



DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA

Cattedra di Diritto della Contrattazione Collettiva

**WELFARE AZIENDALE E BENESSERE 2.0:
STRATEGIE INNOVATIVE PER LO SVILUPPO DI
PERSONE E IMPRESE**

RELATORE

Chiar.mo Prof.
Raffaele Fabozzi

CORRELATORE

Chiar.mo Prof.
Antonio Dimitri Zumbo

CANDIDATO

Sofia Lampis
Matricola 171423

ANNO ACCADEMICO 2023/2024

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO I: RICOGNIZIONE STORICO-NORMATIVA DEL WELFARE AZIENDALE	13
1.1. L'origine del welfare aziendale: cenni storici sul "primo <i>welfare</i> "	13
1.2. Dalla crisi dello Stato sociale all'affermazione del "secondo <i>welfare</i> "	17
1.3. Dal Paternalismo Industriale al Mito Olivettiano	24
1.4. Il <i>welfare</i> aziendale e il suo fondamento costituzionale	29
1.5. Dal <i>welfare</i> al <i>wellbeing</i> : quadro normativo nascente	34
CAPITOLO II: PROFILI GIURIDICI, CARATTERISTICHE DEI PRINCIPALI SERVIZI WELFARE E BEST PRACTICE A LIVELLO INTERNAZIONALE E NAZIONALE	39
2.1. Quadro normativo: <i>focus</i> sul <i>welfare</i> aziendale nel TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi)	39
2.2. Caratteristiche dei principali servizi di welfare aziendale	44
2.2.1. La previdenza complementare: previdenza privata e fondi pensione.....	45
2.2.2. L'assistenza sanitaria integrativa.....	51
2.2.3. La conciliazione vita-lavoro.....	55
2.2.4. Le iniziative di <i>time-saving</i>	60
2.2.5. L'attività di sostegno alle famiglie dei dipendenti	62
2.3. <i>Best practice</i> a livello internazionale e nazionale: il modello Google, Luxottica e Ferrero	64
2.4. Il <i>welfare</i> aziendale nella contrattazione collettiva: aspetti generali.....	69
2.4.1. Il Contratto Collettivo Nazionale del settore dei Metalmeccanici, delle Telecomunicazioni e Bancario.....	75
2.4.2. Il Welfare nella contrattazione collettiva di secondo livello: il caso BNL ...	80
2.5. Oltre il <i>welfare aziendale</i> : i bisogni nascenti di una società complessa	83

CAPITOLO III: BENESSERE: LA NUOVA FRONTIERA DELL’ECONOMIA PER LA CRESCITA DI PERSONE E IMPRESE..... 84

3.1. Benessere e Felicità: un’analisi nei campi del Diritto e dell’Economia..... 84

3.2. Rapporto fra Reddito e Benessere/Felicità: il Paradosso di *Easterlin* oggi..... 87

3.3. Rapporto fra Lavoro e Benessere/Felicità: Evoluzione normativa e nuovi modelli di organizzazione lavorativa 89

3.4. Tempo libero come Ozio Creativo: il pensiero del sociologo *Domenico De Masi* 94

3.5. Il Benessere come nuova economia oggi: il rapporto *McKinsey-Trend*, dimensioni e profili 99

3.6. La situazione in Italia: nascita degli indicatori BES, analisi dei domini e dei loro indicatori..... 103

 3.6.1. Sostenibilità aziendale: Criteri ESG e il ruolo dell’Associazione *AsVis* nell’attuazione dell’Agenda 2030 109

 3.6.2. Nuova Direttiva (EU) n. 1760/2024 e CSR (*Corporate Social Responsibility*)..... 114

3.7. Come le aziende italiane rispondono alla domanda di benessere 116

 3.7.1. Risposte verticali: Technogym, Edenred, Double You by Zucchetti e UnoBravo..... 120

 3.7.2. Riposte orizzontali: *Jointly e Trainect*..... 122

CAPITOLO IV: ANALISI DEL CASO WELLMAKERS BY BNP PARIBAS: SOSTENIBILITÀ D’IMPRESA E BENESSERE OLISTICO 127

4.1. Cos’è WellMakers by BNP Paribas 127

4.2. WellMakers Friends e WellMakers Academy 129

4.3. L’ecosistema di WellMakers: l’Offerta *Welfare*, la Piattaforma digitale e il *Marketplace* 131

4.4. Servizi offerti ai dipendenti e Categorie in cui opera..... 133

4.5. Contrattualistica di WellMakers 136

4.6. Analisi dell'utilizzo della piattaforma digitale WellMakers: nuove prospettive per il <i>welfare</i> aziendale	139
CONCLUSIONI	145
BIBLIOGRAFIA	149
SITOGRAFIA	162

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di esaminare il passaggio dal *welfare* aziendale tradizionale, al *wellbeing*, tracciando le origini e gli sviluppi di tale cambiamento.

Mentre il *welfare* aziendale si concentra principalmente sui benefici economici e sanitari, il *wellbeing*, inteso come “l’essere bene”, adotta un approccio più olistico per promuovere il benessere complessivo dei lavoratori. Questo metodo abbraccia cinque dimensioni fondamentali: salute fisica, salute mentale, benessere sociale, benessere finanziario e sviluppo professionale; elementi questi che, se considerati nel loro insieme, contribuiscono in modo sostanziale al miglioramento della qualità della vita dei dipendenti e alla produttività aziendale.

Per comprendere al meglio l’impatto di tale fenomeno sulle diverse aziende del territorio nazionale e internazionale, sono stati considerati *in primis* i significativi cambiamenti sociali, economici, politici e ambientali che hanno caratterizzato gli ultimi trent’anni.

La digitalizzazione e altre tecnologie hanno trasformato e continuano a trasformare il nostro stile di vita, influenzando e facendo evolvere con rapidità e profondità il sistema produttivo e il mercato del lavoro. Questo mutamento ha fatto sì che le caratteristiche fondamentali che dominavano il secolo scorso e su cui si è strutturato il diritto del lavoro, stiano scemando, comportando un’evoluzione continua di questo processo.

In parallelo, la questione ambientale esercita una pressione significativa sulla nostra esistenza, spingendoci verso uno sviluppo economico e sociale che sia sostenibile e capace di tutelare il nostro pianeta e l’umanità intera.

Tutti questi cambiamenti stanno rivoluzionando il contesto aziendale e più in generale il mondo del lavoro.

Attualmente, le aziende si stanno confrontando con una crescente strategia che pone al centro i principi di sostenibilità come obiettivi di lungo termine, riassunti comunemente nell’acronimo “ESG” (*Environmental, Social, Governance*).

Tali criteri e principi governano le strategie aziendali e gli investimenti, incoraggiando le imprese a generare un impatto positivo sull’ambiente e ad adottare forme di *governance* che seguano criteri etici.

Oggi è sempre più comune trovare aziende che integrano la sostenibilità nel loro oggetto sociale, trasformandosi in Società *Benefit* e che si impegnano per ottenere prestigiose certificazioni internazionali in materia di sostenibilità.

Il benessere dei lavoratori sta acquisendo un'importanza crescente, contribuendo a mutamenti significativi nell'organizzazione aziendale e nel mercato del lavoro. Flessibilità nelle gerarchie, nuovi metodi per valutare e ricompensare le prestazioni, oltre a strategie innovative per attrarre e mantenere personale qualificato, stanno diventando elementi essenziali per il successo delle imprese.

Nell'ambito di questa profonda trasformazione del mondo imprenditoriale e lavorativo, il *welfare* aziendale ha assunto un ruolo strategico.

Sebbene non esista una definizione univoca e formalmente riconosciuta di *welfare* aziendale e non emerge dalla normativa una definizione giuridicamente rilevante, esso ha ricevuto una spinta significativa a partire dalla Legge di Stabilità del 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208), che ha incentivato lo sviluppo del *welfare* all'interno delle imprese.

L'evoluzione normativa è poi proseguita con le successive leggi di bilancio, dal 2017 al 2024, che hanno ampliato i contenuti dell'art. 51, comma 2 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (D.P.R. n. 917 del 1986). Questo articolo elenca diverse categorie di prestazioni, molte delle quali relative al *welfare* aziendale, che, se fornite ai lavoratori alle condizioni stabilite, possono beneficiare di un'esclusione parziale o totale dal reddito da lavoro dipendente. Tale beneficio è motivato dalle finalità sociali, redistributive e di concessione delle erogazioni, mirate a soddisfare i bisogni dei lavoratori che il legislatore ha ritenuto degni di tutela.

L'elaborato in questione esamina come i grandi cambiamenti nel mondo del lavoro, legati alla sostenibilità e alla digitalizzazione, abbiano dato impulso alla diffusione del *welfare* aziendale.

Si ipotizza che questo fenomeno sia una risposta naturale degli attori economici alle sfide poste da tali transizioni, superando definitivamente il paradigma produttivo del secolo scorso. L'obiettivo è quello di dimostrare come le strategie di sostenibilità adottate da un numero crescente di aziende stiano facendo emergere nuove tendenze nel benessere aziendale.

Questa ipotesi si basa sull'osservazione che la tradizionale relazione tra lavoro e retribuzione si è evoluta, riflettendo le aspettative di una nuova generazione di lavoratori. Infatti, essi cercano non solo un ritorno economico, ma anche uno sviluppo professionale, una partecipazione decisionale, un benessere organizzativo e una migliore qualità della vita, sia lavorativa che personale.

A sostegno di questa tesi, si esamineranno le strategie adottate da diverse aziende, con un'attenzione particolare al programma WellMakers del gruppo BNL BNP Paribas.

Il contenuto del lavoro è organizzato in quattro capitoli distinti.

Il *primo capitolo* offre una panoramica sul fenomeno del *welfare* aziendale a partire dalle sue origini, analizzando inizialmente il concetto di *Welfare State*. Viene esplorato come tale modello sia stato attuato in diversi contesti globali, includendo tutti i servizi forniti dallo Stato per assicurare assistenza e benessere ai cittadini.

Questi interventi si sono sviluppati in specifici momenti storici, rispondendo a particolari necessità e, con il passare del tempo, si sono dovuti adattare ai cambiamenti sociali.

In Italia, Adriano Olivetti è stato il pioniere nel promuovere il benessere dei lavoratori all'interno del suo stabilimento di Ivrea. Dopo il suo esempio, col passare degli anni, un crescente numero di imprenditori ha cominciato a occuparsi attivamente del *welfare* aziendale.

Durante gli anni Settanta, l'efficacia delle misure precedentemente adottate cominciò a diminuire, principalmente a causa del progresso tecnologico e dell'incremento dell'aspettativa di vita. A seguito della crisi di questo sistema, i lavoratori iniziarono a esprimere un crescente desiderio di maggiore protezione.

Per rispondere a questi bisogni, accanto al *welfare* pubblico tradizionale, è emerso il cosiddetto secondo *welfare*, il quale, ad integrazione del primo, ha contribuito al benessere della società. Pur trattandosi di una forma privata di *welfare*, esso trova, però, il suo fondamento in diversi articoli della nostra Costituzione.

Il *welfare* aziendale può essere definito come l'insieme di iniziative, prodotti e servizi che un'azienda offre ai propri dipendenti, con l'obiettivo di migliorare il loro benessere e di ottimizzare l'equilibrio tra vita lavorativa e personale.

Al giorno d'oggi, i rapidi cambiamenti in ogni ambito della vita quotidiana hanno spinto le aziende a sviluppare programmi di *welfare* che vanno oltre il semplice benessere

economico e sociale, includendo anche aspetti come la salute mentale, la soddisfazione personale, le relazioni sociali e l'ambiente di vita.

Non a caso, infatti, la nuova frontiera del *welfare* è rappresentata dal concetto di *wellbeing*, che si riferisce ad uno stato complessivo di salute e soddisfazione personale, abbracciando aspetti fisici, mentali, emotivi e sociali. Rispetto al *welfare*, il *wellbeing* è un concetto più olistico e soggettivo volto alla felicità e all'appagamento dell'individuo.

Esso permette ai collaboratori dell'azienda di stare bene e dunque di lavorare meglio. Questo concetto si basa sull'idea che diversi fattori, come l'orario di lavoro, lo *smart working*, i rapporti tra colleghi, gli stipendi e le opportunità di crescita, contribuiscano a definire il grado effettivo di benessere all'interno dell'ambiente lavorativo aziendale.

Anche il Parlamento Europeo ha introdotto una serie di raccomandazioni e risoluzioni per migliorare il benessere dei lavoratori.

La Risoluzione del 13 marzo 2019 sul pilastro europeo dei diritti sociali ha riconosciuto lo “star bene” dei lavoratori come un elemento fondamentale per la coesione sociale e lo sviluppo economico sostenibile, promuovendo politiche che sostengono un ambiente lavorativo inclusivo, attento anche alla salute mentale.

Le politiche europee hanno significativamente influenzato la legislazione italiana sul benessere lavorativo. L'Italia, infatti, ha recepito tali direttive attraverso diverse leggi e decreti che promuovono la salute e la sicurezza sul lavoro. Significativo è il Decreto Legislativo 81/2008, noto come Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro, che abbraccia gran parte della legislazione relativa alla valutazione dei rischi, alla formazione dei lavoratori e alla promozione di un ambiente di lavoro sicuro e salutare.

Nel *secondo capitolo* si è analizzato il quadro normativo che definisce e regola il *welfare*, includendo: il Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), le leggi di Stabilità e di Bilancio, il decreto interministeriale del 12 settembre 2017, nonché le circolari e le risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate.

L'evoluzione del *welfare* inizia con la legge di Stabilità per il 2016 (legge n. 208 del 28 dicembre 2015), e prosegue con interventi legislativi più recenti che hanno impiegato il *welfare* aziendale come strumento per gestire le emergenze a partire dal 2020.

Si analizza inoltre l'art. 51, comma 2, del TUIR, che regola le prestazioni di *welfare* che sono esenti dalla formazione del reddito da lavoro dipendente.

Si esplora anche la disposizione della legge di Stabilità 2016, che consente ai lavoratori di scegliere di sostituire i premi di risultato, stabiliti nei contratti aziendali o territoriali, con piani di *welfare*.

