per l'acquisto di beni alimentari di prima necessità presso cooperative locali. La scelta delle cooperative locali non è casuale ma testimonia il valore che Luxottica dà al territorio e alla sua promozione.

L'azienda rimborsa poi i libri di testo dei figli di tutti i dipendenti fino all'università, stanziando borse di studio e promuovendo corsi di recupero e attività di stage retribuito per i figli dei dipendenti.

La cassa sanitaria prevede una polizza sanitaria che comprende le spese mediche, diagnostiche e specialistiche per il dipendente e i suoi familiari, oltre ad un innovativo pacchetto maternità.

Poco dopo queste prime iniziative, a cui ha dato avvio il comitato di Governance, è nato nel 2010 anche il progetto “Family Care Milano”.

Questo progetto nasce su iniziativa del management del gruppo Luxottica, che dopo aver sondato i bisogni dei dipendenti della sede amministrativa di Milano, ha rilevato che questi segnalavano esigenze legate principalmente alla cura dei figli in età prescolare e dei figli più grandi durante il periodo estivo di interruzione delle attività scolastiche.

In risposta a questa esigenza, il programma prevede delle convenzioni con asili nido e con delle strutture di intrattenimento per bambini e ragazzi nel periodo estivo, i cosiddetti *summer camp*.

Inoltre, per agevolare la gestione di imprevisti familiari (anche in considerazione del fatto che il 65% dei dipendenti sono donne), è stato organizzato un servizio di *baby-sitting on demand* grazie al quale i dipendenti possono contare su una professionista specializzata che l'azienda può inviare a casa loro per prendersi cura dei figli in caso di bisogno.

Luxottica nella sua grandezza ha però voluto andare oltre quest'offerta di servizi in convenzione. L'azienda ha infatti stanziato dei fondi per la costruzione di strutture di cui possano fruire non solo i dipendenti, ma anche la popolazione locale, a testimonianza ancora una volta dell'attaccamento al territorio.

Nella provincia di Belluno ad esempio, dove ci sono due stabilimenti, è stata finanziata la costruzione di un asilo nido comunale nel quale il 30% dei posti sono riservati ai figli dei dipendenti Luxottica.

Nel 2010 poi, in occasione del rinnovo del contratto integrativo, il pacchetto welfare è stato arricchito di nuove ed importanti misure.

È stato inserito il permesso di paternità interamente retribuito fino a 5 giorni, la banca delle ore e un aumento della flessibilità oraria.

²¹² “La storia del modello Luxottica: come nasce e cosa prevede”, MALLONE G.

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html>

²¹³ “Le persone e l'ambiente”, <http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/persone-lambiente>

Ma non è tutto, la grande novità introdotta in questa occasione è stato il “job-sharing familiare”, che si sostanzia nella possibilità per il figlio (prossimo alla conclusione degli studi) o il coniuge (disoccupato) del dipendente di sostituirlo per periodi determinati, sostenendo la capacità reddituale della famiglia e consentendo ai giovani di imparare un mestiere.²¹⁴

In occasione dell’ottantesimo anniversario di attività, il Cav. Del Vecchio ha voluto regalare ai suoi dipendenti 9 milioni di euro in azioni della società a titolo di ringraziamento per il traguardo raggiunto.

Pur trattandosi di una donazione occasionale e non di una vera e propria iniziativa di welfare aziendale, questa testimonia comunque la filosofia aziendale ed il forte legame tra azienda e lavoratori.

Se le contrattazioni del 2013 non avevano apportato grandi novità, se non un ampliamento della copertura sanitaria e l’istituzione del microcredito di solidarietà²¹⁵, il nuovo contratto integrativo del 2016 ha segnato una svolta nel sistema del welfare di Luxottica.

La novità più importante è stata la sigla del patto generazionale che sancisce la volontà di favorire l’ingresso in azienda di giovani (a tal proposito è stata decisa la creazione di 600 nuovi posti di lavoro per favorire l’occupazione giovanile), agevolando i dipendenti che si avvicinano al pensionamento consentendo loro, qualora ne abbiano intenzione, di accedere all’orario ridotto.²¹⁶

Si annuncia che i dipendenti a tre anni dalla pensione²¹⁷ potranno accedere ad un orario di lavoro ridotto in misura pari al 50% senza che ciò incida sul loro trattamento pensionistico in quanto l’azienda ha siglato un accordo con l’Inps che prevede il versamento volontario a carico dell’azienda, ad integrazione della contribuzione degli aderenti all’iniziativa.²¹⁸

Il tutto per offrire ad un equivalente numero di giovani un’assunzione a tempo indeterminato e favorire il ricambio generazionale.

È stato inoltre previsto il “bonus vita”, un contributo di 30.000 euro da corrispondere agli eredi in caso di decesso del dipendente, anche qualora accada fuori dal luogo di lavoro. Tale importo viene elevato a 70.000 euro qualora nel nucleo familiare sia presente un figlio minore, studenti fino a 30 anni di età, persone con disabilità certificata o sia stato acceso un mutuo sulla prima casa, anche cointestato.²¹⁹

Ciò a conferma di quando a Luxottica stiano a cuore non solo i suoi dipendenti, ma anche i loro familiari.

Il nuovo contratto integrativo contempla inoltre la trasformazione della tradizionale banca delle ore in un istituto “etico” per accrescere la solidarietà tra colleghi.

Si prevede infatti che i dipendenti possano donare ai colleghi che ne abbiano bisogno parte del loro credito ore, che verrà raddoppiato dall’azienda a favore del destinatario in occasione della donazione.

Ai 5 giorni di congedo di paternità retribuito previsto dal precedente contratto, si aggiunge ora la “baby week”, una settimana di permesso retribuito in occasione dell’inserimento dei figli all’asilo nido.

Data la vastità dell’offerta welfare di Luxottica, si rivela utile una rappresentazione grafica che ne segua l’evoluzione.

²¹⁴ “La storia del modello Luxottica: come nasce e cosa prevede”, MALLONE G.

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html>

²¹⁵ Si prevede che i dipendenti impossibilitati ad accedere ai canali ordinari del credito possono beneficiare di un finanziamento agevolato fino a 5000 euro per far fronte a spese indifferibili per salute, istruzione, assistenza alla famiglia e prima casa.

²¹⁶ “Luxottica group, al via il patto generazionale in azienda”, <http://www.luxottica.com/it/luxottica-group-patto-generazionale-azienda>

²¹⁷ Aumentati a 5 anni in caso siano affetti da gravi patologie o malattie invalidanti.

²¹⁸ BANDERA L. , “Patto generazionale e bonus vita: Luxottica allarga (ancora) il proprio welfare”. <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/patto-generazionale-e-bonus-vita-luxottica-allarga-ancora-il-proprio-welfare.html>

²¹⁹ BANDERA L. , “Patto generazionale e bonus vita: Luxottica allarga (ancora) il proprio welfare”. <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/patto-generazionale-e-bonus-vita-luxottica-allarga-ancora-il-proprio-welfare.html>

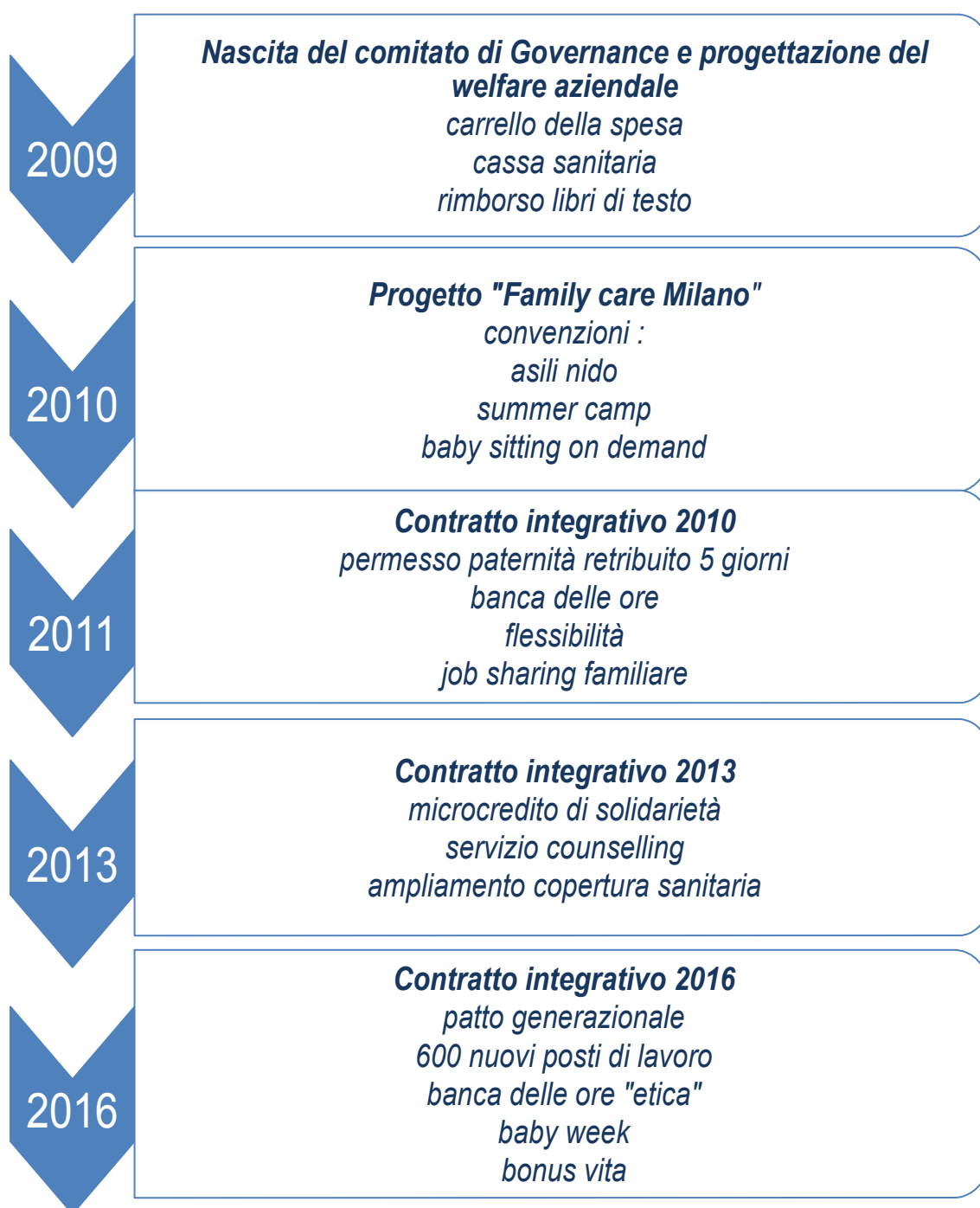


TABELLA: rappresentazione cronologica delle iniziative di welfare del gruppo Luxottica.

È evidente quanto rapidamente dalla sua nascita si sia evoluto il welfare di Luxottica con una costante crescita quantitativa e qualitativa dell'offerta riservata ai dipendenti e alle loro famiglie.

Questo testimonia il successo dell'adozione di una simile impostazione aziendale, favorito anche da un grande ritorno in immagine grazie alle frequenti pubblicazioni che nel corso di questi anni hanno innalzato e diffuso l'immagine di Luxottica come esempio da seguire ed imitare.