Successivamente, sono state esaminate le forme più comuni di *welfare* aziendale: la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa, le iniziative che favoriscono la conciliazione tra vita privata e lavorativa, i programmi di risparmio di tempo e il supporto alle famiglie dei dipendenti. Dopo di che, l'analisi si è focalizzata sulle imprese che, sia a livello nazionale che internazionale, sono riconosciute come esempi di eccellenza, tra cui Google, Ferrero e Luxottica.

Ci si è poi spostati sull'analisi della regolamentazione del *welfare* aziendale nella contrattazione collettiva, con particolare attenzione al settore metalmeccanico, che ha sfruttato con successo le opportunità introdotte dalla legge di stabilità del 2016.

Sono stati inoltre esaminati i contratti collettivi nazionali del settore delle telecomunicazioni e bancario.

Da ultimo, si è passati ad analizzare il *welfare* aziendale nella contrattazione collettiva di secondo livello, con particolare attenzione all'accordo tra la Banca Nazionale del Lavoro (BNL) S.p.a., nella qualità di capogruppo e le Delegazioni Sindacali di Gruppo Fabi, First CISL, Fisac CGIL, Uilca e Unisin. La scelta di tale analisi è legata al Capitolo IV del presente elaborato, nel quale è stato presentato il programma di *welfare* sostenibile di BNL BNP Paribas in Italia, chiamato *WellMakers*.

Nel *terzo capitolo* si è partiti dal concetto di felicità intesa come “coscienza morale” di derivazione Socratica, nell'accezione del termine “*eudaimonìa*” o propensione allo “star bene”, per poi arrivare a comprendere al meglio il concetto di *Wellbeing*.

In questo contesto, la felicità si sposta da una dimensione astratta e contemplativa ad un obiettivo concreto dell'agire umano ed è su tale principio che si fonda il benessere che il *welfare* aziendale aspira a realizzare.

Per comprendere il *wellbeing*, si è fatto riferimento al famoso paradosso di Easterlin sul rapporto tra reddito e benessere. Egli ha dimostrato, attraverso uno studio accurato, che quando i beni relazionali si riducono e il reddito aumenta significativamente, ulteriori incrementi di reddito possono comportare un peggioramento delle relazioni personali.

Per l'economista questo deterioramento sociale influisce negativamente sulla felicità soggettiva, portando ad una situazione in cui la crescita economica si combina con una diminuzione del benessere percepito.

Si è poi proceduto ad esaminare l'evoluzione del quadro normativo relativo al benessere.

Una prima base normativa che assicura ai dipendenti il perseguimento del benessere e la soddisfazione lavorativa è, oltre al già citato art. 2087 del Codice civile, il Decreto Legislativo n. 81/2008, che espande il concetto di salute tutelabile, superando la semplice assenza di malattia o infermità e abbracciando un benessere completo che integra dimensioni fisiche, mentali e sociali.

Un'attenzione ancor più mirata alla promozione del benessere organizzativo e individuale è disciplinata nell'articolo 7 del Decreto Legislativo n. 165/2001, modificato nel 2010, che mette in luce un particolare interesse nel sostenere il benessere organizzativo, arrivando a garantirlo esplicitamente.

Il combinato disposto dell'articolo 2087 del Codice civile, considerato come norma aperta, con l'art. 7, promuove la prevenzione e la protezione della salute emotiva del lavoratore, nonché il suo benessere mentale sul posto di lavoro.

Inoltre, Il legislatore italiano ha stabilito che il mancato rispetto delle norme del D.P.R. n. 62/2013 possa comportare responsabilità disciplinare, il che ha portato, negli ultimi vent'anni, ad un crescente interesse per il benessere nei luoghi di lavoro.

Il benessere può essere inteso anche come espressione della creatività intellettuale.

A riguardo il sociologo Domenico de Masi, afferma: *“l'ozio creativo è l'unione di lavoro con cui produciamo ricchezza, di studio con cui produciamo sapere e di gioco con cui produciamo allegria. L'insieme di queste tre cose dà origine a quelle che possiamo chiamare ozio creativo”*.

Anche l'Intelligenza Artificiale sta trasformando radicalmente il mondo del lavoro, offrendo notevoli vantaggi per il benessere dei dipendenti. Secondo De Masi, l'IA può automatizzare compiti monotoni e ripetitivi, permettendo ai lavoratori di concentrarsi su attività più creative e soddisfacenti, riducendo così lo stress legato alla *routine*.

Inoltre, grazie alla sua capacità di analizzare grandi volumi di dati, l'IA ottimizza le operazioni aziendali, supporta decisioni complesse, migliora la precisione e diminuisce l'incertezza.

Successivamente, è stato esaminato il ruolo del *welfare* aziendale nell'ambito dell'evoluzione della Responsabilità Sociale d'Impresa. A partire dal 2010, l'Italia ha aderito al contesto internazionale promosso dall'OCSE avviando il progetto BES (Benessere Equo e Sostenibile). Questo progetto mira a valutare il progresso della società mediante indicatori che considerano non solo le dimensioni economiche e materiali, come il PIL, ma anche quelle sociali e ambientali.

Nel 2024, il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), con la propria relazione, ha presentato e ufficializzato le principali disposizioni della Legge di Bilancio 2024, attraverso un sistema di dodici indicatori rappresentativi di otto aree del BES. Il documento descrive il progresso compiuto dal Paese negli ultimi anni rispetto a tali indicatori, utilizzando dati aggiornati forniti dall'Istat. In questa prospettiva, è stata esaminata l'evoluzione del *welfare* aziendale, tenendo conto delle sfide poste dalla sostenibilità e dal modello delle società *Benefit*.

Anche l'adozione dei criteri ESG (“*Environmental, Social e Governance*”), aiuta le imprese a diventare più responsabili, ad attirare investitori interessati e ad accedere a finanziamenti agevolati, migliorando così le loro possibilità di crescita a lungo termine.

Queste politiche economiche e sociali stanno cambiando profondamente l'organizzazione delle aziende e il mondo del lavoro. L'obiettivo è quello di formare lavoratori più coinvolti che, grazie ad un maggiore benessere, siano più inclini a raggiungere gli obiettivi aziendali, generando un valore aggiunto che superi le aspettative relative ai loro ruoli e responsabilità.

La sfida principale consiste perciò nel potenziare l'esperienza lavorativa del personale, tenendo conto delle nuove tendenze identificate nel rapporto Censis-Eudaimon 2024. In particolare, il rapporto evidenzia un calo demografico e una crescente disaffezione verso il lavoro. È quindi fondamentale concentrarsi sul benessere fisico e mentale dei dipendenti, promuovere programmi di formazione continua e su misura per lo sviluppo delle competenze e adottare modelli organizzativi flessibili che tengano conto delle esigenze dei lavoratori stessi.

Per comprendere meglio come le aziende rispondono alla domanda di benessere dei dipendenti, sono stati analizzati diversi casi aziendali, come: *Technogym*, *Edenred*, *Double You By Zucchetti* e *UnoBravo*.

Ognuna di esse si concentra su una particolare dimensione del benessere, come la salute fisica, il benessere mentale o quello finanziario. Le aziende che adottano questo metodo, cd. risposte verticali, sviluppano e forniscono servizi o prodotti altamente specializzati in determinati settori. Al contrario, altre imprese offrono soluzioni più ampie e trasversali progettate per coprire una vasta gamma di bisogni dei dipendenti.

Questo approccio meno specifico, ma più inclusivo, mira a promuovere un ambiente di lavoro complessivamente sano e positivo tramite una varietà di programmi e iniziative. Tra le aziende note per fornire queste soluzioni orizzontali spiccano *Jointly* e *Trainect*.

Tra gli elementi chiave di questo metodo, vi è certamente l'ascolto attivo delle esigenze dei dipendenti. Infatti, le aziende che coinvolgono i propri lavoratori nella progettazione e implementazione delle iniziative di *welfare* ottengono risultati migliori, poiché riescono a rispondere in modo più efficace alle reali necessità del personale.

Nel 2024, il Top Employers Institute ha premiato 147 aziende italiane per la loro eccellenza nella gestione delle risorse umane e nel promuovere il benessere dei dipendenti. Tale riconoscimento viene attribuito alle imprese che si sono distinte in sei macroaree: strategie per le persone, ambiente di lavoro, acquisizione di talenti, formazione, benessere e diversità e inclusione. Tra esse spiccano: Intesa Sanpaolo, Poste Italiane, UniCredit, BNL BNP Paribas e Ferrari.

Nel *quarto capitolo*, l'attenzione si è concentrata su un'analisi dettagliata di WellMakers, il programma di BNP Paribas che punta a rivoluzionare il *welfare* aziendale in chiave sostenibile.

Grazie alla preziosa collaborazione dello staff del settore *welfare* presso la sede romana di BNL BNP Paribas, ho avuto l'opportunità di esplorare a fondo la struttura e le diverse componenti del programma. Ciò mi ha permesso di comprendere come i concetti di *welfare*, analizzati nei capitoli precedenti, si materializzano in azioni concrete capaci di soddisfare le esigenze sia dei dipendenti che dei clienti.

L'obiettivo di questo capitolo è dimostrare come WellMakers costituisca un caso concreto di integrazione tra i principi della sostenibilità d'impresa e la promozione del benessere olistico dei dipendenti.

Il capitolo si apre con una chiara definizione di WellMakers by Bnp Paribas, presentandolo come un nuovo ecosistema in continua espansione che pone al centro della sua strategia la sostenibilità, l'innovazione, la centralità e l'inclusione delle persone,

nonché la conoscenza e la formazione. Inoltre, viene sottolineato come il programma si inserisca perfettamente nella strategia ESG (*Environment-Social-Governance*) di BNP Paribas, testimoniando l'impegno del Gruppo nel promuovere uno sviluppo responsabile.

Successivamente, verrà illustrata l'ampia gamma di prodotti e servizi offerti da WellMakers, suddividendoli per categorie (Mobilità, Salute e Benessere, Casa e Famiglia, Shopping e Tempo Libero), evidenziando le diverse entità del Gruppo BNP Paribas che li erogano (BNL, Arval, Cardif, Findomestic).

Questa offerta è stata progettata per soddisfare le variegate esigenze dei dipendenti, fornendo soluzioni personalizzate e a condizioni vantaggiose.

Il capitolo esplorerà anche i *WellMakers Friends* e la *WellMakers Academy*, due componenti fondamentali di questo ecosistema.

Dopo di ché, il paragrafo seguente si focalizzerà sul cuore pulsante dell'iniziativa WellMakers: la piattaforma digitale dedicata, progettata per essere accessibile da qualsiasi dispositivo e personalizzabile con il logo aziendale. Saranno approfondite le sue funzionalità, tra cui la gestione semplificata del piano *welfare* e la possibilità di creare profili individuali. Queste caratteristiche sottolineano l'impegno a garantire un'esperienza utente intuitiva e su misura, rendendo più agevole l'implementazione delle strategie di *welfare* aziendale.

Inoltre, verrà analizzato nel dettaglio il contratto di convenzionamento WellMakers, fornitomi dal team omonimo, illustrandone la struttura, le clausole principali e gli allegati, per fornire una comprensione completa del suo funzionamento e delle sue implicazioni.

Infine, nell'ultimo paragrafo procederò ad esaminare l'impiego della piattaforma WellMakers da parte delle aziende clienti e dei loro collaboratori, basandomi sui dati raccolti nel primo semestre del 2024 tramite Google Analytics e il portale WellMakers.

Questa analisi si concentrerà sulle principali tendenze osservate durante il periodo, mettendo in evidenza le preferenze dei clienti in merito ai servizi di *welfare* aziendale offerti. L'approfondimento di questi dati sarà fondamentale per orientare le strategie future di WellMakers, al fine di soddisfare al meglio le esigenze e le aspettative dei loro clienti.

CAPITOLO I: RICOGNIZIONE STORICO-NORMATIVA DEL *WELFARE* AZIENDALE

1.1. L'origine del welfare aziendale: cenni storici sul “primo welfare”

Ancora prima di comprendere e analizzare nello specifico il concetto di *welfare aziendale*, è necessario esaminare inizialmente la nozione di *welfare*.

Il termine deriva dall'inglese e non dispone di una definizione unitaria. Letteralmente si traduce con la parola italiana *benessere*.

La prima forma di *welfare* – e da qui “primo welfare” – è senza dubbio quella statale, cd. *welfare State*, il cui significato letterale è proprio quello di *Stato del benessere*¹.

La locuzione viene utilizzata per indicare un sistema socio-politico-economico in cui la promozione della sicurezza e del benessere sociale ed economico dei cittadini è assunta dallo Stato, come propria prerogativa e responsabilità².

Più specificatamente, si può dire che esso indichi l'«insieme di politiche pubbliche connesse al processo di modernizzazione, tramite le quali lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti, sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale, introducendo specifici diritti sociali e doveri di contribuzione finanziaria»³.

Dunque, ciò che viene definito *welfare State*, o primo *welfare*, si caratterizza per la moltitudine di politiche attive che, a livello nazionale, rendono accessibili alla generalità dei consociati i servizi ritenuti socialmente indispensabili. Vengono ricomprese al suo interno tutte quelle politiche che lo Stato attua per migliorare le condizioni di vita dei cittadini.

Il termine *welfare State* – inteso anche come Stato sociale – venne utilizzato per la prima volta dopo la fine della Seconda Guerra Mondiale⁴, dapprima in Inghilterra e poi

¹ FERRERA M., *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, 2006, p.17.

² Così lo spiega CERAOLO R., *Il welfare state in Europa: brevi note su origine, modelli e tipologie*, in Quaderni di Intercultura, III (32), Doi: 10.3271/N32, pp. 1-14.

³ FERRERA M., *op. cit.*, p.17. Treccani lo definisce come «l'insieme di interventi e di prestazioni erogati dalle istituzioni pubbliche e finanziati tramite entrate fiscali (*welfare State*), destinati a tutelare i cittadini dalle condizioni di bisogno, a coprirli da determinati rischi (*Stato assistenziale o Stato sociale*), migliorarne la qualità della vita e il benessere, garantire istruzione, cure sanitarie, assistenza, previdenza pensionistica, formazione professionale, ricerca universitaria, sostegno al lavoro e all'imprenditorialità, promozione della famiglia ecc. e un tenore di vita minimo in attuazione dei diritti di cittadinanza».

⁴ In realtà R. CERAOLO, *op. cit.* riconduce l'istituzione del *welfare State* al periodo 1880-1914 in cui venivano sperimentate le prime forme di assicurazione sociale, nate nella Germania di Bismarck tra il 1883

nel resto dell'Europa, per indicare quel sistema politico in cui lo Stato si preoccupava di promuovere la sicurezza, il benessere sociale ed economico all'interno della popolazione, specificatamente in quei settori ritenuti fondamentali come l'assistenza sanitaria, la pubblica istruzione, l'assistenza sociale e la previdenza⁵.

Tuttavia, una prima, rudimentale forma di Stato assistenziale, risale alle *Poor Laws* dell'Inghilterra del XVI secolo. Queste leggi nascevano dalla convinzione che ridurre la povertà avrebbe diminuito fenomeni negativi come la criminalità. Nonostante ciò, tali misure venivano attuate prevalentemente su base locale e in modo indifferenziato, offrendo assistenza di carattere discrezionale e residuale.

Una seconda fase riconduce l'instaurazione del *welfare State* al periodo 1880-1914 in cui venivano sperimentate le prime forme di assicurazione sociale, nate nella Germania di Bismarck tra il 1883 ed il 1889 e introdotte gradualmente negli altri paesi europei, in materia di infortuni sul lavoro, malattia, vecchiaia e, successivamente, disoccupazione⁶. In Italia, invece, un'importante iniziativa di *welfare* furono le Casse di mutuo soccorso, fondate a Pinerolo nel 1848 per concessione di Carlo Alberto. Queste organizzazioni volontarie, create dai lavoratori, fornivano assistenza in caso di malattia, infortunio o vecchiaia⁷.

Pur non essendo iniziative aziendali in senso stretto, le società di mutuo soccorso dimostravano una crescente consapevolezza dell'importanza del *welfare* tra i lavoratori e le imprese. Queste offrivano ai membri assistenza medica e farmaceutica, migliorando l'accesso alla salute in un periodo in cui i servizi sanitari pubblici erano limitati o inesistenti. Inoltre, fornivano senso di solidarietà e di supporto tra i lavoratori,

ed il 1889 e introdotte gradualmente negli altri paesi europei, in materia di infortuni sul lavoro, malattia, vecchiaia e, successivamente, disoccupazione. Ma per un esame approfondito; si veda sul punto FLORA P. – ALBER J., *Sviluppo dei welfare states e processi di modernizzazione e democratizzazione nell'Europa occidentale*, in FLORA P. – HEIDENHEIMER A. (a cura di), *Lo sviluppo del welfare state in Europa e in America*, Il Mulino, Bologna, 1981, pp. 70 e ss.

⁵ OLEARI F., PATACCHIA L., SPIZZICHINO L., *Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto*, Fondazione Zancan, Padova, 2001.

⁶ CERAOLO R., *op. cit.* Ma per un esame approfondito; si veda sul punto FLORA P. – ALBER J. *Sviluppo dei welfare states e processi di modernizzazione e democratizzazione nell'Europa occidentale*, in FLORA P. – HEIDENHEIMER A. (a cura di), *Lo sviluppo del welfare state in Europa e in America*, Il Mulino, Bologna, 1981, pp. 70 e ss.

⁷ SALFI A. e TAROZZI F., *Dalle società di mutuo soccorso alle conquiste del welfare state*, Editore Ediesse, 2014, pag. 47.

promuovendo una cultura di aiuto reciproco che andava oltre le mere questioni economiche⁸.

Le società di mutuo soccorso furono antesignane dei moderni sistemi di *welfare state* e influenzarono lo sviluppo delle politiche sociali in Italia e in Europa. La rilevanza di queste iniziative risiedeva non solo nell'assistenza fornita, ma anche nel loro ruolo nel promuovere la coesione sociale e il senso di comunità tra i lavoratori.

Con l'inizio del XX secolo, il *welfare* si è evoluto diventando parte integrante delle politiche delle grandi imprese. In questo periodo, molte aziende iniziarono a sviluppare programmi di *welfare* più strutturati e complessi, che includevano benefici materiali e iniziative per migliorare il benessere psicologico dei dipendenti.

Le teorie gestionali emergenti di Frederick Taylor, ingegnere americano ed Elton Mayo, sociologo e psicologo australiano, hanno avuto un forte impatto sullo sviluppo delle imprese. Taylor, con la sua teoria della gestione scientifica il “*Taylorismo*”, sottolineava l'importanza di un ambiente di lavoro efficiente e ben organizzato per aumentare la produttività. Mayo, attraverso i suoi studi sull'effetto “*Hawthorne*”⁹, dimostrò come il benessere psicologico dei lavoratori fosse molto importante per la loro produttività, spingendo le aziende a investire maggiormente in programmi di *welfare*.

Altre forme di garanzia a favore dei cittadini furono introdotte in Gran Bretagna con le riforme liberali nel primo decennio del XX secolo, come la *Old Age Pensions Act* del 1908 e il *National Insurance Act* (assicurazione sociale nazionale) del 1911, che costituirono fondamentali progressi verso l'istituzione di uno stato sociale.

Queste riforme prepararono la strada per lo sviluppo del modello di welfare universalistico che si concretizzò durante il cosiddetto "Trentennio Glorioso" (1945-1975), basato su principi di uguaglianza e inclusività sociale.

Nel celebre Rapporto Beveridge¹⁰, stilato dall'economista William Beveridge nel 1942, venne delineato un *social service state* fondato su tre pilastri fondamentali.

Il primo pilastro mirava a costruire un sistema previdenziale in grado di fornire supporto in tutti i momenti critici della vita di una persona: disoccupazione, incidenti sul

⁸ Cfr. THOMPSON E.P., *The Making of the English Working Class*, Vintage Books, 1966, p.45 ss.

⁹ LANDSBERGER A.H., *op.cit.* con effetto *Hawthorne* indica l'insieme delle variazioni di un fenomeno, o di un comportamento, che si verificano per effetto della presenza di osservatori, ma che non durano nel tempo in “*Hawthorne Revisited*”, Ithaca, 1958.

¹⁰ ABEL – SMITH B., *The Beveridge report: Its origins and outcomes*. International Social Security Review, 1992.

lavoro, malattia e vecchiaia. Il secondo pilastro prevedeva l'istituzione di un sistema sanitario universale accessibile a tutti. Il terzo pilastro consisteva nell'adozione di una politica economica volta al pieno impiego e alla riduzione, fino all'eliminazione, della disoccupazione.

Il rapporto menzionato prometteva ricompense per i sacrifici di ognuno. Esso ha costituito la base per le riforme del dopoguerra, che hanno portato all'espansione della *National Insurance* e la creazione del *National Health Service* (NHS)¹¹. Il piano mirava anche a coprire tutti i rischi possibili e a garantire livelli minimi di vita dignitosa, eliminando così *“la miseria in tutte le sue forme”*.

Nel suo carattere universale, soddisfaceva sia gli scopi delle organizzazioni dei lavoratori, sia le esigenze dei ceti medi, limitando le logiche redistributive in un sistema con contributi fissi, bassi e uniformi.

Il programma di sicurezza sociale, delineato nel rapporto, fu implementato dal governo laburista dopo il 1945 e attirò notevole attenzione anche al di fuori della Gran Bretagna, diventando un punto di riferimento per tutti i paesi che rimasero nella sfera di influenza occidentale.

Infatti, sulla base delle raccomandazioni del suddetto rapporto, i diritti sociali sono stati ufficialmente riconosciuti per la prima volta nella storia delle relazioni internazionali dalla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo, adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 10 dicembre 1948¹².

In particolare, l'art. 22 sancisce che: *“Ogni individuo, in quanto membro della società, ha diritto alla sicurezza sociale, nonché alla realizzazione, attraverso lo sforzo nazionale e la cooperazione internazionale ed in rapporto con l'organizzazione e le risorse di ogni Stato, dei diritti economici, sociali e culturali indispensabili alla sua dignità ed al libero sviluppo della sua personalità”*¹³.

Ebbene, tutto ciò corrispondeva – e corrisponde – al cd. *welfare* pubblico.

¹¹ Il NHS è il servizio sanitario nazionale del Regno Unito.

¹² PERSIANI M., *Diritto della Previdenza Sociale*, in Cedam, Padova, 2012.

¹³ Art. 22 dalla Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo del 10 dicembre 1948.

1.2. Dalla crisi dello Stato sociale all'affermazione del “secondo welfare”

Come visto nel paragrafo precedente, la prima forma di *welfare* è stata quella pubblica. Tuttavia, sin dal Medioevo e fino all'età moderna, le istituzioni private, in particolar modo quelle ecclesiastiche e religiose, nonché tutte quelle che ricevevano l'impulso diretto dai privati, avevano creato le loro forme di assistenza. E così, nonostante il continuo progresso del *welfare* pubblico, l'iniziativa privata continuava a fare il suo corso, assumendo i «*caratteri di supplenza all'azione pubblica*»¹⁴.

Verso la fine degli anni '70, il sistema di *welfare State*, che si era sviluppato nel corso del Novecento, iniziò a entrare in crisi a causa di diversi fattori, quali ad esempio: la riduzione dei tassi di crescita economica, i cambiamenti nella struttura demografica (caratterizzati da una diminuzione della popolazione e da un progressivo aumento dell'aspettativa di vita) e la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro.

Fu proprio l'affermarsi di questi nuovi bisogni ed esigenze che portò alla crisi dello Stato Sociale e all'emanazione di quello che viene definito “secondo *welfare*”¹⁵.

Col termine “secondo *welfare*” si intendono tutti quegli interventi che venivano affiancati a quelli garantiti dallo Stato nel settore pubblico (primo *welfare*) al fine di offrire proposte e risposte alternative ai rischi, ma soprattutto ai bisogni diversificati dei consociati.

Dunque, è *secondo* da un punto di vista temporale, poiché si succede cronologicamente al primo *welfare* ed è *secondo* da un punto di vista funzionale poiché si aggiunge al primo, lo integra e lo incentiva, ma senza sostituirsi¹⁶.

È evidente come lo sconforto nei confronti dello Stato abbia fatto emergere quello che oggi viene definito *welfare* privato (o secondo *welfare*), con ciò intendendo il

¹⁴ TREU T., *Welfare aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, 2013, p. 4.

¹⁵ Si veda *ex multis* FERRERA M., *Il welfare state in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2008, nonché FERRERA M., *Neowelferismo liberale. Nuove prospettive per lo stato sociale in Europa*, in “*Stato e mercato*”, n.1, 2013, pp. 3-36. In tali testi si precisa come la crisi derivi da una combinazione di fattori interni ed esterni, tra cui l'invecchiamento della popolazione (che riduce la base contributiva del sistema pensionistico e aumenta la domanda di assistenza sanitaria e di cure a lungo termine), la trasformazione del mercato interno del lavoro, il processo di integrazione europea e la globalizzazione. Questi fenomeni hanno comportato una pressione sui sistemi di *welfare* nazionali, che si sono trovati ad affrontare la concorrenza dei sistemi di *welfare* di altri Paesi.

¹⁶ MASSAGLI E., SPATTINI S. e TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.,2018.

complesso di tutte quelle politiche sociali assicurate da soggetti non-pubblici (imprese, parti sociali, Terzo Settore), sebbene in contemporanea con l'intervento dello Stato.

Questa tipologia di *welfare* cd. privato, benché, come visto prima, non si è mai interrotto, si è andato via via sempre più sviluppando a seguito dell'evidente crisi dello Stato sociale, in palese difficoltà a gestire le problematiche dei privati cittadini¹⁷.

La crisi dello Stato sociale ha colpito molti paesi occidentali a partire dalla fine del XX secolo. Questo processo è stato segnato da diverse dinamiche economiche, sociali e politiche che hanno sollevato dubbi sulla sostenibilità e l'efficacia dei tradizionali sistemi di *welfare*, istituiti nel secondo dopoguerra per garantire un'ampia gamma di protezioni sociali ai cittadini.

Uno dei fattori principali della crisi del *welfare State* è stato, come accennato sopra, un graduale invecchiamento della popolazione. In numerosi paesi europei, il tasso di natalità è calato notevolmente mentre l'aspettativa di vita è aumentata, portando ad un incremento della popolazione anziana e a una riduzione della forza lavoro attiva. Questo cambiamento demografico ha esercitato una pressione significativa sui sistemi pensionistici e sanitari, aumentando i costi per lo Stato¹⁸.

Tutto ciò unito al cambiamento della struttura familiare, che ha perso il suo carattere multigenerazionale e, di conseguenza, la capacità di fornire cure familiari adeguate, ha portato ad un aumento e a una diversificazione dei bisogni sociali¹⁹.

Parallelamente, il fenomeno della globalizzazione ha compromesso la capacità degli Stati di mantenere elevati livelli di tassazione su capitali e redditi alti.

L'interconnessione globale delle economie ha poi permesso ai capitali di spostarsi rapidamente tra i paesi in cerca di condizioni fiscali più vantaggiose. Questo ha limitato la capacità degli Stati di finanziare i programmi di *welfare* tramite la tassazione, inducendo molti governi a ridurre le imposte per attrarre investimenti e preservare i posti di lavoro. Di conseguenza, la competizione fiscale tra gli Stati ha ridotto la base imponibile necessaria per sostenere il *welfare State*.

¹⁷ Sul punto si veda il sito www.secondowelfare.it; nonché più nel dettaglio anche DE LUCA V. e PARENTE F. (a cura di), *Il welfare aziendale: un quadro d'insieme*, in AA.VV., *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica.*, in nr. 68, Commissione Lavoro, 2020, p. 40.

¹⁸ M.FERRERA, *The Boundaries of Welfare: European Integration and the New Spatial Politics of Social Protection*, Oxford University Press, 2012.

¹⁹ Welfare Index Pmi, *Il welfare aziendale genera impatto sociale*, Rapporto 2021, www.welfareindexpmi.it.

Un altro fattore determinante è stato il cambiamento del mercato del lavoro con l'industrializzazione e la globalizzazione, portando a una maggiore flessibilità occupazionale con più contratti a termine, part-time e lavori atipici. Questo ha ridotto la stabilità lavorativa e le entrate per i sistemi di protezione sociale. Inoltre, la maggiore precarietà ha aumentato la richiesta di sostegni al reddito e servizi di sicurezza sociale, aggravando ulteriormente i bilanci pubblici²⁰.