Il modello Luxottica è infatti innovativo per gli interventi implementati, il rapporto con il sindacato, l'attenzione al territorio e il coinvolgimento dei suoi enti rappresentativi oltre che per la sua diffusione del principio di "qualità" su tutti i livelli.²²⁰

Esso si caratterizza inoltre, per la considerazione del Personale in un'ottica di azienda-famiglia. Questo pare attribuibile al fatto che lo stesso Leonardo Del Vecchio agli esordi ha lavorato in azienda assieme agli operai, prendendone a cuore le condizioni ed acquisendo una grande capacità di immedesimarsi in loro. Egli stesso ha infatti più volte affermato " la serenità delle nostre persone e delle loro famiglie rappresenta un elemento chiave per il nostro successo".

Questo ha portato a mettere in primo piano le esigenze familiari dei dipendenti come fulcro attorno a cui costruire l'esemplare modello di welfare di Luxottica.

3. Il caso Eni.

"L'ingegno è vedere possibilità dove altri non ne vedono."

Enrico Mattei
Fondatore Eni

Tra i pionieri del welfare non poteva non essere citata Eni, che è stata tra le prime aziende in Italia , già nel 1953, a dimostrare di dare grande importanza al benessere dei dipendenti, ancor prima che il termine "welfare" si arricchisse del significato che ha oggi.

Anche in questo caso, come in Luxottica, una cultura aziendale così all'avanguardia si deve alla lungimiranza di un uomo, Enrico Mattei, che fin dagli inizi volle porre le basi per un'azienda a misura di dipendente.

Oggi il gruppo Eni porta avanti ed arricchisce costantemente questa filosofia aziendale, offrendo un pacchetto di welfare ampio ed innovativo.

3.1 Storia ed evoluzione dell'azienda.

L'Eni, Ente Nazionale Idrocarburi, è una multinazionale creata dallo Stato Italiano come ente pubblico nel 1953 sotto la guida del presidente Enrico Mattei, che decise di investire sul metano per creare in Italia un'impresa energetica nazionale che potesse essere competitiva all'estero.²²¹

Inizialmente l'azienda nacque per sfruttare le risorse petrolifere della Pianura Padana, ma poi si estese nei settori del gas naturale, della petrolchimica, della produzione di energia elettrica, dell'ingegneria e delle costruzioni.

Alla morte del presidente Mattei, la guida dell'azienda fu affidata ufficialmente a Marcello Boldrini, anche se il maggior potere decisionario venne posto nelle mani di Eugenio Cefis.

Nel 1992 prese avvio il processo di privatizzazione della compagnia, grazie al decreto legge 333/1992 che permise di trasformarla in società per azioni controllata dal ministero del tesoro.

²²⁰ GRANDI D., "Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo", in MASSAGLI E., "il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana", Modena, ADAPT 2014.

²²¹ "Enrico Mattei, il fondatore di Eni", https://www.eni.com/it_IT/azienda/nostra-storia/enrico-mattei.page

Nel 1995 l'azienda fu quotata in borsa e negli anni seguenti lo Stato Italiano ha venduto una porzione consistente del capitale azionario, pur continuando a detenere il controllo effettivo della società conservando una quota superiore al 30%.

La società, presente in più di 90 paesi con più di 78.000 dipendenti, ha la sua sede principale a Roma.

A San Donato Milanese si trova un'altra sede storica realizzata negli anni Cinquanta assieme al quartiere residenziale di pertinenza che all'epoca venne rinominato "Metanopoli". Si tratta di un intero quartiere dedicato agli uffici e alle abitazioni per i dipendenti con spazi per attività extra-lavorative come il campo da calcio, la piscina, un cinema e un teatro e persino una Chiesa dedicata a Santa Barbara.

Fin dagli inizi Eni, portatrice degli ideali di Mattei, si distinse per una politica molto attenta ai propri dipendenti che hanno continuato a maturare negli anni un forte senso di orgoglio ed appartenenza.²²²

3.2 Il modello di welfare.

Già in principio, con la progettazione di Metanopoli negli anni Cinquanta, Eni ha dimostrato la sua lungimiranza nel comprendere l'importanza del benessere dei dipendenti e del loro senso di appartenenza all'azienda.

Questo progetto venne pensato per coniugare esigenze personali e professionali prevedendo l'integrazione di tutti i lavoratori dell'azienda in un'unica realtà.²²³

Questo senso di appartenenza del personale all'impresa è stato coltivato per lungo tempo fino a che nel 2008, periodo in cui la cultura del welfare aziendale ha cominciato a diffondersi maggiormente, l'azienda ha deciso che era giunto il momento di sviluppare un nuovo piano di welfare aziendale.

Il primo passo verso tale direzione è stato quello di effettuare un sondaggio fra i dipendenti delle due sedi principali di Roma e San Donato Milanese, oltre che di un campione di dipendenti stranieri, per comprendere quali fossero le nuove esigenze dei lavoratori nel mutato contesto sociale.

Nasce così il "Progetto welfare Eni" con l'obiettivo di rispondere alle rilevate esigenze di work-life balance e di migliorare il clima aziendale.²²⁴

Il pacchetto welfare di Eni focalizza la sua offerta su 4 macro-aree principali:

- Famiglia
- Salute
- Time & Money saving
- Alimentazione .

Tra le iniziative a sostegno del benessere familiare dei dipendenti, spicca il progetto "Nido scuola Eni" che ha portato nel 2010 all'inaugurazione di una struttura, nei pressi della sede di San Donato Milanese, destinata ad accogliere i figli dei dipendenti di età compresa fra 0 e 6 anni in un ambiente sicuro e all'avanguardia.²²⁵

La struttura, nata per agevolare la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti della sede adiacente, vanta un progetto pedagogico all'avanguardia che ruota attorno al benessere del bambino e alla conseguente serenità dei genitori e che include un primo approccio alla musica e alla lingua inglese.

²²² "Le idee di Enrico Mattei, l'eredità più preziosa", https://www.eni.com/enipedia/it_IT/storia/archivio-storico/le-idee-di-enrico-mattei-leredita-piu-preziosa.page

²²³ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione Istud, 2016

²²⁴ STEFANONI E., "un modello avanzato di welfare come leva strategica di engagement- il caso Eni", <http://este.it/images/file-pdf/WMI14%20stefanoni.pdf>

²²⁵ STEFANONI E., "Progetto Nido scuola Eni", file:///C:/Users/utente/Desktop/nido%20scuola%20eni.pdf

Per i figli di età maggiore, tra i 6 e i 14 anni, Eni finanzia integralmente la partecipazione a campus estivi che prevedono la possibilità di svolgere attività ludiche, sportive e formative per periodi di due settimane in località marine o montane.

Ancora, ai ragazzi più grandi, di età compresa tra i 15 e i 16 anni, Eni finanzia campus tematici per l'apprendimento delle lingue straniere e la sensibilizzazione all'ecologia.²²⁶

Ogni anno l'azienda, per accrescere lo spirito di squadra e creare una sana competizione tra colleghi, organizza il "trofeo neve Eni" che si compone di varie gare di sci e snowboard per i dipendenti di ogni livello.

Per quanto riguarda le iniziative di Money & Time saving, esse sono costituite da un'ampia gamma di servizi che Eni offre ai dipendenti in convenzione. Le principali riguardano polizze assicurative, pacchetti vacanze, noleggio auto e parcheggi, accesso a teatri e musei.

Per favorire ulteriormente la conciliazione vita-lavoro, Eni ha sottoscritto nel 2011 un accordo con le organizzazioni sindacali che stabilisce la possibilità per i lavoratori di gestire il proprio orario giornaliero secondo una modalità di orario scorrevole fruibile anche su base plurisettimanale con una flessibilità di 5 ore sull'orario settimanale.²²⁷

Nel 2012 poi, sull'onda della riforma del pacchetto welfare, Eni ha siglato un ulteriore accordo con le organizzazioni sindacali per favorire la flessibilità nell'organizzazione del tempo di lavoro introducendo il telelavoro per 160 dipendenti in via sperimentale.

L'elemento di flessibilità si rinviene nella fascia oraria in cui può essere svolta l'attività lavorativa, che si estende dalle 8 alle 20 dal lunedì al venerdì, per consentire al lavoratore di organizzarsi nel modo che più si confà alle sue esigenze, ma nel rispetto della durata media della prestazione lavorativa prevista dagli accordi sull'orario vigenti.²²⁸

Per quanto riguarda poi gli interventi di welfare nel settore della promozione della salute, l'azienda oltre ad aderire a numerosi fondi integrativi, ha sviluppato l' "Eni wellness program" che è così suddiviso:

- Prevenzione primaria: prevede un programma con un *personal trainer* interattivo per promuovere il benessere psicofisico dei lavoratori e una sana educazione alimentare;
- Prevenzione secondaria: include un piano di diagnosi precoce, *screening* oncologico ed analisi del sangue approfondite;
- Prevenzione terziaria: progetto mirato alla prevenzione di recidive e alla diffusione della conoscenza dei servizi che i malati di cancro e i loro familiari hanno a disposizione.²²⁹

Un'ulteriore area in cui il welfare Eni è attivo è quella della ristorazione, settore nel quale ha ricevuto anche dei riconoscimenti per la varietà e qualità del cibo offerto. L'azienda tiene infatti in considerazione le esigenze di tutti i dipendenti, anche in ragione della loro diversa provenienza geografica e culturale, offrendo cucina vegetariana, etnica e senza glutine. Interessante anche il servizio take away che permette ai lavoratori di consumare il pasto in ufficio, o di portarlo a casa.

Anche i distributori automatici sono riforniti di cibo biologico a km zero e latte di alta qualità a prezzo agevolato.²³⁰ La vastità dell'offerta di Eni in welfare è esemplare ed è suddivisa in macro-aree tematiche sulla base dei risultati dell'indagine aziendale.

Di seguito se ne offre una rappresentazione schematica al fine di ordinare quanto detto sopra.

²²⁶ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione Istud, 2016

²²⁷ DI STANI I., "Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un'opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.", Bollettino ADAPT, 2012.

²²⁸ DI STANI I., "Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un'opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.", Bollettino ADAPT, 2012.

²²⁹ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione Istud, 2016

²³⁰ BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., "Il welfare aziendale", fondazione Istud, 2016

FAMIGLIA	nido scuola campus estivi campus tematici per adolescenti trofeo neve flessibilità telelavoro
TIME&MONEY SAVING	convenzioni bancarie ed assicurative convenzioni trasporti convenzioni pacchetti vacanze convenzioni parcheggi convenzioni shopping Conbipel
SALUTE	adesione fondi integrativi personal trainer interattivo convenzioni palestre educazione alimentare prevenzione oncologica e analisi del sangue prevenzione recidive
ALIMENTAZIONE	ristorazione aziendale certificata take away distributori prodotti bio a km zero distributori di latte di qualità a prezzo agevolato

In conclusione, quello che si può rilevare è che certamente il welfare aziendale del gruppo Eni, soddisfa le necessità dei lavoratori a 360° con un ventaglio di offerte destinato a coprire tutte le aree di bisogno rilevate.