Anche la crisi economica globale del 2008 ha avuto un impatto profondo, comportando un forte aumento della disoccupazione e una diminuzione delle entrate fiscali. Al tempo stesso, le misure di stimolo economico e i salvataggi bancari hanno incrementato il debito pubblico. Per affrontare questa situazione, molti governi hanno adottato politiche di austerità, riducendo drasticamente la spesa sociale per contenere il deficit e il debito pubblico. Questi tagli hanno limitato ulteriormente la capacità dei sistemi di *welfare* pubblico di rispondere alle necessità della popolazione, aggravando le disuguaglianze sociali²¹.

Le conseguenze della crisi del *welfare State* sono state ampie e profonde. In molti paesi, i governi hanno, dunque, ridotto le prestazioni sociali, diminuendo la generosità delle pensioni, innalzando l'età pensionabile e limitando l'accesso ai sussidi di disoccupazione e ad altre forme di assistenza.

Questi cambiamenti hanno avuto effetti diretti sulla vita dei cittadini, colpendo duramente le fasce più deboli, come i disoccupati di lunga durata, i lavoratori precari, gli anziani con redditi bassi, i giovani, le donne, i migranti e i lavoratori con contratti atipici, che hanno sperimentato un incremento della povertà e dell'insicurezza economica, aumentando il disagio sociale tra le popolazioni più fragili²².

In secondo luogo, si è assistito a una crescente tendenza verso la privatizzazione e la decentralizzazione dei servizi sociali. I governi hanno trasferito la gestione di molti servizi al settore privato o alle autorità locali per aumentare l'efficienza e ridurre i costi. Tuttavia, questo approccio ha spesso frammentato i servizi e creato disuguaglianze nell'accesso alle prestazioni. Alcune aree geografiche e gruppi sociali hanno ricevuto

²⁰ Cfr. STANDING G., *The Precariat: The New Dangerous Class*, Bloomsbury Academic, 2021.

²¹ STREECK W., *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*, Wolfgang Streeck, 2024, pp.75-80.

²² ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University Press, 1985, p.98.

meno supporto rispetto ad altri, portando a disparità significative nel livello di assistenza fornito. Di conseguenza, molte comunità sono rimaste svantaggiate, con una qualità e un'uniformità dei servizi sociali in diminuzione²³.

Questo fenomeno ha aggravato e ha intensificato la polarizzazione sociale, riducendo significativamente le opportunità di questi gruppi e aumentando il divario economico e sociale rispetto ad altre fasce della popolazione. La precarietà e l'instabilità economica sono diventate condizioni comuni per molte persone, inaspando le tensioni sociali e rendendo più difficile il raggiungimento di una maggiore equità sociale²⁴.

Inoltre, la crisi del *welfare State* ha causato un crescente senso di sfiducia e alienazione verso le istituzioni pubbliche. Le misure di austerità sono state percepite da molti cittadini come ingiuste e punitive, erodendo il contratto sociale che sosteneva il sistema di *welfare*. Questa disillusione ha alimentato movimenti populistici e antistituzionali, contestando le politiche tradizionali e chiedendo cambiamenti radicali. Il sentimento di abbandono ha portato alla ricerca di politiche alternative che promettessero riforme più eque per affrontare le sfide sociali ed economiche.

Questo clima di insoddisfazione ha polarizzato il dibattito pubblico e destabilizzato il consenso sulle strutture di governo tradizionali²⁵.

In risposta alla crisi sin qui descritta, è quindi nato, come già descritto all'inizio del paragrafo, il concetto di "*secondo welfare*", che ha integrato il sistema tradizionale con politiche innovative²⁶.

I principali elementi del secondo *welfare*, che possono essere considerati come i suoi "pilastri", includono il coinvolgimento di attori non pubblici e la ridefinizione del loro ruolo all'interno del sistema di welfare, l'innovazione sociale e l'*empowerment*²⁷.

Questi fattori contribuiscono a creare un modello di welfare più inclusivo e dinamico, in grado di rispondere alle sfide contemporanee²⁸.

²³ GILBERT N., *Transformation of the Welfare State: The Silent Surrender of Public Responsibility*, Oxford University Press, 2002.

²⁴ PIKETTY T., *Capital in the Twenty-First Century*, Harvard University Press, 2014.

²⁵ STREECK W., *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*, Verso Books, 2014.

²⁶ MAINO F. e FERRERA M., *Secondo welfare: come cambia il welfare*, Giappichelli, 2013.

²⁷ Traduzione: potenziamento. È un insieme di azioni e interventi mirati a rafforzare il potere di scelta degli individui e ad aumentare poteri e responsabilità, migliorandone le competenze e le conoscenze, in E. TRECCANI.

²⁸ MAINO F., *Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, 2015, pp. 16-42.

Il primo pilastro è caratterizzato dalla partecipazione di vari attori del Mercato e del Terzo settore, che cooperano con quelli pubblici per creare sinergie volte a intervenire nelle aree di maggiore necessità. Questa collaborazione è fondamentale per la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti sociali ed economici²⁹.

Il secondo pilastro riguarda le iniziative avviate da questi attori che si contraddistinguono per l'intento di promuovere l'innovazione sociale. Questo obiettivo si realizza attraverso l'introduzione di nuovi beni e servizi, la modifica di modelli di *governance* che definiscono le strategie di intervento e incoraggiando metodi di lavoro ritenuti più adatti per affrontare i problemi attuali. Infatti, le iniziative di secondo *welfare* spesso sfruttano nuove tecnologie e modelli di business innovativi per sviluppare soluzioni sociali sostenibili.

Il terzo pilastro, infine, mira a promuovere l'*empowerment* dei beneficiari, attraverso un incentivo alla partecipazione, alla responsabilizzazione e alla co-progettazione. Inoltre, dove le condizioni lo permettono, si promuove anche la co-produzione e il finanziamento comune dei servizi.

Tuttavia, l'attuazione del secondo *welfare* presenta anche notevoli sfide. Tra queste vi sono la disomogeneità nella qualità e disponibilità dei servizi, la sostenibilità a lungo termine e la necessità di garantire trasparenza e responsabilità. La varietà di approcci e la partecipazione di molteplici attori possono portare dunque a una disparità nell'accesso ai servizi, rendendo difficile assicurare un livello uniforme di assistenza³⁰.

Anche la questione dell'*accountability*³¹ è un problema significativo in questo contesto. Infatti, l'assenza di un controllo pubblico diretto su queste iniziative può generare preoccupazioni riguardo all'affidamento degli attori coinvolti. È perciò essenziale introdurre sistemi di monitoraggio e valutazione che garantiscano l'uso appropriato delle risorse e il raggiungimento degli obiettivi stabiliti più un quadro

²⁹ NATALI D. & PAVOLINI E., *Occupational Welfare in Europe: an analytical and methodological introduction*, in Natali D. e Pavolini E. (a cura di), *Occupational Welfare in Europe: Risks, opportunities and social partner involvement*, Brussels, ETUI e OSE, 2018, pp. 9-30.

³⁰ JESSOULA M., *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017, pp. 9-24.

³¹ La responsabilità, da parte degli amministratori che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di rendicontarne l'uso sia sul piano della regolarità dei conti sia su quello dell'efficacia della gestione.

normativo ben definito e meccanismi di governance che coinvolgano attivamente tutti gli *stakeholder*³², inclusi i destinatari dei servizi³³.

Un'altra preoccupazione è rappresentata dal fatto che le misure di *welfare* aziendale, che prevedono l'offerta di prestazioni e servizi a supporto dei dipendenti, non sono soggette a contributi previdenziali. Questo comporta una conseguenza negativa sul finanziamento del sistema previdenziale, influenzando così l'importo delle future pensioni per i lavoratori.

Inoltre, alcuni esperti³⁴ considerano il *welfare* aziendale come una potenziale minaccia per il *welfare* pubblico, poiché ridurrebbe le risorse disponibili per la collettività. Questa situazione potrebbe ampliare il divario tra coloro che sono già integrati nel mercato del lavoro e quelli che ne sono esclusi, incentivare la privatizzazione del sistema sanitario e di diversi servizi sociali, e compromettere la sicurezza delle pensioni per il futuro³⁵. Nonostante ciò, il dibattito tra i sostenitori del secondo welfare e gli oppositori è tutt'ora aperto.

Procedendo con l'analisi dei vantaggi e dei punti di forza del secondo *welfare*, uno degli aspetti più rilevanti è rappresentato proprio dall'incremento dell'efficienza nella gestione delle risorse e nella fornitura dei servizi sociali. La suddetta collaborazione tra una gamma diversificata di attori (primo pilastro) – incluse entità pubbliche, aziende private, imprese sociali, associazioni datoriali, sindacati, assicurazioni, fondazioni bancarie organizzazioni del terzo settore, volontariato, ecc. – permette una distribuzione più razionale delle risorse, riducendo sprechi e sovrapposizioni.

Questo modello *multi-attore* consente di sfruttare al meglio le competenze di ogni partecipante, migliorando così l'innovazione e la qualità dei servizi offerti. Ad esempio, le imprese possono fornire risorse finanziarie e competenze manageriali, mentre le

³² Traduzione: “portatori di interessi”, si intendono tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica in E. TRECCANI.

³³ BRANDSEN T., VAN DE DONK W. & PUTTERS K., *Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector*, *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 2005, pp. 749-765.

³⁴ MAINO F. E SANTONI V., La survey sul welfare aziendale territoriale, in Maino F. (a cura di), 2021, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*. Quinto rapporto sul secondo welfare, Torino, Giappichelli, 2021, pp. 75-106.

³⁵ Per un approfondimento sulle posizioni dottrinali contrapposte tra i sostenitori degli effetti positivi e quelle dei critici rispetto al welfare aziendale si veda CARUSO S.B. *The Bright Side of the Moon: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana Dir. Lav.* n. 2, parte i, 2016, pp. 184-190.

organizzazioni non profit possono mettere a disposizione una profonda comprensione dei bisogni locali e una maggiore abilità nel raggiungere i gruppi vulnerabili³⁶.

Il *welfare* privato possiede anche un notevole potenziale per favorire l'inclusione sociale su scala più ampia, attraverso l'offerta ai dipendenti di una vasta gamma di benefici che superano il semplice stipendio. Questi includono l'assistenza sanitaria integrativa, programmi di formazione continua e politiche per il bilanciamento tra vita personale e professionale. Tutti questi aspetti saranno analizzati più dettagliatamente nel Capitolo II.

Un altro aspetto positivo del secondo *welfare* è la sua capacità di aumentare la resilienza delle comunità locali. Queste iniziative spesso nascono dal basso, coinvolgendo direttamente le comunità nella progettazione e nella realizzazione dei servizi. Questo approccio dal basso verso l'alto favorisce la partecipazione attiva dei cittadini, rafforzando il tessuto sociale e creando un senso di appartenenza e responsabilità condivisa. In questo modo, la resilienza delle comunità viene potenziata, rendendole più capaci di affrontare future crisi sociali ed economiche.³⁷

Guardando al futuro, il secondo *welfare* presenta numerose opportunità per evolversi e integrarsi con il *welfare* state tradizionale. La digitalizzazione e l'innovazione tecnologica possono svolgere un ruolo fondamentale in questo processo, offrendo strumenti per migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi sociali. Le piattaforme digitali, ad esempio, possono facilitare la coordinazione tra i diversi attori e migliorare l'accesso ai servizi da parte dei cittadini, rendendo il sistema di *welfare* più inclusivo e reattivo alle necessità emergenti³⁸.

Come sarà approfondito nei prossimi capitoli³⁹, un numero sempre maggiore di aziende sta riconoscendo l'importanza del benessere dei dipendenti, non solo per motivi etici, ma anche come una strategia efficace per aumentare la produttività e la lealtà dei lavoratori. L'integrazione delle politiche di *welfare* privato con quelle pubbliche può

³⁶ ANHEIER H.K & TOEPLER S., *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, 2014.

³⁷ JESSOLA M., *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017, pp. 9-24.

³⁸ MAINO F. e FERRERA M., *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2019.

³⁹ V. Capitolo III.

creare vantaggi reciproci, ampliando la rete di protezione sociale e migliorando il benessere della comunità.

Ed è proprio nell'ambito di questo secondo *welfare*, che è nato il già menzionato *welfare* aziendale.

Sebbene l'esordio del termine venga ricollocato al periodo dell'Italia fascista, in realtà – come verrà spiegato nel prosieguo – le prime forme di *welfare* aziendale sono da farsi risalire al periodo che precede lo sviluppo industriale, seppur con delle differenze sostanziali rispetto a quello che oggi viene definito *welfare* aziendale, ma comunque diretto al miglioramento della condizione di vita dei lavoratori⁴⁰.

1.3. Dal Paternalismo Industriale al Mito Olivettiano

Come accennato poc'anzi, il *welfare* aziendale, appartenente al secondo *welfare* o *welfare* privato, sebbene lo si faccia risalire all'epoca degli anni '20, in realtà era già presente nell'Italia industriale, sotto la denominazione di “*welfare* di fabbrica”.

Quest'ultimo era inteso come l'insieme delle misure sociali impiegate dal cd. imprenditore paternalista in un approccio volto a prospettare al lavoratore l'idea di far parte non tanto e non solo del personale di un'azienda, ma di una comunità di lavoro stigmatizzata dal rapporto di fiducia personale nei confronti dei componenti dei vertici della gerarchia.

È proprio sulla scorta dell'atteggiamento appena descritto che prende vita il cd. paternalismo industriale e conseguentemente le figure del *padrone-padre* e della *azienda-famiglia*.

Questo modello si caratterizzava per la peculiare figura dell'imprenditore, il quale facendo leva sulla componente affettiva e adottando obiettivi comuni, faceva sì che il lavoratore si trovasse nella condizione di accettare e percepire il sistema gerarchico come naturale. Al fine, poi, di rinnovare la manodopera necessaria a rendere efficiente il processo produttivo, gli imprenditori paternalisti adottarono una serie di pratiche, sia

⁴⁰ CIUFFETTI A., *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, 37-49; L. GALLINO, *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

materiali sia simboliche, intese ad attrarre, organizzare, provvedere, disciplinare, formare e riprodurre la forza lavoro⁴¹.

Attraverso l'approvazione dei dipendenti, infatti, il paternalismo veniva inteso come relazione accettata vicendevolmente tra le parti. E così, da un sistema di questo tipo scaturiva la formazione di una vera e propria contrattazione informale, dalla quale tutte le figure in gioco ne traevano beneficio⁴².

Un esempio famoso di paternalismo industriale è rappresentato da Robert Owen. Nelle sue fabbriche di cotone a New Lanark, in Scozia, Owen attuò una serie di riforme sociali e lavorative all'avanguardia per il suo tempo. Tra queste, vi era l'istituzione di scuole per i figli dei lavoratori, offrendo un'istruzione gratuita e di alta qualità, un concetto rivoluzionario in un'epoca in cui l'educazione era spesso un privilegio riservato ai figli delle famiglie più ricche. Inoltre, Owen migliorò le condizioni abitative dei lavoratori costruendo alloggi dignitosi e igienici, avendo un impatto significativo sulla qualità della vita dei dipendenti e delle loro famiglie. Egli ridusse anche l'orario di lavoro e garantì salari giusti, cercando di trovare un equilibrio tra le esigenze produttive e il benessere dei lavoratori, promuovendo condizioni di lavoro sicure e salutarì⁴³.

In Francia, Jean-Baptiste Godin rappresentò un altro esempio di imprenditore con un approccio paternalista. Egli fondò a Guisa, insieme alla compagna Marie Moret, un'officina di stufe in ghisa affiancata da un Familisterio o Palazzo Sociale, il cd. "*Familistère*", che rappresentava la più ambiziosa sperimentazione francese dell'epoca⁴⁴. Il *Familistère* era un complesso residenziale ispirato alle teorie del filosofo Charles Fourier, conosciuto come "*Palais Social*" che mirava a fornire ai lavoratori e alle loro famiglie un contesto di vita confortevole e sostenibile. Questo complesso residenziale offriva appartamenti spaziosi e ben ventilati, dotati di servizi igienici moderni, un lusso raro per i lavoratori dell'epoca. Inoltre, disponeva di numerosi servizi comuni, tra cui una piscina, un teatro, scuole e un ospedale, tutti accessibili ai residenti, con l'obiettivo di

⁴¹ BERTUCELLI L., *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, Dipartimento di Economia politica, Università di Modena e Reggio Emilia, 1999.

⁴² Così facendo l'imprenditore poteva disporre di manodopera stabile e controllata e il lavoratore poteva ottenere forme di protezione salariale e di sicurezza di lavoro. Si veda E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82.

⁴³ WHAPLES, C., "The Supply and Demand for Labor in the Early Industrial Period," *Journal of Economic History*, 1984.

⁴⁴ FRANZOIA E., *Godin e il Familisterio*, in *Abitare*, Corriere Della Sera, 13 settembre 2017

migliorare il benessere e la qualità della vita dei lavoratori. Inoltre, Godin implementò una gestione cooperativa del *Familistère*, permettendo ai lavoratori di partecipare alle decisioni amministrative. Questo modello mirava a sviluppare un senso di comunità e di responsabilità condivisa tra i dipendenti.

In Italia, invece, nel periodo fascista, il paternalismo industriale assunse una veste nuova, vagamente modernizzata, volto più che altro ad aumentare la produttività e a contrastare i conflitti tra il datore di lavoro e i suoi lavoratori. Nel 1925 nacque la fondazione dell'Opera Nazionale Dopolavoro che aveva il compito specifico di organizzare il tempo libero del lavoratore e la sua vita quotidiana. L'OND organizzava eventi culturali, manifestazioni sportive e una varietà di attività rivolte a tutta la famiglia. La separazione tra vita lavorativa e vita personale si stava progressivamente attenuando, contribuendo alla creazione di quella che Luigi Guiotto ha definito la "*fabbrica totale*".⁴⁵

Il periodo successivo alla Seconda guerra mondiale è invece quello che ha visto nascere il concetto di Stato sociale, grazie allo sviluppo economico *post* conflitto. Durante questa fase, sono state ripristinate le commissioni interne, che hanno cominciato a diffondersi in molte aziende, fornendo nuovamente una voce ai lavoratori attraverso la contrattazione collettiva aziendale, occupandosi in particolare di decisioni riguardanti i servizi di welfare aziendale. Inoltre, le rappresentanze sindacali hanno preso parte alla gestione di alcuni servizi, come quelli sanitari e ricreativi, dando vita a nuove forme di partecipazione⁴⁶.

Ed è proprio in questo quadro storico che emerge il modello di *welfare* aziendale ideato dall'Ingegnere Adriano Olivetti, il cui intento primario era proprio quello di rinnovare il sistema aziendale del tempo basato ancora su una concezione paternalistica della vita di fabbrica, le cui politiche erano comunque volte principalmente al conseguimento del profitto. Dunque, l'intento era quello di scardinare i principi del paternalismo industriale.

⁴⁵ GUIOTTO L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Feltrinelli, Milano, 1979.

⁴⁶ BATTILANI P. E VARINI V., *op.cit.*: "il welfare aziendale divenne così luogo di incontro informale e di confronto fra capitale e lavoro", in Centocinquanta'anni di welfare aziendale, in battilani p., Conca Messina S. A., Varini V., *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, in Il Mulino, Bologna, 2017, pp. 13-35.

Egli⁴⁷ comprese che il successo produttivo dell'impresa era strettamente connesso al benessere dei lavoratori che vi operavano. Riteneva che maggiore fosse l'attenzione e la cura che gli imprenditori dedicavano ai lavoratori, maggiori sarebbero stati i benefici per i lavoratori e per la comunità. In altre parole, un miglioramento delle condizioni dei lavoratori si sarebbe tradotto in un conseguente miglioramento della qualità della vita per degli stessi, nonché in un aumento dei vantaggi sociali per la comunità complessivamente intesa.

Il primo archetipo di *welfare* aziendale va ricondotto a quello ideato da Olivetti all'interno del suo stabilimento di Ivrea⁴⁸.

La principale innovazione fu l'inclusione dei lavoratori nel Consiglio di gestione dell'azienda, un organo che discuteva e decideva sulle attività assistenziali e sociali dell'azienda stessa e ovviamente anche sui piani di *welfare*⁴⁹.

Inoltre, ai dipendenti furono offerte soluzioni abitative tramite la costruzione di quartieri residenziali appositamente progettati, dotati di una gamma di servizi culturali, sociali e sanitari. Fu creato anche un fondo di solidarietà interna, pensato per fornire supporto assistenziale e previdenziale ai dipendenti. In aggiunta, l'azienda offrì servizi educativi come scuole materne e asili nido, anticipando persino l'introduzione di tali servizi da parte del sistema pubblico.

Nel 1932, Olivetti istituì la Fondazione Domenico Burzio⁵⁰ al fine di garantire ai suoi operai «una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni»⁵¹. L'intento era quello di assicurare una tutela alla vita del lavoratore e ai suoi familiari, in tutto l'arco dell'esistenza. Quest'assicurazione comprendeva una vasta gamma di servizi, tra cui la maternità, che era quasi completamente retribuita e ciò rappresentò una novità per l'Italia. Erano inclusi anche servizi per la paternità, l'infanzia e l'istruzione dei figli, oltre a una copertura sanitaria aggiuntiva che completava quella nazionale, assicurando la salute dei lavoratori e delle loro famiglie grazie ad ambulatori situati direttamente in azienda.

⁴⁷ Insieme anche agli imprenditori del tempo, quali Marzotto, Lanerossi e Cantoni. Si veda sul punto BERETTA L. (a cura di), *Le origini del diritto del lavoro e lo sviluppo del welfare pubblico*, in *op. cit.*, p. 18.

⁴⁸ Si legga OLIVETTI A., *Noi sogniamo il silenzio*, in ed. Edizioni di Comunità, Ivrea, 2014.

⁴⁹ GRANDI D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefit*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, Adapt University Press, 2014, pp.6-11.

⁵⁰ Intitolata così in onore del primo direttore tecnico della Olivetti.

⁵¹ BERETTA L. (a cura di), *op. cit.*, p. 19.

Inoltre, venivano offerti corsi di formazione e inserimento per i nuovi dipendenti, insieme a un'ampia gamma di attività culturali, tra cui cinema, letteratura, musica e altro ancora, disponibili anche per le famiglie durante le pause lavorative e il tempo libero.

Particolarmente importante è quanto enunciato nella Carta Assistenziale elaborata dal Consiglio di Gestione tra il 1949 e il 1950, che ha messo in luce un elemento essenziale delineato da Olivetti: *“Il servizio sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell’Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell’Azienda medesima [...] e potrà pertanto accedere all’istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l’aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi”*⁵².

Fu così che Adriano Olivetti superò la vecchia concezione paternalistica, introducendo una nuova visione di responsabilità sociale d'impresa. Egli sosteneva che migliorare la qualità della vita, sia individuale che collettiva, fosse una responsabilità primaria dell'azienda. Secondo Olivetti, l'impresa doveva essere un catalizzatore di cambiamento positivo nel tessuto sociale, influenzando la società attraverso iniziative concrete e innovative. Questa filosofia si basava sul principio che il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie fosse strettamente legato al successo dell'azienda stessa, promuovendo un ambiente lavorativo più umano e solidale⁵³.

Nei decenni successivi al cosiddetto mito olivettiano, durante i quali erano state sviluppate politiche sociali a favore delle imprese, le riforme previdenziali da parte dello Stato e la creazione del Servizio Sanitario Nazionale, istituito dalla legge n. 833 del 1978⁵⁴, portarono all'espansione dell'intervento dello stato, attraverso il sistema di *welfare* pubblico, riducendo di conseguenza, l'esperienza del *welfare* aziendale.

Infatti, l'evoluzione dello “Stato Sociale”, avvenuta anche attraverso l'integrazione di vari enti, casse e fondazioni di tipo privatistico, ha progressivamente ridotto la necessità di ricorrere al *welfare* aziendale. Quest'ultimo è diventato indirettamente più costoso a

⁵² OLIVETTI A., Op.cit., *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, 2014, p.24

⁵³ BERETTA L. (a cura di), *Op. cit.*, p. 20. Si legga per approfondimenti e dettagli: OLIVETTI A., *Le fabbriche di bene*, in ed. Edizioni di Comunità, Ivrea, 2014 e OLIVETTI A., *op. cit.*

⁵⁴ GRANDI D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefit*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, Adapt University Press, 2014, pp. 6-11.

causa dell'aumento della pressione fiscale e dell'onerosità dei contributi sociali obbligatori che le aziende devono versare per supportare il *welfare* pubblico⁵⁵.

Tuttavia, negli anni '80, con la Crisi dello stato sociale, il *welfare* aziendale si è risollevato in una forma rinnovata, grazie alle grandi multinazionali che cominciarono a sviluppare piani di *fringe benefits* per i lavoratori altamente qualificati, ampliando i programmi assistenziali e previdenziali offerti dall'azienda e includendo una gamma sempre più ampia di servizi.

Negli anni recenti, con la graduale riduzione degli interventi del *welfare* pubblico e i limiti imposti dalle politiche assistenziali e previdenziali, le grandi aziende hanno identificato un'opportunità per introdurre politiche che sfruttano i vantaggi offerti dalla normativa fiscale e previdenziale.

Un esempio significativo è rappresentato proprio dall'iniziativa attuata nel 2009 da Luxottica, durante la grave crisi economica globale. In particolare, spicca il Protocollo d'intesa firmato tra l'azienda e i sindacati nel febbraio di quello stesso anno, che ha portato alla creazione di un programma di *welfare* destinato a più di 7.000 lavoratori. Tra le misure previste da questo accordo figurano borse di studio e corsi di orientamento professionale per i figli dei dipendenti, convenzioni per acquisti presso catene di supermercati e negozi, partnership con centri sanitari e odontoiatrici, agevolazioni per l'utilizzo dei mezzi di trasporto, oltre a un servizio di assistenza sociale dedicato alle famiglie in situazioni di disabilità e vulnerabilità.

Queste iniziative mirano a soddisfare le esigenze derivanti dai nuovi rischi sociali che il *welfare* pubblico non riesce a coprire. Attualmente, come verrà approfondito Capitolo II, le principali aree di *welfare* aziendale comprendono la conciliazione vita-lavoro, l'assistenza sanitaria, i contributi previdenziali, le misure di sostegno al reddito e gli interventi nel campo della formazione e dell'istruzione.

1.4. Il *welfare* aziendale e il suo fondamento costituzionale

Il *welfare* aziendale rappresenta uno degli aspetti più innovativi e discussi del moderno diritto del lavoro. Esso può essere descritto come un insieme di iniziative

⁵⁵ BETTILANI P. e VARINI V. *Centocinquant'anni di welfare aziendale*, in Battilani P., Conca Messina S. A., Varini V., *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, Bologna, Il Mulino, 2017, pp. 13-35.

implementate dai datori di lavoro per soddisfare le esigenze dei propri dipendenti, promuovendo l'equilibrio tra vita lavorativa e privata, con l'obiettivo di migliorare complessivamente le condizioni lavorative⁵⁶.

Analogamente al concetto di *welfare State*, non esiste una definizione univoca per il *welfare* aziendale. Le diverse interpretazioni sono frutto di elaborazioni teoriche, che possono essere sintetizzate nel seguente modo: il *welfare* aziendale costituisce «l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda e/o dai sindacati ai dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa in numerosi ambiti, dal sostegno al reddito familiare e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a misura per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale»⁵⁷.

Il *welfare* secondario o “*complementare*”⁵⁸ include quindi l'insieme dei cd. *benefit* contrattuali consistenti nell'agevolazione all'acquisto di alcuni beni e all'accesso ad alcuni servizi, come il sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute fino a proposte per il tempo libero, allo scopo di migliorarne non solo la vita lavorativa, ma anche la vita privata dei dipendenti⁵⁹.

Secondo un rapporto del Centro Studi Confindustria del 2018, il *welfare* aziendale può essere visto come un'estensione delle politiche pubbliche di *welfare*, ma gestito direttamente dalle imprese⁶⁰. Questo concetto si è evoluto significativamente negli ultimi anni, passando da un approccio paternalistico a un modello più inclusivo e partecipativo.