Il welfare aziendale però, come abbiamo detto nei capitoli precedenti, ha il grande vantaggio di offrire un alto grado di personalizzazione per essere più adattabile alle esigenze e alla filosofia delle diverse aziende che decidono di adottarlo.

Come emerge dall'analisi dei servizi offerti, Eni ha optato per un maggior focus su servizi destinati al lavoratore in prima persona nel tentativo di offrirgli massima qualità e comfort sul luogo di lavoro al fine di ottimizzarne il benessere. Ciò è indice di coerenza con l'impostazione originariamente data da Mattei che, quando decise di far nascere Metanopoli concretizzò l'intenzione di portare il lavoratore vicino all'azienda, anche fisicamente, per creare una sorta di simbiosi in cui il personale potesse sentirsi a casa stando al lavoro.

Ed è questo che ancora oggi il management Eni sembra valorizzare maggiormente, offrendo servizi di qualità sul luogo di lavoro per farlo apprezzare rafforzando il senso di orgoglio ed appartenenza che dagli anni '50 caratterizza i lavoratori del gruppo Eni.

4. Il caso del Colorificio San Marco.

“Si tratta di un beneficio di lungo periodo sia per l'impresa che per la persona”

Federica Coletto

Risorse umane Colorificio San Marco

Il caso del colorificio San Marco si rivela di grande interesse perché tra le piccole-medie imprese, questa è quella che ha raggiunto il traguardo più alto nel settore del welfare aziendale.

Quest'azienda è stata infatti tra le prime delle sue dimensioni a credere nella possibilità di costruire un pacchetto welfare su misura che potesse adattarsi anche alle sue dimensioni senza precludere ai dipendenti la possibilità di accedere a questa forma innovativa per la fruizione di servizi, accrescendo il loro potere d'acquisto sfruttando gli incentivi fiscali.

Nei prossimi paragrafi si illustrerà come ciò sia stato possibile e su quali strumenti abbia puntato il management dell'azienda per la realizzazione del piano.

4.1 Storia ed evoluzione dell'azienda.

La storia del Colorificio San Marco comincia nel 1950, quando il fondatore Pietro Tamburini intraprese la strada del commercio di materie prime per la produzione di vernici.

Gli anni Cinquanta furono di grande sviluppo per la società, anche grazie al suo spirito innovatore che ha posto le fondamenta per farla diventare quella che è oggi.

Nel 1962 il passaggio dell'azienda dalle mani del padre a quelle della figlia Alessandra segna il momento chiave della nascita del “Colorificio San Marco Spa”.

Lo spirito imprenditoriale di Alessandra Tamburini porta l'azienda ad essere presente anche sul mercato internazionale, abbandonando l'attività di commercializzazione di materie prime per dedicarsi alla produzione di vernici e pitture.

Negli anni Ottanta subentra in azienda un altro membro della famiglia Tamburini, Federico Geremia, figlio di Alessandra. Egli porta avanti il progetto di commercializzazione dei prodotti a marchio Colorificio San Marco, consolidando una forte rete di vendita. Ciò ha prodotto una eccellente liquidità finanziaria, che è stata alla base della progressiva crescita degli anni successivi.²³¹

²³¹ <http://san-marco.it/content/storia.asp>

Ciò ha segnato il passaggio dell'azienda dalle mani della madre a quelle del figlio, che è oggi direttore generale e porta avanti una strategia aziendale vincente che punta su una rete di rivenditori monomarca e su innovativi prodotti all'acqua.

San Marco Group è oggi un'azienda con 230 dipendenti e 8 stabilimenti produttivi in Europa, leader in Italia nel settore della produzione e commercializzazione di pitture e vernici per l'edilizia professionale.

La storia del Colorificio San Marco è quindi anche la storia di una famiglia, che da tre generazioni porta avanti questo progetto, dimostrando di saper affrontare i mutamenti sociali con una solida identità aziendale.²³²

4.2 Il modello di welfare.

La storica azienda, con lo spirito innovatore che da sempre la caratterizza, nel 2015 ha scelto di fare un ulteriore passo avanti firmando un contratto integrativo di secondo livello a seguito di un percorso di confronto con le rappresentanze sindacali aziendali.

Tale accordo include la disciplina dei premi di risultato e la loro conversione (anche parziale) per la creazione di un sistema di welfare aziendale. Un delicato elemento di confronto con le rappresentanze sindacali è stato la definizione dell'importo minimo da convertire in welfare, che è stato fissato in 500 euro per allestire un impianto adeguato e consentirne la sostenibilità a lungo termine, oltre che per mettere i dipendenti nelle condizioni di percepirne il vantaggio fiscale.²³³

La scelta di aderire o meno alla proposta aziendale, convertendo il premio di produttività in welfare, è rimessa alla volontà dei dipendenti che possono quindi anche astenersi dal farlo.

Il primo passo fatto dall'azienda è stato valutare le esigenze della popolazione aziendale, sottoponendo un questionario ai dipendenti delle due sedi principali di Marcon e Marina di Montebelluna che sono principalmente giovani sia single che con famiglia. Il risultato ha evidenziato l'interesse dei dipendenti con figli verso un'offerta nel campo della salute, previdenza complementare, istruzione e servizi ricreativi. I dipendenti senza figli hanno dato invece maggiore importanza all'offerta di convenzioni commerciali, buoni spesa e benzina.

Il dato rilevante è però soprattutto quello riguardante l'adesione all'iniziativa: l'88% dei rispondenti si è infatti detto interessato a convertire in media il 40% dell'ammontare del premio in welfare.²³⁴

Ciò ha confermato la decisione di instaurare in azienda un sistema di welfare in collaborazione con un ente esterno specializzato nell'offerta di tale servizio. È stata quindi creata una piattaforma web tramite la quale i dipendenti possono decidere autonomamente l'importo da destinare al piano, nel rispetto del minimo stabilito dalla contrattazione aziendale.

Una volta scelto l'importo, la suddetta piattaforma offre ai dipendenti la possibilità di personalizzare il proprio pacchetto grazie ad una serie di servizi che mirano a coprire integralmente le sfere esistenziali dei dipendenti. L'offerta²³⁵ relativa all'istruzione si concretizza nella possibilità di richiedere il rimborso delle spese scolastiche e di formazione sostenute per i figli, dall'asilo nido fino al master, oltre a campus formativi e corsi di lingue. A ciò si somma una convenzione stipulata con l'e-commerce Amazon per l'acquisto di libri a prezzi agevolati e con consegna a domicilio.

La proposta si estende poi all'area "cultura e ricreazione" con abbonamenti a prezzi agevolati con palestre, cinema, musei, teatri e con l'offerta di pacchetti viaggio per dipendenti e familiari.

²³² <http://san-marco.it/content/storia.asp>

²³³ SORACE C., "Welfare aziendale: accordi sindacali, servizi e conciliazione vita-lavoro", <http://www.benessereorg.it/index.php/welfare-aziendale-accordi-sindacali-servizi-e-conciliazione-vita-lavoro/>

²³⁴ MALLONE G., "Il welfare aziendale solo per i grandi? La storia del colorificio San Marco". <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/la-storia-del-colorificio-san-marco.html>

²³⁵ MALLONE G., "Il welfare aziendale solo per i grandi? La storia del colorificio San Marco". <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/la-storia-del-colorificio-san-marco.html>

Per quanto riguarda l'area "salute e previdenza", è stata stipulata una convenzione con un fondo sanitario e pensionistico al quale i dipendenti ed i loro familiari possono iscriversi. Ai dipendenti viene inoltre data la possibilità di usufruire di servizi socio-assistenziali convenzionati per la cura di familiari a carico.

I dipendenti del Colorificio San Marco possono anche optare per sconti in esercizi commerciali o buoni spesa e carburante. Il sistema di welfare è sottoposto ad un costante monitoraggio con indagini di gradimento per offrire un servizio costantemente aggiornato alle mutevoli esigenze dei dipendenti.

Come fatto nei paragrafi precedenti per altre aziende, anche qui ci si avvarrà di una rappresentazione schematica dell'offerta di servizi di welfare di San Marco group.

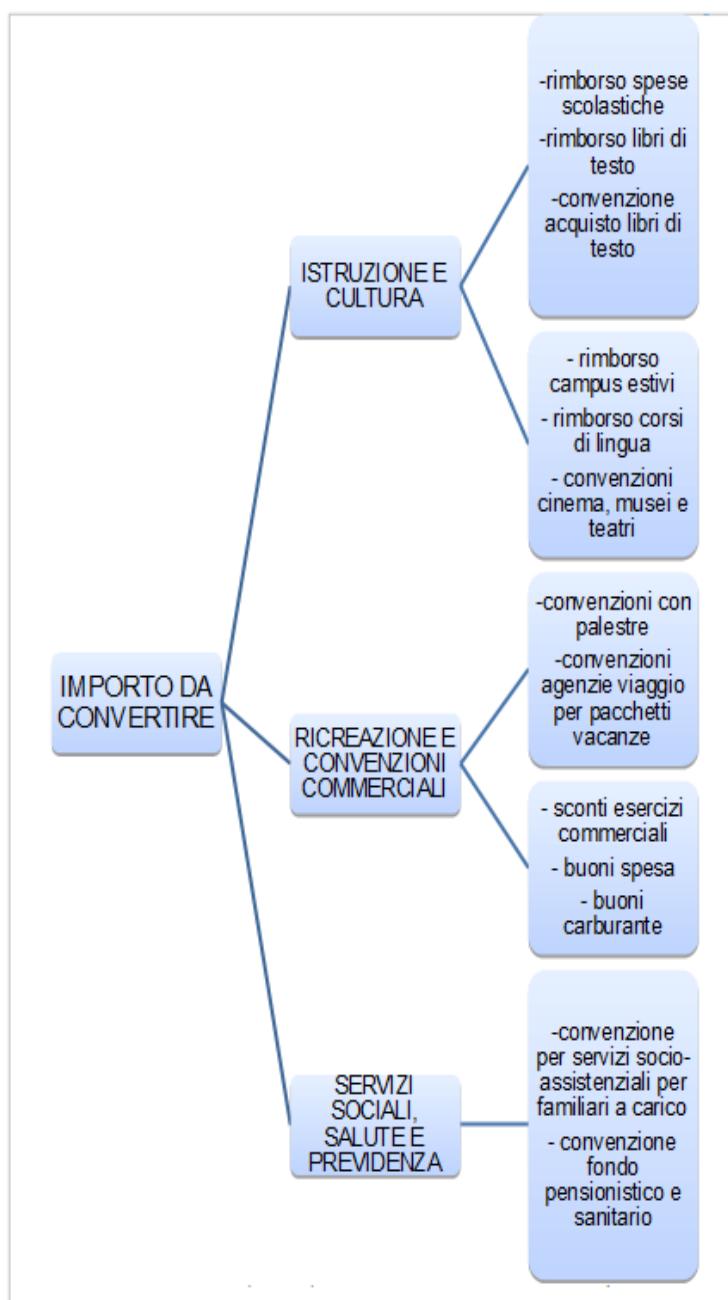


GRAFICO: rappresentazione schematica della possibilità di conversione del premio produzione in welfare.