Sebbene, come anticipato, il *welfare* complementare costituisce l'evoluzione storica dei fenomeni lavorativi susseguitisi nel tempo, in realtà già nella Costituzione si può rinvenire tale concetto.

Il fondamento diretto si può individuare in più d'una disposizione della Carta Fondamentale, nonché dal combinato disposto di più norme.

⁵⁶ FURFARO L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2020, p. 8.

⁵⁷ PIAZZA A., *Diffusione e prospettive future del welfare aziendale*, Bologna, Homeless Book, 2019, p. 7.

⁵⁸ Così lo definisce CARUSO B. in “*The Bright Side of the Moon*”: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, n. 2, parte I, 2016, pp. 177-207.

⁵⁹ MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?* in BRAY M., GRANATA M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, 2012, pp. 135-144.

⁶⁰ Centro Studi Confindustria. *Il Welfare Aziendale in Italia: Evoluzione e Prospettive*, Confindustria, 2018, p.23.

Anzitutto e procedendo con ordine, l'articolo 2 della Costituzione Italiana del 1948 sancisce il riconoscimento e la garanzia dei diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, che nelle formazioni sociali e sancisce altresì i doveri inderogabili di solidarietà sociale.

Così statuendo viene legittimato l'operato di soggetti privati in materia di previdenza sociale. Oltretutto, l'impresa che incentiva ed attua forme di *welfare*, oltre a concretizzare l'astratto principio di solidarietà sociale, realizza ed esegue anche quello di uguaglianza sostanziale sancito dal successivo articolo 3 della Costituzione. Infatti, uno degli strumenti principali per contribuire alla "rimozione degli ostacoli" – per usare le parole della Costituzione – di concerto con le politiche attive promosse dalla parte pubblica è proprio la diffusione del *welfare* aziendale che è azione concreta verso lo sviluppo di una società sempre più equilibrata.

Inoltre, le politiche del *welfare* secondario, offrendo supporto aggiuntivo ai lavoratori, svolgono un ruolo significativo nel ridurre le disuguaglianze e promuovere le pari opportunità. Secondo il professor Tiraboschi, il *welfare* aziendale può contribuire in modo determinante alla realizzazione pratica del principio di uguaglianza sostanziale previsto dalla Costituzione ⁶¹.

L'articolo 4 della Costituzione afferma che la Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo tale diritto. Il *welfare* aziendale può essere visto come uno strumento che migliora le condizioni di lavoro, rendendo il diritto al lavoro non solo un diritto di accesso, ma anche un diritto a un lavoro dignitoso e di qualità. Infatti, come evidenziato dal Prof. Zoppoli, i programmi di *welfare* privato contribuiscono a creare un ambiente lavorativo più equo e rispettoso per i diritti dei lavoratori⁶².

Il combinato disposto degli articoli 2, 18 e 38 della Costituzione legittima l'intervento congiunto dei privati nel campo della previdenza sociale e riconosce l'indipendenza delle forme di assistenza privata, garantendo la libertà associativa ai privati per perseguire finalità di carattere sociale. Invero, l'articolo 18 della Costituzione, assicurando il principio di libertà associativa, fornisce un fondamento costituzionale a tutte quelle forme

⁶¹ TIRABOSCHI M., *Welfare Aziendale e Bilateralità: Un Nuovo Modello di Relazioni Industriali*, Franco Angeli, 2017, p. 78.

⁶² ZOPPOLI L., *Il Lavoro tra Contratto e Statuto*, Giappichelli, 2015, p. 34.

di auto-organizzazione privata finalizzate al perseguimento di obiettivi di interesse comune, come quelli previdenziali, assistenziali e di solidarietà sociale⁶³.

A ben vedere, già dal combinato disposto delle norme appena richiamate, appare in modo evidente che l'intento dei Padri Costituenti non era – non solo – quello di evitare limitazioni all'iniziativa privata, ma piuttosto quello di valorizzarla, creando così un'azione coesistente a quella pubblica per l'instaurazione dello Stato sociale⁶⁴.

E ancor più chiaramente, l'art. 38 Cost. espressamente prevede che:

«Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale.

I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria.

Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale.

Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato.

L'assistenza privata è libera»⁶⁵.

È lampante la tutela apprestata dalla Costituzione al lavoratore, imponendogli con il sopracitato articolo 38 una retribuzione sufficiente, una limitazione all'orario di lavoro ed il diritto al riposo e alle ferie.

Invero, la previdenza sociale rappresenta «l'espressione tipica dell'azione sociale dello Stato»⁶⁶. Il secondo comma dell'art. 38 Cost., nel riconoscere e garantire la previdenza sociale, sta indirettamente attuando i principi di solidarietà sociale (art 2 Cost.) e di uguaglianza sostanziale (art. 3, comma 2, Cost.).

E ancora, l'art. 41 della Carta Fondamentale, sebbene specifichi la libertà di iniziativa economica, ne fissa subito il limite: essa, infatti, «non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana»⁶⁷; e prosegue: «la legge determina i programmi e i controlli

⁶³ DE LUCA V. e PARENTE F. (a cura di), *Il welfare aziendale: un quadro d'insieme*, in *op. cit.*, p. 40.

⁶⁴ COTTURRI G., *Potere sussidiario. Sussidiarietà e federalismo in Europa ed in Italia*, Carocci Editore, Roma, 2001.

⁶⁵ Così testualmente l'art. 38 della Costituzione Italiana.

⁶⁶ CINELLI M., *Diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 6.

⁶⁷ Così testualmente il secondo comma dell'art. 41 della Costituzione.

opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali»⁶⁸.

E così, la cd. responsabilità sociale d'impresa⁶⁹ comprende certamente anche la tematica del *welfare* aziendale. Le imprese devono assumersi una serie di responsabilità che abbracciano la tutela dell'ambiente, la cura dei consumatori e dei dipendenti. Trattasi di tutte quelle attività che devono essere compiute in nome dell'interesse sociale e che – come si vedrà nel Capitolo II – avranno risvolti positivi anche sulla produttività dell'azienda stessa⁷⁰.

Infine, il *welfare* aziendale trova il suo fondamento anche negli artt. 117 e 118 della Costituzione.

Come ampiamente spiegato nei paragrafi precedenti, perché lo Stato possa vivere nel benessere è necessaria la cooperazione di più soggetti. Così, anche all'interno della parte pubblica le politiche di *welfare* vengono suddivise tra Stato e Regioni, per mezzo dell'art. 117 Cost., il quale affida allo Stato la competenza esclusiva sulla «*determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale*» e sulla previdenza sociale⁷¹; mentre, affida alla competenza concorrente Stato-Regioni la previdenza complementare ed integrativa⁷².

L'art. 118, poi, così come modificato dalla Riforma del 2001⁷³, sancisce il principio di sussidiarietà orizzontale, coinvolgendo e legittimando gli altri soggetti pubblici (Città Metropolitane, Province e Comuni) e privati, ad intervenire, supplendo allo Stato, in materie di interesse generale, quale certamente è il *welfare State*⁷⁴.

Quindi, In base all'articolo 118 della Costituzione, ultimo comma, il legislatore mira a integrare, attraverso il *welfare* secondario, quei servizi che il sistema pubblico non riesce a garantire completamente, anche a causa delle ristrettezze delle finanze pubbliche.

⁶⁸ *Ibidem*.

⁶⁹ GALIMBERTI S., “*Welfare aziendale e territoriale: un nuovo modello di progettazione negoziata*”, in “*Welfare dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*”, Edenred, 2013, p. 77.

⁷⁰ Si veda sul punto dettagliatamente FERRARESE M., *Responsabilità sociale d'impresa e diritto del lavoro*, CEDAM, 2012, p. 103.

⁷¹ Art. 117 Cost., comma 2, lettera o).

⁷² Art. 117 Cost., comma 3.

⁷³ L'art. 118 della Costituzione è stato sostituito dall'art. 4 L. Cost. 18 ottobre 2001, n. 3, “*Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione*”.

⁷⁴ FRISANCO R., *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche*, Carocci Editore, Roma, 2013, pp. 185 e ss. e 203 e ss.

In sintesi, il *welfare* aziendale non solo migliora la qualità della vita dei lavoratori, ma contribuisce anche alla realizzazione dei diritti fondamentali sanciti dalla Costituzione.

1.5. Dal *welfare* al *wellbeing*: quadro normativo nascente

Il concetto di *welfare* aziendale, si qui delineato, ha subito una significativa evoluzione negli ultimi decenni, spostandosi progressivamente verso un approccio più olistico noto come *Wellbeing*, ovvero “*l’essere bene*”, secondo la definizione di Amartya Sen⁷⁵.

Questo cambiamento riflette una crescente consapevolezza dell’importanza del benessere complessivo dei dipendenti, che va oltre la semplice offerta di benefici economici e sanitari caratteristici del *welfare aziendale*.

Come verrà ampiamente sviluppato nei capitoli successivi⁷⁶, il *wellbeing* aziendale mira, infatti, a promuovere la salute fisica, mentale ed emotiva dei lavoratori, contribuendo in modo sostanziale alla loro qualità di vita e alla produttività aziendale.

Secondo un report del *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) del 2020⁷⁷, il *wellbeing* si articola su cinque dimensioni principali: salute fisica, salute mentale, benessere sociale, benessere finanziario e sviluppo professionale.

In questo paragrafo verrà esaminato il quadro normativo emergente che supporta questo paradigma evolutivo, analizzando le principali leggi e direttive nazionali ed europee che ne costituiscono il fondamento.

A livello europeo, il benessere aziendale è sostenuto da diverse direttive e regolamenti che promuovono un ambiente di lavoro sano e sicuro. Analizzando nel dettaglio le principali normative europee che influenzano il *wellbeing* aziendale, emerge in primo luogo la Direttiva n. 391 del 1989 della CEE, nota anche come Direttiva Quadro sulla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori. Questa direttiva stabilisce i principi generali di prevenzione e protezione che gli Stati membri devono integrare nelle loro legislazioni

⁷⁵ Economista e filosofo indiano, premio Nobel per l’economia nel 1998, Lamont University Professor presso la Harvard University.

⁷⁶ V. Capitolo III e IV.

⁷⁷ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), *Health and Well-being at Work*, London, 2020, p. 12.

nazionali. Si focalizza su vari aspetti, tra cui la valutazione dei rischi, la formazione dei lavoratori e la promozione di un ambiente di lavoro sicuro.⁷⁸

Inoltre, la stessa incoraggia un approccio integrato alla gestione della sicurezza e della salute, che comprende non solo la prevenzione degli infortuni, ma anche la promozione del benessere psicologico e sociale. Questo metodo olistico è fondamentale per il concetto di benessere, poiché riconosce che la salute dei lavoratori è determinata da una combinazione di fattori fisici, mentali e sociali.

Anche la Strategia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro 2021-2027 rappresenta un passo avanti significativo nella promozione del *wellbeing* sul luogo di lavoro. Tra gli obiettivi principali vi è la prevenzione delle malattie professionali e degli infortuni, con un'enfasi particolare sulla promozione della salute mentale e del benessere psicofisico⁷⁹.

La Strategia riconosce che il contesto lavorativo è in continua evoluzione, con nuove sfide emergenti come la digitalizzazione e l'invecchiamento della forza lavoro. Pertanto, promuove l'adozione di misure innovative e flessibili per affrontare questi cambiamenti e garantire che tutti i lavoratori possano beneficiare di condizioni di lavoro sicure e salutari. Inoltre, sottolinea l'importanza della collaborazione tra governi, imprese e parti sociali per creare un ambiente di lavoro che promuova il benessere.

La Direttiva n. 88 del 2003/CE riguarda, invece, l'organizzazione dell'orario di lavoro e stabilisce i requisiti minimi di incolumità e salute per quanto riguarda l'organizzazione dell'orario di lavoro. Comprende norme riguardanti i periodi di riposo giornaliero e settimanale, le pause, la durata massima del lavoro settimanale, le ferie annuali, nonché gli aspetti relativi al lavoro notturno e ai turni⁸⁰.

Questa direttiva è sostanziale per il *wellbeing* aziendale poiché garantisce che i lavoratori abbiano tempo sufficiente per il riposo e il recupero, riducendo il rischio di stress e burnout.

⁷⁸ Commissione Europea, *Direttiva 89/391/CEE del Consiglio del 12 giugno 1989 relativa all'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro*, 1989.

⁷⁹ Commissione Europea, *Strategia Europea per la Salute e la Sicurezza sul Lavoro 2021-2027*, Bruxelles, 2021.

⁸⁰ Direttiva 2003/88/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio del 4 novembre 2003, concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro

Anche la Direttiva dell'UE 2019/1158⁸¹, riguardante l'equilibrio tra vita professionale e familiare per genitori e *caregiver* (prestatori di assistenza), si inserisce pienamente tra le politiche dell'Unione Europea mirate a promuovere la parità di genere. Questa direttiva, frutto di un lungo e intenso dibattito avviato nel 2016, sebbene ridotta nel suo potenziale innovativo a causa di numerose revisioni, introduce politiche per l'equilibrio tra lavoro e vita privata che mirano a redistribuire equamente i carichi di cura e a migliorare la partecipazione delle donne nel mercato del lavoro. La direttiva, inoltre, pone l'accento sulla necessità di incrementare il ruolo attivo dei padri nell'assistenza familiare, considerandolo un mezzo efficace per migliorare le opportunità delle madri di mantenere e rafforzare la loro posizione nel mercato del lavoro. In tal modo, la direttiva intende promuovere una trasformazione nei ruoli di genere, attraverso l'attuazione di politiche che favoriscono un equilibrato bilanciamento tra lavoro e vita privata⁸².

Il Parlamento Europeo ha adottato diverse raccomandazioni e risoluzioni per promuovere il *wellbeing* dei dipendenti. La Risoluzione del 13 marzo 2019 sul pilastro europeo dei diritti sociali sottolinea l'importanza di condizioni di lavoro dignitose e di una protezione sociale adeguata, anche per i lavoratori con contratti atipici e autonomi⁸³. La stessa ha riconosciuto che il benessere dei lavoratori è essenziale per la coesione sociale e lo sviluppo economico sostenibile e ha incoraggiato politiche che favoriscano un ambiente di lavoro inclusivo, con un particolare focus sulla salute mentale e il supporto per chi affronta difficoltà personali o professionali.

Le strategie europee hanno esercitato una forte influenza sulla legislazione italiana in materia di *wellbeing*. L'Italia ha infatti recepito le direttive europee attraverso una serie di leggi e decreti che promuovono la salute e la sicurezza sul lavoro.

A titolo esemplificativo, il Decreto Legislativo 81/2008, noto come Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro, è il recepimento dei principi esposti nella Direttiva 89/391/CEE e nelle altre normative europee⁸⁴. Quest'ultimo copre gran parte della legislazione che

⁸¹ Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio.

⁸² DE LA PORTE C., et al. *A Gender Equalizing Regulatory Welfare State? Enacting the EU's Work-Life Balance Directive in Denmark and Poland*, The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 691(1), 2020, pp. 84-103.

⁸³ Risoluzione del Parlamento europeo del 13 marzo 2019 su un'Europa che protegge: aria pulita per tutti (2018/2792(RSP)).

⁸⁴ D.lgs. 9 aprile 2008, n.81, testo coordinato con il D.lgs.106/2009, Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro.

impone requisiti per la valutazione dei rischi, la formazione dei lavoratori e la promozione di un ambiente di lavoro sicuro e salutare.

Inoltre, il suddetto decreto, all'articolo 28, riconosce esplicitamente l'importanza determinante della salute psicofisica dei lavoratori, prevedendo misure organiche di prevenzione dello stress da lavoro-correlato e la promozione del benessere mentale⁸⁵.

La Legge 81/2017 sul lavoro agile è un'altra testimonianza di come l'Italia stia gradualmente passando a una maggiore flessibilità e modernità nell'organizzazione del lavoro, secondo le indicazioni europee. Partendo dalla massimizzazione del benessere dei lavoratori attraverso disposizioni di conciliazione tra vita lavorativa e privata, la legge incoraggia le imprese a mettere in atto politiche indirizzate a migliorare la qualità della vita lavorativa⁸⁶. Il lavoro agile, anche noto come smart working, riduce lo stress e migliora la qualità della vita consentendo ai lavoratori di svolgere le proprie attività con maggiore flessibilità.

La legge richiede che gli accordi di lavoro agile debbano garantire la parità di trattamento economico e normativo rispetto ai lavoratori che svolgono le medesime mansioni all'interno dell'azienda. Inoltre, all'art. 18 promuove l'attuazione di misure che facilitino la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, come la possibilità di lavorare da remoto o di organizzare il proprio tempo di lavoro in modo autonomo⁸⁷.

Il quadro normativo europeo fornisce, quindi, una base solida per lo sviluppo del benessere aziendale, con particolare attenzione all'ascolto della salute mentale, fisica e sociale dei lavoratori. Le direttive europee sono e continueranno ad essere fortemente influenti per politiche nazionali.

Passando alla legislazione italiana, il contesto normativo che regola il passaggio dal *welfare* al *wellbeing* viene dettato ed è basato su un certo numero di leggi e decreti, tra cui quelli appena menzionati. In questo studio, verranno considerate le principali regole nazionali che modellano il benessere in azienda.

⁸⁵ V. art. 28 D.lgs. 9 aprile 2008, n.81.

⁸⁶ L. 22 maggio 2017, n. 81, 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.

⁸⁷ V. art. 18 L. 22 maggio 2017, n. 8.

L'art. 32 della Costituzione Italiana, infatti, stabilisce la tutela della salute come diritto fondamentale della persona e interesse della collettività, in funzione del quale le politiche di benessere aziendale possono trovare il proprio riconoscimento giuridico⁸⁸.

Inoltre, il legislatore italiano ha introdotto una serie di disposizioni fiscali e incentivi come parte delle azioni intraprese per promuovere il benessere e il *welfare* delle imprese. La Legge di Stabilità 2016⁸⁹, ha previsto agevolazioni fiscali in favore delle imprese che applicano tali programmi, esonerando queste ultime dall'imposta sul reddito le somme pagate a favore dei servizi di *welfare*. Tali disposizioni incoraggiano le imprese a investire nel *wellbeing* dei propri dipendenti, per cui la loro adozione risulta economicamente vantaggiosa per le aziende stesse⁹⁰.

Da tutto ciò si evince che il quadro normativo italiano fornisce un solido fondamento per la promozione del *welfare* e del *wellbeing* aziendale, sostenendo politiche che migliorano la qualità della vita dei dipendenti. Infatti, un ambiente di lavoro sano e stimolante non solo migliora la qualità della vita dei lavoratori, ma aumenta anche la loro motivazione, fidelizzazione e produttività.

In conclusione, il benessere aziendale non deve essere considerato solo come un obiettivo a breve termine o una semplice conformità alle normative, ma come una strategia a lungo termine. Il riconoscimento dell'importanza del benessere dei dipendenti può portare a una cultura aziendale più forte e coesa, dove i lavoratori si sentono valorizzati e supportati. In tale contesto, il *wellbeing* aziendale diventa un aspetto centrale della strategia di sviluppo dell'azienda, contribuendo al suo successo e alla realizzazione delle aspirazioni collettive.

Nei prossimi capitoli⁹¹ verranno analizzate alcune tra le politiche aziendali più efficaci che le imprese stanno adottando per migliorare il benessere dei dipendenti, ispirate dalle migliori pratiche internazionali e dai regolamenti nazionali ed europei.

⁸⁸ Art. 32 della Costituzione Italiana, c.1: “*La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti*”.

⁸⁹ Legge 28 dicembre 2015, n. 208, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016).

⁹⁰ L. 208/2015, art. 1, commi 182-189.

⁹¹ V. Capitolo II, paragrafi 4 e 5 e Capitolo III, paragrafo 7.

CAPITOLO II: PROFILI GIURIDICI, CARATTERISTICHE DEI PRINCIPALI SERVIZI *WELFARE* E *BEST PRACTICE* A LIVELLO INTERNAZIONALE E NAZIONALE

2.1. Quadro normativo: *focus* sul *welfare* aziendale nel TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi)

Come ampiamente argomentato nel Capitolo I, il *welfare* aziendale è il frutto dei fenomeni storici, statali e aziendali che si sono verificati nel corso del tempo, già nel periodo dell'Italia industriale, sino ai recenti sviluppi di oggi, e passando attraverso la codificazione all'interno della Carta costituzionale.

Dunque, da un punto di vista prettamente giuridico si può affermare che il *welfare* aziendale si presenta disorganico e a-sistematico, essendo riconducibile a diversi ed eterogenei ambiti normativi⁹². Invero, oltre alle richiamate disposizioni della Costituzione, attualmente il quadro normativo che focalizza ed individua il *welfare* è costituito da:

- il TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi)⁹³ in particolare agli artt. 12, 51, 95 e 100. L'art. 12 stabilisce le detrazioni fiscali non solo per il dipendente, ma anche per il coniuge e i figli a carico. L'art. 51 disciplina il trattamento delle prestazioni di *welfare* avuto riguardo al lavoratore e gli artt. 95 e 100 definiscono i limiti e la deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa;
- le leggi che lo hanno in seguito modificato parzialmente e che hanno definito il *welfare* aziendale come lo intendiamo oggi sono: Leggi di Stabilità e Bilancio dal 2016 al 2024. In esse sono contenute le disposizioni che disciplinano le forme di retribuzione non monetaria (i cd. *fringe benefit*);
- Il decreto interministeriale del 12 settembre del 2017;
- le circolari e le risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate, con l'interpretazione delle norme, che danno indicazioni e chiarimenti utili all'applicazione delle leggi in materia (tra le più significative: circolare 11/E del 6 maggio 2020 e circolare n. 23/E del 1° agosto 2023)⁹⁴.

⁹² TURSI A., *Il welfare aziendale: profili istituzionali*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 4/2012, 2012.

⁹³ D.P.R. del 22 dicembre 1986, n. 917.

⁹⁴ Si veda la normativa sul *welfare* aziendale in <https://www.noiwelfare.com/welfare-aziendale#normativa-welfare> e dettagliatamente MURENA C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*

Si può affermare che nelle ultime legislature, la legislazione fiscale ha costituito lo strumento principale per incentivare e stimolare le imprese ad aderire o ampliare i loro piani di *welfare* aziendale e le leggi di bilancio sono state il veicolo normativo utilizzato⁹⁵.

In particolar modo, la Legge di Stabilità 2016⁹⁶ ha introdotto significative novità riguardo al *welfare* aziendale, ampliandone la portata e rendendo appetibili le forme di *welfare* anche alle imprese più piccole.

Questo provvedimento legislativo ha influenzato diversi aspetti importanti della regolamentazione nel settore, portando a un notevole sviluppo del *welfare* aziendale. Molti esperti ritengono che questa legge rappresenti una trasformazione rivoluzionaria non solo sotto l'aspetto normativo, ma anche, e in modo preminente, sotto il profilo culturale⁹⁷.

La legge n. 208 del 2015, nota come legge di stabilità per il 2016, ha apportato modifiche alla lettera f) del comma 2 dell'articolo 51 del T.U.I.R.⁹⁸.

In precedenza, questa disposizione permetteva l'applicazione soltanto su iniziativa unilaterale e volontaria da parte del datore di lavoro.

Al contrario, la nuova disposizione prevede che le agevolazioni possano essere concesse anche attraverso accordi contrattuali. Questa normativa intende chiaramente incentivare il *welfare* negoziato tra aziende e dipendenti, promuovendo lo sviluppo di piani di *welfare* attraverso intese sindacali.

Quindi, secondo la normativa entrata in vigore a gennaio 2016, un piano di *welfare* aziendale può essere attivato tramite tre diverse modalità: iniziativa volontaria, regolamento aziendale o contrattazione collettiva⁹⁹.

in *Diritto delle Relazioni Industriali* - n. 4-2019, pp. 1235-1246, nonché VITIELLO S., *Il welfare aziendale: normativa fiscale e previdenziale* in AA.VV., *op. cit.*, pp. 53-59.

⁹⁵ CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neoconsumismo* (saggio ripreso, sebbene integrato, dalla Relazione tenuta a Treviso il 28 aprile 2018, al convegno *Welfare aziendale e relazioni industriali: prospettive di sviluppo e di competitività*).

⁹⁶ Legge 28 dicembre 2015, n. 20.

⁹⁷ MASSAGLI E., *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in "bollettinoadapt.it", 31 ottobre 2017. Cfr. inoltre LAMBERTI F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 87-118.

⁹⁸ Art. 51 c.2 lettera f) del T.U.I.R., prevede che è completamente esclusa dalla base imponibile: "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 co. 1 dell'art. 100".

⁹⁹ MASSAGLI E., SPATTINI S. e TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, in ADAPT University Press, 2018.

La differenziazione tra le modalità di attuazione del *welfare* aziendale è importante perché l'articolo 100, comma 1, del T.U.I.R. regola la deducibilità dei costi aziendali per questi piani. Infatti, la norma consente la completa deducibilità quando i piani non sono volontari, cioè se vengono adottati tramite regolamenti aziendali o contratti collettivi. Invece, per i piani volontari, la deducibilità è limitata a un massimo del cinque per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendente, come indicato nella dichiarazione dei redditi¹⁰⁰.

Il comma 190 dell'articolo 1 della legge di stabilità per il 2016 ha trasformato i fondamenti tradizionali del *welfare* aziendale, modificando le lettere f) e f-bis) del comma 2 dell'articolo 51 del T.U.I.R. e ha aggiunto la nuova lettera f-ter).

Queste modifiche hanno ampliato gli ambiti di azione dei piani di *welfare*, incrementando la varietà di benefici disponibili per i dipendenti.

Infatti, il principale vantaggio ottenuto dai lavoratori è stato proprio quello di ampliare la normativa contenuta nell'art. 51 del TUIR e di introdurre la facoltà di sostituire i premi aziendali con i servizi di *welfare* – sebbene con delle limitazioni fiscali¹⁰¹.

La novità più significativa, introdotta all'art. 1, comma 184 della suddetta legge di bilancio è quindi la possibilità, per il lavoratore, di decidere se ricevere il premio¹⁰² sotto forma di denaro, soggetto a un'imposta sostitutiva, oppure di destinare tutto o parte del premio a servizi di *welfare*. Questi servizi, come previsto dall'articolo 51 del T.U.I.R., sono completamente esenti da imposte e contributi¹⁰³.

Successivamente, la legge dell'11 dicembre 2016, n. 232, nota come legge di bilancio per il 2017, ha innanzitutto ampliato la platea di lavoratori che possono beneficiare della detassazione dei premi di produttività, aumentando anche l'importo massimo che può essere soggetto a tali agevolazioni fiscali. Questo cambiamento non solo ha reso più attraente il ricorso ai premi di produttività, ma ha promosso anche una maggiore partecipazione dei dipendenti ai risultati aziendali.

¹⁰⁰ Art. 100, comma 1, T.U.I.R.

¹⁰¹ Cfr. dettagliatamente. BERETTA L., *Il Welfare Aziendale dopo la Legge di Stabilità 2016*, in AA.VV., *op. cit.*, pp. 59-73.

¹⁰² 2.000 euro lordi in base alla legge di stabilità 2016, limite successivamente innalzato, come si vedrà nel proseguo.

¹⁰³ MURENA C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, Vol. 29, n. 4, 2019, pp. 1235-1248.

In aggiunta, la legge ha incrementato l'offerta di servizi, tra cui i dipendenti possono scegliere, rendendo possibile il godimento di una gamma più vasta di benefici aziendali esenti da imposte. Per concretizzare questa espansione, è stata introdotta la nuova lettera *f-quater*) al comma 2 dell'art. 51 del T.U.I.R., che ha ampliato ulteriormente i tipi di *welfare* aziendale esenti da tassazione¹⁰⁴.

Queste innovazioni legislative hanno anche avuto l'effetto di rafforzare il ruolo della contrattazione collettiva, a livello sia nazionale che territoriale. Ciò ha permesso una maggiore personalizzazione dei piani di *welfare* secondo le esigenze specifiche delle diverse realtà aziendali e territoriali, incentivando una contrattazione più dinamica e flessibile tra imprese e rappresentanti dei lavoratori.