Un'offerta di welfare così ampia e ben strutturata, ha permesso al Colorificio San Marco di aggiudicarsi il primo premio "Welfare Index PMI 2016" per il settore Industria.

Il gruppo Generali, in collaborazione con Confindustria e Confagricoltura, ha creato un indice (il Welfare Index PMI) per valutare l'offerta delle piccole e medie imprese italiane, e favorire il confronto delle aziende stesse che possono così comparare la propria offerta con quella delle altre prese in considerazione.

Questo indice permette di individuare e premiare le realtà più impegnate sul fronte del welfare aziendale.²³⁶ Il fatto che il Colorificio San Marco, a così poco tempo dall'introduzione di un sistema di welfare in azienda abbia raggiunto un simile risultato, con l'80% dei premi produzione convertiti in welfare, dimostra l'efficacia ed il gradimento dell'iniziativa tra i dipendenti.

Questo successo, a dimostrazione che il welfare non è una prerogativa solo delle grandi imprese, lascia sperare che si apra la strada a nuove iniziative di piccole-medie imprese.

5. Il caso di 7Pixel.

"Il nostro welfare nasce per rendere il mondo un po' migliore di come l'abbiamo trovato"

Nicola Lamberti

Amministratore Delegato 7Pixel

7Pixel è un'azienda che ha suscitato grande interesse per aver sviluppato un modello di welfare altamente personalizzato e che rispecchia a pieno lo spirito ecologista dei fondatori.

Pur essendo un'azienda di dimensioni medio-piccole, con 129 dipendenti, investe molto in iniziative di welfare e punta a sfruttare al meglio gli spazi e le strutture che ha a disposizione per destinarle al benessere dei suoi dipendenti, che la ripagano con prestazioni molto elevate e un turn-over prossimo allo zero.

Il welfare di 7Pixel può offrire interessanti spunti alle piccole-medie imprese che vogliono introdurre un modello di welfare aziendale sostenibile e a basso costo.

5.1 Nascita ed evoluzione dell'azienda.

Il gruppo 7Pixel viene fondato nel 2002 per unire le competenze informatiche, tecnologiche e di marketing dei soci, al fine di creare un servizio completo di progettazione e realizzazione di motori di ricerca per la comparazione di prezzi online nel nascente settore dell'e-commerce.²³⁷

Dopo il successo del lancio di Trovaprezzi.it nel 2003, l'azienda decide di espandere la propria offerta dedicandola anche alla comparazione tra prodotti con il nuovo sito Shoppydoo.

Il successo di questi primi due portali, convince i fondatori ad allargarsi nel 2008 fino ai confini della Spagna, dove vengono lanciati gli equivalenti motori di ricerca spagnoli. L'intero pacchetto è stato poi attivato in modalità mobile 2011 con il lancio delle applicazioni sul mercato elettronico.

Il successo dell'azienda è confermato dai primi premi e riconoscimenti che cominciano ad arrivare nel 2011, anno dell'acquisizione dell'azienda da parte del gruppo Naspers che le conferisce maggiore stabilità economica e favorisce la nascita di nuove iniziative.

Già dall'anno seguente infatti, cominciano per 7Pixel nuove acquisizioni di *marketplaces* parallelamente al lancio di nuovi siti per ampliare il target dei destinatari sia sul mercato spagnolo che su quello italiano.

²³⁶ "Sapete perché il Colorificio San Marco ha vinto il premio Welfare Index PMI 2016?"
<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/colorificio-san-marco-ha-vinto-il-premio-welfare-index-pmi-2016.html>

²³⁷ <http://www.7pixel.it/chi-siamo/>

La rapida e costante crescita dell'azienda attira l'interesse del gruppo MutuiOnline S.p.A. che nel 2015 acquisisce le quote detenute da Naspers e consolida la leadership di 7Pixel nel settore dei servizi online²³⁸, con 129 dipendenti e 3 milioni di utenti unici mensili.

Un fattore di orgoglio per questa azienda è quello di essere al 100% green grazie ad un impianto ad energia solare che alimenta tutti i server e produce un surplus del 38% di energia elettrica all'anno.²³⁹

L'azienda sorge inoltre su un terreno di 30.000 mq in un'area limitrofa a quella agricola ed è costruita con materiali ecocompatibili.

5.2 Il modello di welfare.

L'amministratore delegato di 7Pixel, parla con orgoglio in varie interviste²⁴⁰ del modello di welfare aziendale adottato e della particolare attenzione che viene riservata ai dipendenti e all'ambiente.

Le iniziative di welfare hanno caratterizzato l'azienda fin dalla sua nascita, quando in Italia ancora di queste tematiche si parlava poco.

Con la crescita del gruppo è stata data importanza centrale a queste iniziative, che si è concretizzata con la creazione di un ufficio che ha il compito di promuoverle al fine di migliorare la qualità della vita dei dipendenti, rinominato non a caso "Ufficio qualità del lavoro".

Come solitamente accade in questi casi, l'azienda ha mosso i primi passi promuovendo un'indagine sulle esigenze della popolazione aziendale con un questionario.

7Pixel ha due sedi di dimensioni notevolmente differenti (120 dipendenti nel pavese, 9 a Varese), per le quali propone iniziative diverse per rispondere alle esigenze dei contesti differenti sfruttandone punti di forza e criticità per offrire una risposta adeguata.

A dimostrazione di quanto questa impresa crede nelle risorse umane e nella loro crescita, i 9 dipendenti di Varese sono tutti ex studenti dell'università di informatica dell'Insubria ai quali 7Pixel aveva finanziato la borsa di dottorato e che sono stati poi inseriti direttamente in azienda, della quale è stata aperta la sede di Varese per permettere loro di rimanere nella propria città di appartenenza vicino alle loro famiglie.

Le iniziative di welfare di 7Pixel sono rivolte a tutti i dipendenti, anche i collaboratori esterni possono fruire dei servizi e dei contributi economici.

L'azienda fornisce a tutto il personale un'assicurazione contro gli infortuni, non limitata al luogo di lavoro ma attiva 24 ore su 24 365 giorni all'anno.

Interessante è poi l'offerta che l'azienda riserva ai suoi programmatori, in ragione della rapidità con cui i sistemi si evolvono, mettendo a loro disposizione un'ora al giorno durante l'orario di lavoro per lo studio di argomenti a scelta. Sempre per i programmatori è stata introdotta un'innovativa modalità di lavoro che prevede che essi operino a coppia su un'unica macchina a turni di mezzora a testa.²⁴¹

L'azienda afferma che questa scelta apporta notevoli benefici perché dover spiegare ad un collega ciò che si sta facendo induce ad esserne maggiormente consapevoli, riducendo notevolmente gli errori. Ciò permette inoltre di condividere le competenze e fa sì che in caso di assenza di un dipendente ci sia sempre qualcuno in grado di sostituirlo.

²³⁸ <http://www.7pixel.it/chi-siamo/>

²³⁹ <http://www.7pixel.it/chi-siamo/7pixel-e-lambiente/>

²⁴⁰ MALLONE G., "Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7Pixel", <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-come-stile-imprenditoriale-il-caso-di-7pixel.html>

²⁴¹ MALLONE G., "Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7Pixel", <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-come-stile-imprenditoriale-il-caso-di-7pixel.html>

Lo stesso amministratore delegato Lamberti ha affermato²⁴² che “Ciascuno di noi perde la maggior parte delle proprie occasioni di imparare perché non considera chi ha di fronte all’altezza di insegnare qualcosa. Questo sistema costringe invece a vedere ciò che fa l’altro, scoprendo come la stessa operazione può essere fatta in maniera differente e, talvolta, migliore.”

Ancora una volta emerge con forza il valore che 7Pixel riconosce alle persone, alle loro peculiarità e competenze. Per questo l’azienda investe in percorsi di formazione di vario genere che possano arricchire i dipendenti anche dal punto di vista personale, offrendo la possibilità di frequentarli durante l’orario di lavoro se richiesti per motivi professionali, o al di fuori dell’orario gratuitamente.

Per i servizi a favore delle famiglie dei dipendenti, l’azienda dà un contributo mensile di 200 euro a figlio per l’asilo nido, oltre ad un contributo per i libri scolastici dei figli che frequentano le scuole primarie. Per garantire maggiore serenità ai dipendenti con figli che frequentano le medie, età in cui non hanno bisogno di un educatore ma in cui devono essere comunque seguiti, l’azienda mette a disposizione un locale biblioteca in cui i ragazzi possono studiare e uno spazio ricreativo e di condivisione.

L’azienda riconosce ai dipendenti grande flessibilità di orario in entrata e in uscita, oltre alla possibilità di passare dall’orario a tempo pieno all’orario parziale e viceversa a seconda delle esigenze del periodo.

Per non far sentire meno considerati i dipendenti che non hanno particolari esigenze familiari, in azienda sono presenti vari spazi sportivi e ricreativi, oltre a servizi per la mobilità come un servizio navetta, bici elettriche a disposizione di tutti ed una ricarica elettrica per le auto.

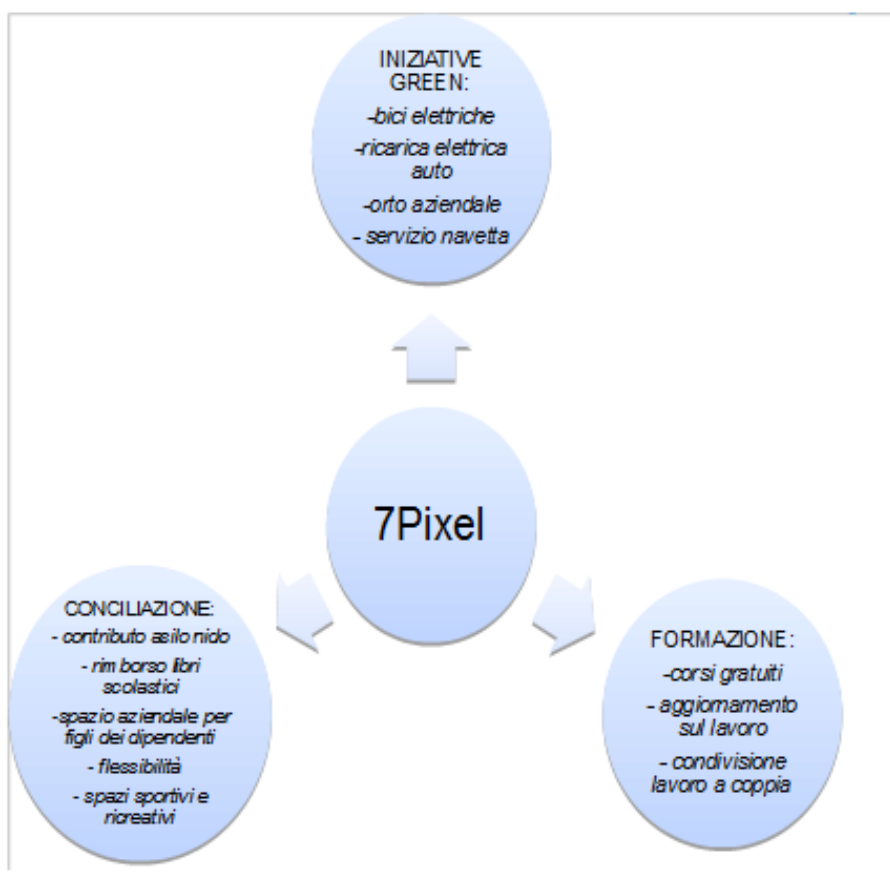


GRAFICO: rappresentazione schematica dell’offerta di welfare di 7Pixel suddivisa per aree tematiche.

²⁴² MALLONE G., “Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7Pixel”, <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-come-stile-imprenditoriale-il-caso-di-7pixel.html>

Queste sono le iniziative attualmente in vigore, ma l'azienda ha dichiarato di averne in programma altre molto interessanti. Tra queste spicca l'idea di dar vita a degli orti aziendali, vista la grande disponibilità di spazio, dove anche i familiari dei lavoratori (in particolare i genitori pensionati e i figli) possano godere di momenti di condivisione nel verde.

L'azienda pensa anche di concedere ai dipendenti mezza giornata a settimana da investire in attività di volontariato, in particolare collegate all'informatica (come ad esempio la creazione di siti internet per associazioni).

Da tutto quanto detto finora emerge che anche una realtà medio-piccola come 7Pixel credendo in una filosofia di welfare aziendale può realizzare il proprio progetto su misura. In questo caso l'azienda si è concentrata soprattutto sullo sfruttamento degli ampi spazi a disposizione, coniugando il proprio spirito green con le iniziative destinate ai dipendenti.

Si tratta di un modello di welfare piuttosto informale, basato sull'interazione con i dipendenti per la condivisione di spazi e progetti da destinare al benessere loro e delle loro famiglie.

6. Considerazioni di sintesi.

In questo ultimo capitolo si è scelto di analizzare il modello di welfare di due grandi multinazionali e quello di due imprese di medio-piccole dimensioni.

Ciò che è emerso con chiarezza è anzitutto che tutte propongono pacchetti di welfare diversi fra loro, non solo a causa delle dimensioni ma per ragioni più profonde di filosofia aziendale. L'offerta è infatti per certi aspetti molto differente anche all'interno delle due categorie.

In tutte le aziende si ritrovano delle misure che possono essere considerate più standard e che vengono quasi sempre offerte ai dipendenti (compatibilmente con le esigenze organizzative) anche nei pacchetti welfare "base". Queste sono ad esempio l'orario scorrevole, i buoni pasto, le convenzioni sanitarie o commerciali.

Ogni azienda però, personalizza poi la sua offerta valorizzando alcuni aspetti che generalmente emergono dal questionario sottoposto ai dipendenti e dalla filosofia aziendale.

Nel caso Luxottica ad esempio, che per disponibilità finanziaria è comparabile con Eni, si da maggior rilievo ad interventi diretti alle famiglie dei lavoratori, sia in un'ottica di conciliazione vita-lavoro sia con una visione più ampia di trasmissione di valori e scambio generazionale.

Da un lato l'azienda offre molte forme di sostegno ai dipendenti per agevolarli nella conciliazione dei loro impegni familiari con quelli lavorativi, mentre dall'altro punta molto anche ad aprire le porte ai giovani, promuovendone la formazione prima scolastica e poi sul campo grazie alle borse di studio, al job sharing familiare e al recentissimo patto generazionale.

Questo atteggiamento aziendale è attribuibile al fatto che fin dalle origini la leadership dell'azienda è affidata alla stessa persona, Leonardo Del Vecchio, il quale dopo averla fondata lavorando fianco a fianco con gli operai l'ha vista crescere fino ad oggi ed ha avuto modo di toccare con mano sia lo stile di vita operaio che i problemi sociali ed economici causati dalla crisi.

Fattori che hanno avuto un ruolo chiave nella caratterizzazione del welfare Luxottica che fa trasparire un desiderio di continuità, dando alle generazioni future la possibilità di portare avanti quello che le precedenti hanno iniziato.

L'altra grande impresa, Eni, ha invece scelto di caratterizzarsi per una maggiore attenzione al dipendente come individuo all'interno della realtà aziendale, investendo su un'ampia gamma di convenzioni che lo riguardano in prima persona, per prendersi cura della sua salute e del suo benessere, oltre che prestando particolare attenzione al fattore alimentazione puntando sull'elevata qualità e varietà dell'offerta del servizio mensa e distributori.

Ciò per accrescere il senso di appartenenza dei lavoratori e portare avanti la filosofia che vede l'ambiente aziendale come uno spazio in cui il dipendente possa godere di un tale benessere da sentirsi a casa, come aveva voluto lo stesso fondatore Mattei con Metanopoli.

L'esperienza di queste due grandi aziende porta alla luce la grande efficienza dei due piani di welfare aziendale, seppur molto diversi.

Altrettanto succede nelle due imprese medio-piccole analizzate.

Il Colorificio San Marco è il più grande delle due, sia come numero di dipendenti che come numero di stabilimenti. Questo ha scelto di sviluppare un'offerta per i dipendenti molto flessibile, basata sulla conversione volontaria del premio di produttività.

Date le sue dimensioni la soluzione scelta è stata quella di avvalersi di una piattaforma per permettere ai dipendenti di gestire in totale autonomia il loro bonus welfare, potendo scegliere tra un'ampia gamma di servizi in convenzione. Quest'opzione appare molto adatta e sostenibile per un'azienda di tale entità, in quanto non richiede elevati investimenti né economici né organizzativi e può contare su incentivi fiscali. Oltretutto, trattandosi di un numero di dipendenti non molto elevato, appare saggia l'idea di rimettere a loro la decisione di quali servizi usufruire (a conferma di ciò l'adesione dell'80% dei dipendenti), in quanto non risulta agevole la targhettizzazione di una popolazione aziendale poco ampia.

L'azienda si è dimostrata consapevole che la scelta opposta non sarebbe stata efficiente perché avrebbe comportato la creazione di macro-categorie poco omogenee al loro interno, con la conseguenza che meno persone avrebbero accettato di convertire il loro premio in un'offerta poco adatta alle loro esigenze. Proporre un welfare flessibile in un'azienda medio-piccola è quindi una valutazione di successo che può garantire maggior sostenibilità all'iniziativa nel lungo periodo.

Questi sono i motivi che rendono il pacchetto welfare del Colorificio San Marco un modello da imitare.

L'altra impresa, 7Pixel, è ancora più piccola ed è più giovane, e ciò fa sì che abbia una disponibilità finanziaria minore da investire in welfare.

Questo caso è esemplare perché dimostra che anche il ricorso a soluzioni più informali può rivelarsi vincente, e che credere nel valore chiave del benessere dei dipendenti è l'ingrediente più importante della ricetta del welfare.

Nel caso di 7Pixel, come visto, la scelta azzeccata è stata quella di unire una filosofia green a quella della gestione delle risorse umane.

Partendo dallo sfruttamento dell'area verde a disposizione per aumentare il benessere dei dipendenti, si è creata una filosofia aziendale di condivisione di idee e comunione di spazi. Si tratta di un sistema tanto semplice quanto efficace: si chiede ai dipendenti a cosa vogliono che venga destinata una stanza, o uno spazio all'aperto e a seconda delle risposte si provvede.

Ciò ha creato in azienda un clima molto sereno, grazie alla reciproca considerazione e al beneficio apportato dal contatto con la natura di cui i dipendenti e i loro familiari possono godere in azienda, che diventa un punto di incontro e benessere.

La conferma del successo del modello di 7Pixel, viene dal turnover prossimo allo zero e dal continuo sviluppo di nuove iniziative aziendali.

Ciò che emerge dai casi analizzati è che il welfare è un sistema alla portata di tutti, ampiamente modellabile a seconda delle esigenze ed economicamente conveniente grazie alla previsione di strumenti fiscali idonei a sostenerlo.

Ogni azienda, piccola o grande che sia, può implementarlo e toccarne con mano i benefici.

CONCLUSIONI

“Possiamo vivere nel mondo una vita meravigliosa se sappiamo lavorare e amare, lavorare per coloro che amiamo e amare ciò per cui lavoriamo.”

Lev Tolstoj

Nelle pagine che precedono, si è cercato di affrontare la tematica del welfare aziendale con un approccio volto ad indagarne l'utilità per favorire la conciliazione lavoro-vita familiare.

L'argomento è stato trattato seguendo una progressione logica che rispecchiasse i possibili quesiti che potrebbero sorgere a chi per la prima volta si approcciasse a questa materia.

Nel corso della ricerca si è rilevata una penuria di trattazioni esaustive sull'argomento, imputabile a due ragioni principali:

- La mancanza di una disciplina organica della materia;
- Lo scarso e rallentato sviluppo di iniziative di rilievo, dovuto probabilmente ad una scarsa sensibilizzazione sul tema del *work-life balance* e alla tardiva apertura alla contrattazione collettiva sul welfare aziendale.

Si è quindi cercato di procedere con ordine logico ed argomentativo.

La prima parte è stata dedicata all'analisi del contesto sociale e culturale in cui si inserisce il welfare aziendale, per chiarire al lettore le ragioni che hanno fatto emergere esigenze di *work-life balance*.

Ciò che è emerso da questa prima parte di indagine è il forte mutamento sociale degli ultimi decenni, che ha visto una costante crescita dell'occupazione femminile, fulcro attorno a cui ruota tutta la tematica della conciliazione vita-lavoro.

In origine la divisione dei ruoli in famiglia era piuttosto netta, vedendo l'uomo occupato nel lavoro retribuito fuori casa per mantenere la famiglia (il *male breadwinner model*) e la donna relegata a mansioni di cura domestica e familiare. In tale situazione, che ha caratterizzato il nostro Paese (fortemente ancorato alla tradizione, soprattutto al Sud) per molti anni, esigenze di conciliazione vita-lavoro erano pressoché sconosciute, in quanto i due coniugi avevano dei ruoli ben definiti all'interno delle mura domestiche, occupandosi ognuno di una sfera senza bisogno quindi di conciliarla con l'altra.

Negli anni però, grazie anche a lotte sociali e politiche per promuovere l'occupazione femminile, le donne hanno cominciato sempre più ad essere occupate fuori dalla realtà domestica, svolgendo lavori retribuiti e partecipando al sostegno economico della famiglia.

A tutto questo ha fatto seguito un aumento del livello di istruzione femminile, sia per il rapporto tra sistema educativo ed occupazionale, ma anche e soprattutto per le nuove ambizioni professionali e di carriera delle donne. Ciò ha portato, intorno alla fine degli anni Novanta, alla nascita dell'evocativo concetto di "doppia presenza", che ha dato voce alla nuova situazione femminile portando alla luce il doppio carico che grava sulle donne che lavorano sia in casa che fuori.

Dopo aver lottato per anni per le pari opportunità di carriera e formazione, il genere femminile si è infatti trovato ad aver raggiunto (anche se solo parzialmente come ci mostra il *Global Gender Gap Index*) i suoi obiettivi ma senza che il sistema sociale e culturale si fosse adeguato a tale cambiamento.

È stato proprio intorno a quegli anni che si è cominciato a comprendere che il ruolo della donna era cambiato; o più correttamente raddoppiato. Questo perché ella aveva raggiunto dei traguardi occupazionali senza però una parallela evoluzione del ruolo maschile, trovandosi gravata del nuovo impegno lavorativo sommato al precedente (e non mutato) impegno domestico.

Da questa constatazione hanno cominciato a prendere piede delle politiche, sia a livello nazionale che europeo, per la promozione della partecipazione maschile, sia nel campo genitoriale che più in generale di cura. Se infatti anni di lotte sono riusciti a scardinare parzialmente l'idea presente nell'immaginario collettivo della donna relegata in casa a dedicarsi a faccende domestiche, molto più difficile è stato (ed in alcune zone lo è tuttora) trasmettere come normale l'idea dell'uomo che si fa carico autonomamente delle faccende domestiche e dei figli.

Probabilmente ciò è dovuto anche al fatto che le donne hanno combattuto per ritagliarsi uno spazio nel mondo del lavoro, mentre per il genere maschile, anche a causa di un'ancorata tradizione maschilista, si è resa necessaria un'opposta iniziativa di sensibilizzazione all'importanza della condivisione dei ruoli in famiglia.

Sebbene esistano ancora forti stereotipi di genere, la situazione odierna è però portatrice di sensibili segnali di cambiamento.

Se da un lato infatti la concezione della figura maschile rimane ancorata al "*male breadwinner model*" (ossia all'etichetta di incaricata principale a provvedere ai bisogni economici della famiglia), dall'altro emerge un tentativo di creare un nuovo legame tra maschilità e paternità che è sempre stato implicito.

La nuova figura maschile, seppur ancora in fase di ridefinizione, sta diventando anch'essa portatrice di esigenze di conciliazione vita-lavoro.

Complice di tale mutamento culturale, non è solo il cambiamento sociale, ma anche l'inadeguatezza del sistema di welfare pubblico che non ha saputo far fronte adeguatamente ai nuovi rischi sociali.

Si intenda, la rottura di determinati stereotipi di genere è indispensabile nell'epoca in cui viviamo, ma ci si chiede se essa sia attribuibile, oltre che alla positiva sensibilizzazione sul tema, anche ad un'insufficienza di alternative offerte dal sistema statale che costringe il welfare sussidiario familiare a coprire le lacune di quello pubblico.

In molti casi infatti la rete di supporto familiare, partendo dai coniugi ma estendendosi fino ai parenti prossimi, diventa risorsa implicita del welfare per far fronte ad una serie di bisogni non coperti dal sistema pubblico perché non rientranti tra quelli considerati essenziali e garantiti su base universale. È stata quindi imboccata la strada del welfare privato, detto anche di secondo livello per precisarne il carattere integrativo rispetto al primo, per coinvolgere attori privati in iniziative di welfare volte a coprire le aree di bisogni che il primo welfare lascia scoperte. Le iniziative di welfare aziendale possono quindi riguardare diverse categorie quali: assistenza sanitaria integrativa e previdenza complementare, trasporti, ristorazione, istruzione, servizi di assistenza e di utilità sociale, servizi alle famiglie e ai lavoratori.

Alle iniziative di welfare rientranti in queste tipologie è riconosciuto un trattamento fiscale di favore, volto ad incentivarne l'offerta da parte dei datori e la fruizione da parte dei lavoratori, anche in sostituzione del tradizionale premio di produttività.

L'incentivo fiscale si dimostra infatti un fattore di fondamentale importanza su cui fare leva per promuovere il welfare aziendale, in quanto valutazioni di convenienza sono inevitabili da parte dei datori e sono un fattore importante che le rappresentanze sindacali possono valorizzare in sede di contrattazione.

A tal proposito, l'incentivo alla contrattazione collettiva di secondo livello in tale settore proveniente dalla Legge di Stabilità del 2016 aggiunge un importante tassello al potenziale di successo del welfare, cominciando a farlo percepire come materia contrattabile e non come mero dono di stampo paternalistico.

Anche da qui si evince che il welfare aziendale sembra andare nella giusta direzione ed avere il potenziale per radicarsi nel nostro sistema.

Esso porta con sé anche il grande valore di essere altamente modellabile, e questo assieme al trattamento fiscale di favore è uno dei punti che può renderlo maggiormente appetibile per le aziende.

Ciascuna impresa può infatti comporre un proprio piano di welfare che si adatti ai vincoli di budget e alle esigenze dei lavoratori. A tal proposito, nel terzo capitolo sono stati riportati i punti salienti della costruzione di un piano di welfare aziendale, per valutarne anche l'aspetto concreto ed applicativo.

La scelta di investire in simili misure comporta sicuramente un delicato momento di riflessione per l'azienda, potendo comportare conseguenze a medio-lungo termine. Una solida costruzione di questi piani dovrebbe basarsi sempre sull'indagine dei bisogni dei dipendenti, in quanto essi ne sono diretti destinatari ed un piano mirato a soddisfare la generalità dei dipendenti garantisce un ritorno in termini di soddisfazione che si traduce in produttività.

Al contrario, un'offerta fatta per mere ragioni di immagine, senza prendere in considerazione cosa può realmente contribuire a migliorare il clima interno aziendale, rischia di decretare il fallimento dell'iniziativa con il pericolo di non copertura dell'investimento iniziale.

La fase di indagine ed ascolto della popolazione aziendale è quindi cruciale per una corretta costruzione del piano. A ciò come si è visto si aggiunge la possibilità di offrire dei *fixed benefits* alla generalità dei dipendenti, ai quali si sommano dei *flexible benefits* che danno la possibilità ai dipendenti stessi di personalizzare il proprio pacchetto di welfare per renderlo il più rispondente possibile alle proprie esigenze.

Una volta acclarato il procedimento per la costruzione di un piano di welfare, nel terzo capitolo si sono analizzate le varie aree di intervento possibili.

Si è quindi scelto di distinguere quattro macro categorie nelle quali racchiudere le singole misure a seconda del fattore su cui incidono e dei soggetti che coinvolgono: flessibilità spaziale e temporale, servizi alla famiglia e servizi al lavoratore.

Queste quattro categorie ricoprono le principali aree della conciliazione vita-lavoro che sono maggiormente soggette a compressione a causa delle difficoltà di armonizzazione delle due sfere.

Si è visto anzitutto come il fattore tempo rivesta un ruolo essenziale nella vita dei lavoratori e delle persone in generale, e come questo risulti essere spesso legato alle principali esigenze organizzative.

In alcuni casi la mancanza di tempo a disposizione per prendersi cura della famiglia si rivela di tale importanza da rendere necessaria una riduzione dell'orario di lavoro ricorrendo al part-time.

Nonostante una simile conclusione possa apparire a svantaggio del datore, questa misura può in realtà comportare un notevole aumento della produttività facendo sì che il lavoratore concentri tutte le sue energie nelle ridotte ore di lavoro piuttosto che presenziare in ufficio per un tempo più lungo ma con un rendimento minore a causa delle preoccupazioni che lo assillano.

Ciò consente inoltre di trattenere talenti che altrimenti qualora il part-time venisse negato potrebbero giungere all'inevitabile decisione di lasciare il posto di lavoro per far fronte ad esigenze inconciliabili con un orario pieno.

Nella maggior parte dei casi invece, si è visto come semplicemente offrire un margine di flessibilità ed autonomia per l'entrata e l'uscita dal lavoro, o la possibilità di accumulare ore di straordinario da poter sfruttare come permessi aggiuntivi nei periodi di bisogno si rivelino strumenti che possono semplificare notevolmente la vita di chi ne usufruisce, senza compromettere le performances lavorative. A tal proposito in tutta la trattazione si è ampiamente osservato come andare incontro alle esigenze dei lavoratori ripaghi le aziende con uno spiccato aumento della produttività comportando una forma di guadagno e non un costo.

Altrettanto accade offrendo forme di flessibilità spaziale come il telelavoro o il nuovo *smart working*. Al giorno d'oggi esistono strumenti informatici che possono consentire di lavorare in tempo reale da casa, senza necessità di recarsi in ufficio risparmiando tempo, denaro e stress. Anche questo è un ottimo modo di agevolare la conciliazione vita-lavoro; permettendo al lavoratore di eseguire la prestazione da remoto ed in autonomia (in via continuativa o intermittente) gli si dà la possibilità di sfruttare il tempo a disposizione come meglio crede, compatibilmente con le sue esigenze personali e familiari.

Queste forme di flessibilità spaziale richiedono solo un accordo scritto, sono caratterizzate dalla volontarietà e sono quindi reversibili: tutti fattori che le rendono facilmente fruibili o quanto meno "sperimentabili" dalle aziende. Ancora, esiste un vasto ventaglio di servizi di utilità sociale che il datore può offrire ai lavoratori e alle loro famiglie per sollevarli da alcune incombenze.

È il caso dei nidi aziendali o del servizio babysitting, del contributo per l'assistenza agli anziani, delle colonie estive o dei corsi di formazione. Questo genere di benefit può costituire un'ottima soluzione per il datore che per esigenze organizzative abbia difficoltà a concedere flessibilità di tipo spaziale o temporale, in quanto gli permette in alternativa di offrire al lavoratore i mezzi per avvalersi di un aiuto nell'espletamento di alcune incombenze di cura familiare.

Esiste infine una vasta area di bisogni di carattere personale che possono essere fatti valere dai lavoratori, che spesso non hanno il tempo per dedicarsi ad attività culturali o sportive, così come al loro benessere o ad incombenze di carattere personale.

Anche tutta questa serie di bisogni può essere coperta dal welfare aziendale. Tali necessità possono apparire superflue, ma in realtà non lo sono.

Al contrario sono di particolare importanza anzitutto per non discriminare i lavoratori che non hanno carichi familiari e quindi non avrebbero interesse a ricevere i suddetti servizi di utilità sociale, e poi perché come ricorda la locuzione "*mens sana in corpore sano*" il benessere psico-fisico assume importanza anche in relazione alle prestazioni lavorative.

Lo stress, da qualunque fattore sia causato, può infatti avere ripercussioni negative su vari aspetti della vita delle persone, compreso quello lavorativo.

Per questo anche offrire un servizio come il maggiordomo aziendale può agevolare notevolmente il dipendente migliorandone la qualità della vita e di riflesso il clima aziendale.

La vastità delle misure che le aziende possono offrire ai dipendenti è altrettanto vastamente modulabile a seconda delle esigenze.

Come si è visto nei casi riportati nell'ultimo capitolo, ciascuna azienda a seconda della dimensione, del numero di dipendenti, della disponibilità di budget e persino della filosofia aziendale, può comporre un piano di welfare che la rispecchi e si adatti al meglio alle sue esigenze, non solo internamente nel rapporto con i dipendenti ma anche esternamente in termini di immagine e prestigio.

Anche le imprese più piccole possono diventare modelli di welfare da imitare in quanto a volte, come nel caso di 7Pixel, semplicemente sfruttare spazi inutilizzati può trasformarsi in un'occasione per accrescere il benessere dei dipendenti ed il loro livello di soddisfazione.

Il welfare aziendale ha infatti i riconosciuti vantaggi di apportare un aumento del livello di impegno dei dipendenti, una maggior motivazione, il miglioramento del clima aziendale, la riduzione di assenteismo e la capacità di attrarre e trattenere talenti.

Per concludere, quello che si è cercato di dimostrare in questo elaborato, è il grande potenziale contenuto nel welfare aziendale per accrescere il valore apportato dalle persone all'organizzazione.

Si è cercato di evidenziare che la considerazione e il rispetto reciproco nelle relazioni aziendali, attraverso la promozione e lo sviluppo del capitale umano, possono apportare notevoli benefici anche in termini economici.

Dal punto di vista sociale inoltre, il welfare privato può contribuire alla lotta per la promozione delle pari opportunità e dell'occupazione femminile, offrendo soluzioni a problemi di carattere organizzativo che sono spesso d'ostacolo alle opportunità di accesso al lavoro e di carriera delle donne.

Non si può inoltre tralasciare, visto l'auspicato cambiamento culturale, la sua utilità per la promozione della partecipazione maschile ai compiti di cura familiare, e per il rinnovamento del ruolo della figura paterna.

La speranza è che l'embrionale mutamento culturale in corso, sommato alla diffusione di buone pratiche e casi di successo possa rendere raggiungibile la tanto agognata conciliazione vita-lavoro, rendendola parte della quotidianità e non più un miraggio.

A tal fine si auspica che il circolo virtuoso del welfare aziendale possa conquistare un ruolo centrale affermandosi nello scenario nazionale come buona prassi di uso comune e non più come una rarità, mostrando su vasta scala tutto il suo potenziale per presentarsi come consolidato strumento di progresso sociale e aziendale.

BIBLIOGRAFIA

ADELANTADO J., GOMA' R., *“Le politiche sociali”*, in FABBRINI S., MORATA F., *“L’Unione Europea. Le politiche pubbliche”*, Laterza, Roma – Bari, 2002.

AGENZIA DELLE ENTRATE, Circolare del 23 dicembre 1997, nr. 326

AGENZIA DELLE ENTRATE, Circolare del 3 gennaio 2005, nr. 2/E

AGENZIA DELLE ENTRATE, Circolare del 15 giugno 2016, nr.28/E

AGENZIA DELLE ENTRATE, Circolare del 22 ottobre 2008, nr. 59/E

AGENZIA DELLE ENTRATE, Risoluzione del 5 giugno 2007, nr. 126/E7

AGENZIA DELLE ENTRATE, Risoluzione del 29 marzo 2010, nr. 26/E

AGENZIA DELLE ENTRATE, Risposta all’interpello 954-8389 del 13/06/2012.

AGENZIA DELLE ENTRATE, Risposta all’interpello nr. 954-551/2011 del 13/06/2012.

ALTIMARI M., *“Il tempo parziale tra contratto e mercato del lavoro”*, Il Mulino, fascicolo 2, primavera 2015.

ASSOLOMBARDA, Confindustria Milano Monza e Brianza, settore Fisco e Diritto d’impresa, *“Welfare aziendale: disciplina tributaria”*, aprile 2016.

BACIARLINI R., *Il work-life balance*, casa editrice youcanprint, Tricase, 2015.

BALBO L., *“La doppia presenza”*, in Inchiesta nr.32,1978.

BENATTI E., *“Cento anni di paternalismo aziendale”*, in S.MUSSO, *“Tra fabbrica e società: mondi operai nell’Italia del Novecento”*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82.

BOLEGO G., *“Flessibilità dell’orario di lavoro e proporzionalità della retribuzione”*, Lavoro e Diritto, fascicolo 1, 1998.

BOLEGO G., *“Strumenti e tecniche di Intervento nell’orario di lavoro: il caso tedesco”*, in Dir. rel. ind., 47/2000

BOMBELLI M.C., *“Uguali o diversi? Per un utilizzo consapevole del Diversity management”*, Economia & management, 5, 2003, pp. 99-110.

BONALI F., BONALI F., MARESCA R.A., MAZZITELLI A., MELSA M., *“Il welfare aziendale”*, fondazione ISTUD, 2016.

BONAZZI G., SARACENO C., BECCALLI B., 1991, *“Donne e uomini nella divisione del lavoro. Le tematiche del genere nella sociologia economica”*, F. Angeli, Milano, 1991.

BOSONI M.L., *“Uomini tra paternità e lavoro: la questione della conciliazione dal punto di vista maschile”*, in BASILICO I., GINI C., *“Lombardia: territorio della conciliazione”*, (Quaderni, divisione welfare aziendale e coesione sociale), Milano, 2012.

CANALE L., 2WEL, *“Unione Europea, innovazione sociale e Secondo Welfare”*, Centro Einaudi, Torino, 2013.

CAPUANO P., *“L’orario di lavoro tra flessibilità e tutela”*, Università degli studi di Firenze, 2003.

CARBONE M., MARTINOTTI G., PALIOTTA G., SCRICCO R., *“Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane”*, fondazione ISTUD, 2016.

CARINCI F., DE LUCA TAMAJO R., TOSI P., TREU T. (1994), *“Il diritto del lavoro”*, vol. II, *Il rapporto di lavoro subordinato*, Torino, Utet 1994, p.230.

CASARICO A., PROFETA P., *“La diversità di genere: un valore economico”*, in Sociologia del lavoro nr. 134/2014, Franco Angeli, 2014.

CAULIER-GRICE J., KAHN L., MULGAN G., PULFORD L., VASCONCELOS D., *“Study on social innovation”*, European Union, The young foundation 2010.

CCNL cooperative prodotti agricoli 2003.

CERGAS, Centro di Ricerche sulla Gestione dell’Assistenza Sanitaria e Sociale, *“Il welfare aziendale contrattuale in Italia”*, Università Bocconi, 2014.

COFACE, Pacchetto europeo sulla conciliazione, marzo 2015.

COMMISSIONE EUROPEA, *“Documento di valutazione della Strategia di Lisbona”*, SEC (2010) 114, Bruxelles 2010.

COMMISSIONE EUROPEA, comunicazione *“Agenda per la politica sociale”*, COM (2000) 379, Bruxelles 2000.

CORTE COSTITUZIONALE, sentenza 11 marzo 1988, nr. 332.

CORTE COSTITUZIONALE, sentenza 14 gennaio 1987, nr. 1.

CORTE COSTITUZIONALE, sentenza 30 giugno 1999, nr. 270.

COSTANTINI S., *“Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile”*, Lavoro e diritto, fascicolo 1, Il Mulino, 2009, p. 125 ss.

DECRETO INTERMINISTERIALE del 25 marzo 2016.

DDL. 2233/2016, *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”*, Artt. 13-19.

DE FILIPPO A., *“Contenuti e tipi di welfare aziendale”* in TREU T. *“Welfare aziendale”*, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp. 35-52.

DE FILIPPO A., *“Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione”* in TREU T. *“Welfare aziendale”*, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp. 132.

DECRETO LEGISLATIVO del 10 settembre 2003, n. 276 *“Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30”*, Art. 41.

DECRETO LEGISLATIVO del 30 dicembre 1992, n. 502. *“Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della L. 23 ottobre 1992, n. 421.”*, art. 9.

DECRETO LEGISLATIVO del 19 giugno 1999, nr. 299, *“Norme per la razionalizzazione del servizio sanitario nazionale, a norma dell'art. 1 della legge 30 novembre 1998, nr.419”* (Riforma Bindi)

DECRETO LEGISLATIVO 15 giugno 2015, n. 81 *“Disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'articolo 1, comma 7, della legge 10 dicembre 2014, n. 183”*, Art.6

DECRETO MINISTERO DEL LAVORO, SALUTE, POLITICHE SOCIALI del 27 ottobre 2009, G.U. 16/01/2010 (Decreto Sacconi).

DECRETO MINISTERO DELLA SALUTE del 31 marzo 2008, G.U. 18/06/2008 (Decreto Turco);

DERMOTT E., *“Intimate Fatherhood”*, Routledge, London, 2008.

DI STANI I., *“Flessibilità, uno strumento di conciliazione per i lavoratori e un'opportunità di crescita per le aziende: il caso Eni S.p.A.”*, Bollettino ADAPT, 2012.

EDENRED ITALIA, *“Perché i progetti di welfare falliscono?”*, Milano, 2011.

EUROPEAN COMMISSION, *“More women in senior positions. Key to economic stability and growth”*, Directorate general for employment, social affairs and equal opportunity, 2010.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, *“Work life balance – Solving the dilemma”*, 2007.

FAIOLI M., *“Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi”*, Rivista del diritto della sicurezza sociale, Fascicolo 3, Il Mulino 2011.

FERRERA M., *“Idee e crescita: il circolo virtuoso del terziario sociale”*, Corriere della Sera, 16/4/2012.

FERRERA M., *“Il fattore D: perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia”*, Mondadori, Milano, 2008.

FERRERA M., *“Le politiche sociali”*, il Mulino, Bologna, 2012.

FROSINI T.E., *“Profili costituzionali della sussidiarietà in senso orizzontale”*, rivista giuridica del mezzogiorno, fascicoli 1, marzo 2000.

FUBINI L., “ *Strategie per l’occupazione. Il lavoro tra flessibilità e tutela*”, Carocci, 2000.

GOTTARDI D., “*La condivisione delle responsabilità genitoriali in salsa italiana*”, lavoro e diritto, fascicolo 3-4, Il Mulino 2012, p.614

GRANDI D., “*Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*”, in MASSAGLI E., “*il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*”, Modena, ADAPT 2014.

GRANDI D., “*Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?*”, Bollettino ADAPT, 2 novembre 2015.

HOBSON B., “*Making man into fathers: Man, Masculinities and social politics of Fatherhood*”, Cambridge University Press, Cambridge, 2002.

INPS, Circolare del 16 Dicembre 2014, nr. 169.

INPS, Circolare del 17 febbraio 2000, nr. 39.

INPS, Circolare del 18 agosto 2015, nr. 152.

ISTAT, “*Come cambia la vita delle donne, 2004-2014*”, Roma, 2015, pp. 140

LEGGE 15 luglio 1966, n. 604 “*Norme sui licenziamenti individuali*”, Art.3.

LEGGE 28 dicembre 2015, nr. 208 “*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*” (legge di Stabilità 2016)

MAINO F., “*Un secondo welfare per i nuovi bisogni*”, fascicolo 5, Il Mulino, 2012.

MCKINSEY&COMPANY, “*Studio ergo Lavoro. Come facilitare la transizione scuola-lavoro per ridurre in modo strutturale la disoccupazione giovanile in Italia*”, Milano, 2014.

MCKINSEY&COMPANY, “*Il welfare sussidiario, un vantaggio per aziende e dipendenti*”, 2013.

MENEGUZZO P., “*La nuova detassazione ed il welfare aziendale dopo la Legge di Stabilità 2016. Aspetti fiscali*”, CONFINDUSTRIA VICENZA, Giugno 2016.

MILLER T., “*Making Sense of Fatherhood*”, Cambridge University Press, 2011.

MINELLI E., “*Donne, mercato del lavoro e conciliazione dei tempi*” in CASTELLUCCI P. et. Al. “*Diversity management*”, Ipsoa, Milano, 2009, pp. 145-147.

MINISTERO DELLE FINANZE, risoluzione del 23 marzo 1999, nr. 54/E

PASCUCCI P., “*La tutela della salute e della sicurezza dei telelavoratori nell’ordinamento italiano (con qualche retrospettiva dottrinale)*”, Dossier ADAPT, n. 15/2009.

PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., “Welfare contrattuale e aziendale”, in *Politiche Sociali*, nr.3, 2012, pp. 145-146.

PRESENTI L., LODIGIANI R., “Oltre il welfare mix: approcci al welfare plurale tra convergenza e differenziazione”, Università Sacro Cuore, Milano, 2015.

RANALDI R., ROMANO M.C. , “Conciliare lavoro e famiglia, una sfida quotidiana”, ISTAT, Argomenti nr.33, Roma, 2008.

Relazione della riunione del comitato permanente per l’occupazione, Conclusioni della presidenza, 6683/01 (Presse 79), Bruxelles 2001.

RIZZINI C.L., “Lavoro “agile”: di cosa parliamo?”, <http://www.secondowelfare.it/primo-welfare/lavoro/lavoro-agile-di-cosa-parliamo.html>

SANCASSIANI W., MANICARDI L., “Guida al welfare aziendale nell’industria ceramica”, Focus Lab, Confindustria Ceramica, Giugno 2015.

SANSAVINI M., “La donna nel mercato del lavoro: rappresentazioni, esperienze e pratiche di work life balance”, Università degli studi di Bologna, 2006.

SILVESTRI L., “Diversity management e gestione dei gruppi: il caso Paliotto” in SANTUCCI R. et al. “Diversità culturali e di genere nel lavoro tra tutele e valorizzazioni”, Dases, Franco Angeli, Milano, 2009, pp. 121-125.

SOBRERO R., “L’importanza delle risorse umane: focus sul welfare aziendale”, collana imprese responsabili, aprile 2012.

TAYLOR-GOOBY P., “New risks, new welfare: the transformation of the European welfare state”, Oxford University Press, 2004.

TEBANO E., Corriere della sera - 27ora, “Gender Gap Report, il problema per le donne italiane è il mondo del lavoro”, 2013.

TORELLI F., “La difficile condivisione del lavoro di cura. Spunti sui congedi parentali”, Lavoro e diritto, fascicolo 3, Il Mulino, 2010.

TORRE T., “Verso logiche di Total Reward”, Impresa Progetto, DITEA, rivista n.2/2008.

TREU T., “Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali”, in TREU T. “Welfare aziendale”, Wolters Kluwer Italia, Assago, 2013, pp.21- 25.

TUIR - Testo Unico delle Imposte sui Redditi ,DPR 22 dicembre 1986, n. 917, Artt. 51, 95, 100.

VIALE V., “Un approccio comparato alla conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare”, in collana Focus ISFOL, tema coesione sociale, Luglio 2011.

ZUCARO R., “La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali”, ADAPT University press, 2014.

SITOGRAFIA

ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMMERCIALISTI, “*La legge di stabilità e welfare aziendale*”, http://www.anc-nazionale.it/wp-content/uploads/2013/02/ANC_WELFARE-AZIENDALE.pdf?e3acf9 .

BANDERA L. , “*Patto generazionale e bonus vita: Luxottica allarga (ancora) il proprio welfare*”, <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/patto-generazionale-e-bonus-vita-luxottica-allarga-ancora-il-proprio-welfare.-html> ,

CONFINDUSTRIA VICENZA, “*I fringe benefits nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*”, http://www.confindustria.vicenza.it/pdf/guida_1714.pdf

EUROPEAN PARLIAMENT, briefing October 2015, “*Trends in female employment*”. [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/569049/EPRS_BRI\(2015\)569049_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/569049/EPRS_BRI(2015)569049_EN.pdf)

GATTI M., IANNOTTA M., “*Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell’esperienza italiana*”, http://www.welfarecompany.it/AttachmentDirectory/2014/11/quaderni-sviluppooorganizzazione_welfare-aziendale_gatti_iannotta-2_1532.pdf

[http://net.cisl.it/~cisluniversita.lecce/FOV3-00080050/FOV3-00070D53/DDL%20-%20Scheda%20di%20sintesi%20%22Lavoro%20Agile%22%20\(%E2%80%9Csmart%20Working%E2%80%9D\).pdf?Plugin=Block](http://net.cisl.it/~cisluniversita.lecce/FOV3-00080050/FOV3-00070D53/DDL%20-%20Scheda%20di%20sintesi%20%22Lavoro%20Agile%22%20(%E2%80%9Csmart%20Working%E2%80%9D).pdf?Plugin=Block), “*Lavoro agile (c.d. “smart working”) – scheda di lettura e commento del disegno di legge*”.

<http://san-marco.it/content/storia.asp>

<http://www.7pixel.it/chi-siamo/>

<http://www.7pixel.it/chi-siamo/7pixel-e-lambiente/>

http://www.ansa.it/canale_motori/notizie/eco_mobilita/2016/07/07/carpooling-aziendale-in-sei-mesi-risparmiati-500mila-km_3ea815c3-7086-41aa-8d1d-b755e3ed53e2.html

<http://www.fimcisl.it/wpcontent/uploads/files/smartworking/sindacale/2016.03.07%20Fim%20Sindacale%2006%20LINEE%20CONTRATT%20SMART%20WORK.pdf>, “*Smart working, linee guida per la contrattazione aziendale*”.

<http://www.firstcisl.it/ter/251/documenti/defiscalizzazioni-e-welfare>

<http://www.fpcgil.it> , “*Contratto di lavoro ripartito (job sharing)*”.

<http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6355>, “*Il Part-time*”.

<http://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=6356> , “*Lavoro ripartito (jobsharing o a coppia)*”.

<http://www.istat.it/it/archivio/149003>, “*Indicatori demografici*”.

http://www.italialavoro.it/wps/portal/lafemme/flex/flessibilita/ct_lafemme_flexwelf_flessibilita_bancaore,
“La banca delle ore: quadro normativo di riferimento”.

<http://www.luxottica.com/it/chi-siamo/operiamo/persone-lambiente>, “Le persone e l’ambiente”.

<http://www.luxottica.com/it/luxottica-group-patto-generazionale-azienda>, “Luxottica group, al via il patto generazionale in azienda”.

<http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/colorificio-san-marco-ha-vinto-il-premio-welfare-index-pmi-2016.html>, “Sapete perché il Colorificio San Marco ha vinto il premio Welfare Index PMI 2016?”.

<http://www.vr.camcom.it/attach/content/GENERICO/COMITATO%20IMPRENDITORIA/Vademecum%20per%20la%20creazione%20di%20asili%20nido%20e%20micronidi.pdf>, “Progetto “asili nido aziendali”, vademecum per la creazione di asili nido e micronidi nei luoghi di lavoro”.

https://www.eni.com/enipedia/it_IT/storia/archivio-storico/le-idee-di-enrico-mattei-leredita-piu-preziosa.page,
“Le idee di Enrico Mattei, l’eredità più preziosa”.

https://www.eni.com/it_IT/azienda/nostra-storia/enrico-mattei.page, “Enrico Mattei, il fondatore di Eni”.

<https://www.inps.it/portale/default.aspx?itemdir=5885>, “Congedi parentali e riposi per allattamento”.

<https://www.inps.it/portale/default.aspx?SID=%3b0%3b5673%3b8591%3b&lastMenu=8591&iMenu=1&iNodo=8591&p4=2&bi=22&link=Voucher%20baby%20sitting%20%E2%80%93%20asili%20nido>, “Voucher babysitting – asili nido”.

MAITINO M.L., RAVAGLI L., SCICOLONE N., “Il costo della staffetta generazionale”, <http://www.lavoce.info/archives/9583/il-costo-della-staffetta-generazionale/>

MALLONE G., “Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7Pixel”, <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/il-welfare-aziendale-come-stile-imprenditoriale-il-caso-di-7pixel.html>

MALLONE G., “Il welfare aziendale solo per i grandi? La storia del colorificio San Marco”, <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/la-storia-del-colorificio-san-marco.html>

MALLONE G., “Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale”, in MAINO F., FERRERA M., “Primo rapporto sul secondo welfare in Italia”, centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2013.

MALLONE G., “La storia del modello Luxottica: come nasce e cosa prevede”, <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html>

MARIANETTI G., “Legge di stabilità 2016: modifiche al lavoro dipendente”, <http://www.ipsoa.it/documents/lavoro-e-previdenza/lavoro-dipendente/quotidiano/2015/12/29/legge-di-stabilita-2016-modifiche-al-lavoro-dipendente>

MIUR, “Gli immatricolati nell’ a. a. 2015/2016. Il passaggio dalla scuola all’università dei diplomati 2015”, <http://www.istruzione.it/allegati/2016/Immatricolazioni2015-16.pdf>

SORACE C., *“Welfare aziendale: accordi sindacali, servizi e conciliazione vita-lavoro”*, <http://www.benesse-reorg.it/index.php/welfare-aziendale-accordi-sindacali-servizi-e-conciliazione-vita-lavoro/>,

STEFANONI E., *“Progetto Nido scuola Eni”*, <file:///C:/Users/utente/Desktop/nido%20scuola%20eni.pdf>

STEFANONI E., *“Un modello avanzato di welfare come leva strategica di engagement - il caso Eni”*, <http://este.it/images/file-pdf/WMI14%20stefanoni.pdf>,

VIALE V. *“Lavoro e famiglia, l'anno del pinguino”*, <http://www.ingenero.it/articoli/lavoro-e-famiglia-lanno-del-pinguino> .

RINGRAZIAMENTI

“La felicità è vera quand’è condivisa.”

Alla fine di questo lavoro, che rappresenta anche la conclusione di un lungo, appagante e per molti versi difficile percorso, sento il bisogno di ringraziare tutte quelle persone che in un modo o in un altro mi hanno aiutata a raggiungere questo traguardo. Sono sinceramente convinta che senza il contributo di ognuno di voi non sarei dove sono oggi, come sono oggi.

Il mio primo pensiero va alla mia famiglia, per il costante supporto in questo percorso, ma soprattutto nella vita. Grazie per non aver mai smesso di credere in me, e per aver fatto tanti sacrifici per permettermi di perseguire i miei obiettivi. Grazie soprattutto per l’impagabile serenità di poter sempre contare su di voi.

Grazie a te, Alberto, per l’amore e la complicità con cui hai condiviso con me ogni momento, ogni gioia e ogni delusione. Per quel “noi” che è la mia forza, la mia felicità, il mio progetto più grande.

Grazie a Elena, Paolo, Fabio e a tutti i colleghi dell’Ottica Gecele per avermi accolta nella vostra grande famiglia, insegnandomi il vero valore del lavoro e dello spirito di gruppo. Mi avete trasmesso un senso di appartenenza che porterò sempre con me.

Grazie agli amici, tutti, per il supporto, le risate, la spensieratezza dei momenti assieme.

Un sentito ringraziamento al Professor Matteo Borzaga per il tempo dedicato alle correzioni, per i preziosi consigli e per la grande disponibilità.

Grazie. A voi. A me. A noi.

Centro Duplicazioni
Provincia Autonoma di Trento

Stampato
Giugno 2017