Il decreto interministeriale emesso il 12 settembre del 2017 ha poi sperimentato nuove misure per promuovere la conciliazione tra vita lavorativa e privata. Queste misure hanno favorito sgravi contributivi per i datori di lavoro privati che, nei contratti collettivi aziendali, hanno introdotto soluzioni innovative e più vantaggiose rispetto a quelle previste dai contratti collettivi nazionali o dalle normative vigenti.

All'art. 3 del suddetto decreto sono state delineate tre principali aree di intervento:

- A. *L'area di intervento Genitorialità*: relativa all'estensione dei congedi parentali e di paternità, programmi di formazione per il rientro dal congedo di maternità, l'istituzione di asili nido e aree ricreative per bambini, oltre a voucher per servizi di baby-sitting.
- B. *L'area di intervento Flessibilità Organizzativa*: con riferimento all'implementazione del lavoro agile, flessibilità degli orari di entrata e uscita, opzioni di part-time, utilizzo della banca delle ore, e la possibilità di cessione solidale dei permessi.
- C. *Welfare Aziendale*: in relazioni ad accordi per servizi *time saving*, come l'assistenza nelle faccende domestiche, e convenzioni per servizi di cura, insieme a voucher per l'accesso a tali servizi¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Art. 51, co. 2, lett. *f-quater*) del T.U.I.R.: “*i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'art. 2, comma 2, lett. d), numeri 1) e 2), del decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12 del 16 gennaio 2010, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie*”

¹⁰⁵ Art. 3, Decreto Interministeriale del 12 settembre 2017.

In seguito, la legge di bilancio del 2019¹⁰⁶ ha incrementato l'importo del bonus destinato a coprire i costi di iscrizione degli asili nido, elevandolo da 1.000 a 1.500 euro all'anno per il triennio 2019-2021.

Successivamente, la legge di bilancio per il 2020, Legge n. 160 del 27 dicembre 2019, ha fissato l'importo massimo del bonus fino a 3.000 euro, basandosi sull'ISEE del bambino. Questo incentivo può anche essere utilizzato per finanziare l'assistenza domiciliare di bambini sotto i tre anni con gravi malattie croniche.

Dal 2020, diverse normative hanno adottato il *welfare* aziendale come un mezzo chiave per gestire le emergenze sopraggiunte.

Durante la pandemia Covid-19, con il decreto-legge agosto (D.L. 104/2020), è stata aumentata la soglia di esenzione fiscale per i fringe benefit, secondo l'articolo 51 comma 3 del TUIR. Questa modifica ha permesso alle aziende di offrire ai dipendenti beni e servizi senza che questi concorressero al reddito imponibile, purché il loro valore non superasse i 516,46 euro annui, rispetto ai 258,23 euro precedenti. Questa agevolazione è stata prorogata per il 2021 tramite il Decreto Sostegni¹⁰⁷.

Inoltre, la circolare 11/E del 6 maggio 2020 dell'Agenzia delle Entrate ha chiarito che i datori di lavoro potevano includere nel *welfare* aziendale il pagamento di premi per polizze assicurative Covid-19, trattando quest'ultimo come una grave patologia ai fini fiscali.

Nel 2022, a causa della crisi energetica aggravata dal conflitto tra Russia e Ucraina, il decreto-legge n. 115 del 2022, all'art. 12, ha introdotto una misura temporanea per sostenere i lavoratori. Per il medesimo anno fiscale, è stato deciso che i beni e servizi forniti ai dipendenti, insieme ai rimborsi per le utenze domestiche come acqua, elettricità e gas, fino a un totale di 600 euro, non sarebbero stati conteggiati nel reddito imponibile.

Anche se la norma si riferiva al *welfare* aziendale, in realtà riguardava i *fringe benefit*, conformemente all'art. 51, c.3 T.U.I.R.

Inoltre, l'inclusione dei buoni carburante, arrivando fino a 200 euro, permetteva di aumentare l'esenzione fino a 800 euro, offrendo un ulteriore sollievo ai lavoratori di fronte all'incremento dei costi energetici.

¹⁰⁶ Legge n. 145 del 30 dicembre 2018

¹⁰⁷ D.L. n. 41 del 22 marzo 2021.

La circolare n. 23/E, firmata il 1° agosto 2023 dal direttore dell'Agenzia delle Entrate, Ernesto Maria Ruffini, ha chiarito le nuove misure fiscali introdotte dall'articolo 40 del D.L. n. 48/2023 (noto come decreto "Lavoro"). Queste modifiche hanno aumentato il limite massimo per l'anno 2023, permettendo ai lavoratori dipendenti con figli a carico di ricevere beni e servizi esenti da tasse fino a un massimo di 3.000 euro, rispetto al precedente limite di 258,23 euro. Inoltre, il decreto ha stabilito che i fondi versati o rimborsati ai dipendenti per coprire le utenze domestiche, come elettricità, acqua e gas, non saranno considerati parte del reddito imponibile.

Infine, la Legge n. 213 del 30 dicembre 2023, nota come Legge di Bilancio 2024, ha aumentato il limite di esenzione fiscale per i *fringe benefit*. Secondo l'art.12, comma 2 del T.U.I.R., i lavoratori con figli a carico, compresi quelli nati fuori dal matrimonio, adottivi e affidati, possono beneficiare di un tetto di 2.000 euro. Mentre per i dipendenti senza figli a carico, il limite è fissato a 1.000 euro.

2.2. Caratteristiche dei principali servizi di welfare aziendale

Passata in rassegna la struttura normativa che caratterizza il *welfare* aziendale, esaminiamo ora i principali servizi di *welfare* aziendale, i quali non vengono mai corrisposti sotto forma di pagamento diretto al dipendente, ma tramite la fornitura di beni e/o servizi; e possono così essere sintetizzati: la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa; le misure rivolte a fornire assistenza e cura ai dipendenti e alle loro famiglie; le misure di conciliazione tra lavoro e vita privata quali i congedi, gli orari flessibili, il part-time, la banca ore e il telelavoro; iniziative di sostegno all'istruzione e all'educazione sia dei giovani che degli adulti; attività integrative quali mobilità, servizi ricreativi culturali e sportivi, forme di sostegno al potere d'acquisto dei lavoratori in forma non retributiva¹⁰⁸.

Così elencati, possono ora essere esaminati singolarmente.

¹⁰⁸ TREU T., *Welfare aziendale e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in *Welfare aziendale*, IPSOA, 2013, p. 13

2.2.1. La previdenza complementare: previdenza privata e fondi pensione

Come anticipato *supra*¹⁰⁹, l'art. 38 della Costituzione costituisce uno dei capisaldi su cui si sviluppa il *welfare* aziendale. Invero – si ricordi – al comma 1 stabilisce che «ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto di mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale»; al comma 2 prevede che «i lavoratori hanno diritto che siano preveduti e assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria»; al comma 4 definisce che «ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi e istituti predisposti o integrati dallo Stato», ma che «l'assistenza privata è libera» (così invece il successivo comma 5).

Di regola, l'erogazione delle prestazioni previdenziali essenziali è garantita dallo Stato, anzitutto attraverso forme di assicurazione obbligatoria contro i principali eventi che possono impedire al lavoratore di svolgere l'attività professionale. Invero, al momento dell'instaurazione del rapporto di lavoro, l'ordinamento italiano impone al lavoratore di iscriversi a forme previdenziali gestite da enti pubblici. Tali enti sono sovvenzionati dalle corresponsioni dei lavoratori, attraverso il versamento dei contributi relativi alla retribuzione.

Si tratta, in questo senso, di una forma di previdenza obbligatoria, proprio perché – come appena accennato – è imposta dall'ordinamento al lavoratore. Ciononostante, lo stesso ordinamento permette al lavoratore, già iscrittosi alla cassa previdenziale obbligatoria, di integrare i suoi trattamenti previdenziali essenziali, attraverso l'adesione volontaria a forme di previdenza integrativa. A proposito si parla, invece, di cd. previdenza complementare.

Quest'ultima trova un preciso sfondo normativo, garantito anzitutto dall'ultimo comma dell'art. 38 della Costituzione, nel punto in cui stabilisce che l'assistenza privata è libera¹¹⁰, ed ha lo scopo di integrare la previdenza pubblica, vale a dire quella obbligatoria.

¹⁰⁹ V. Capitolo 1, Paragrafo 4.

¹¹⁰ Si veda sul punto POGGI A., *La previdenza sociale dopo la riforma dell'art. 117*, in *Istituzioni del Federalismo*, Rivista di studi giuridici e politici, n. 5, 2002, pp. 781 e ss.

A livello normativo, la previdenza complementare trova la sua disciplina nel D.lgs. 5 dicembre 2005, n. 252¹¹¹ e costituisce «il *secondo pilastro del sistema pensionistico il cui scopo è quello di integrare la previdenza di base obbligatoria o di primo pilastro. Essa ha come obiettivo quello di concorrere ad assicurare al lavoratore, per il futuro, un livello adeguato di tutela pensionistica, insieme alle prestazioni garantite dal sistema pubblico di base*»¹¹²; il “terzo pilastro” è invece rappresentato dalla previdenza individuale.

La previdenza complementare si fonda su un insieme di piani pensionistici, il cui scopo è quello di raccogliere risparmi previdenziali, i quali, una volta maturati al termine della carriera lavorativa, consentono di ricevere un’ulteriore pensione integrativa.

La principale causa che ne ha favorito l’introduzione è stata certamente l’allungamento della vita media, che conseguentemente ha causato un dilatamento del periodo di fruizione delle pensioni a scapito dell’esborso da parte dello Stato¹¹³.

In base al D.lgs. n. 252/2005, la previdenza complementare è gestita da appositi Fondi che vengono finanziati con i contributi a carico del lavoratore e del datore di lavoro e, dal 2007, con le quote prelevate dall’accantonamento del TFR (Trattamento di Fine Rapporto).

In Italia, quindi, la previdenza complementare si divide essenzialmente in due categorie: i fondi pensione e la previdenza privata (come le polizze assicurative e i piani individuali pensionistici).

Entrambe queste soluzioni offrono una varietà di strumenti per soddisfare le diverse necessità di risparmio per la pensione dei lavoratori, permettendo ad essi di scegliere il piano più adatto al loro profilo e alle loro esigenze a lungo termine.

I fondi pensione rappresentano la forma più diffusa di previdenza complementare in Italia. Essi sono istituiti per raccogliere i contributi dei lavoratori e investirli in strumenti finanziari, al fine di garantire una rendita integrativa al momento del pensionamento.

I fondi pensione possono essere suddivisi in due categorie principali: fondi pensione aperti e fondi pensione chiusi o negoziali.

¹¹¹ E prima: dal D.lgs. 21 aprile 1993, n. 124; L. 8 agosto 1995, n. 335; D.lgs. 18 febbraio 2000, n. 47. E comunque non si esaurisce con questa elencazione il quadro normativo che disciplina la previdenza complementare, grazie anche al rinvio esplicito che il D.lgs. n. 252/2005 fa ad altre norme civilistiche.

¹¹² Così testualmente il sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

¹¹³ DE LUCA V. e PARENTE F. (a cura di), *Il welfare aziendale: un quadro d’insieme*, in *op. cit.*, 2017, pp. 41-42.

I fondi pensione aperti (art. 12 del D.lgs. 252/2005) sono gestiti da società di gestione del risparmio (SGR), società di intermediazione mobiliare (SIM), banche, compagnie di assicurazione o altre istituzioni finanziarie.

Come indica il termine “aperti”, questi fondi sono accessibili a chiunque desideri costruirsi una pensione complementare, indipendentemente dalla propria posizione lavorativa. Sia che si tratti di dipendenti del settore pubblico o privato, lavoratori autonomi, liberi professionisti, o altre categorie, tutti possono aderire a questi fondi.

Un lavoratore dipendente del settore privato può scegliere di partecipare a un fondo pensione aperto attraverso un'adesione su base individuale o collettiva. L'adesione collettiva avviene quando i dipendenti di un'azienda si iscrivono al fondo secondo quanto stabilito da contratti collettivi, accordi, o regolamenti aziendali.

In certi casi, l'adesione collettiva avviene in modo automatico, o "tacito". Questo succede quando un lavoratore non prende una decisione entro sei mesi dall'assunzione su come allocare il proprio TFR, risultando così iscritto automaticamente al fondo pensione aperto previsto dall'accordo.

Per quanto riguarda la loro struttura, essi sono organizzati come patrimoni separati e autonomi, distinti da quello della società che li ha istituiti. Questo significa che le loro risorse sono destinate esclusivamente al pagamento delle prestazioni ai partecipanti e non possono essere utilizzate per soddisfare i creditori della società.

Infine, l'attività del fondo aperto è amministrata da un Regolamento, basato su uno schema della Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione (COVIP), che descrive gli elementi identificativi del fondo, i contributi, le caratteristiche, le prestazioni, e le modalità di interazione con gli aderenti¹¹⁴.

La seconda categoria di fondi pensione è rappresentata dai fondi chiusi, disciplinati dall' art. 3 del D.lgs. 252/2000, detti anche negoziali, proprio per la loro natura contrattuale. Infatti, essi sono istituiti attraverso accordi collettivi nazionali, aziendali o interaziendali.

L'adesione a un fondo chiuso, a differenza di quelli aperti, avviene attraverso un meccanismo collettivo al quale possono accedere solo determinate categorie di lavoratori. Possono parteciparvi i lavoratori dipendenti o subordinati del settore privato con un contratto regolare, sia esso a tempo determinato che indeterminato. Anche i

¹¹⁴ COVIP, Commissione di vigilanza sui fondi pensione, *I fondi pensione aperti*, in <https://www.covip.it>.

dipendenti pubblici, i lavoratori con contratti di somministrazione, i soci lavoratori di cooperative e coloro che hanno stipulato contratti di lavoro "atipici", come i contratti part-time o temporanei¹¹⁵.

L'iscrizione a tali fondi comporta che il datore di lavoro versi mensilmente una somma che può includere, in tutto o in parte, il Trattamento di Fine Rapporto, in linea con quanto stabilito dal contratto collettivo nazionale di lavoro. Inoltre, l'azienda può contribuire al fondo con ulteriori versamenti di contributi su richiesta del dipendente.

Grazie alla loro natura collettiva e non profit, i fondi pensione negoziali tendono ad essere più prudenti e ad avere costi di gestione più bassi rispetto ai fondi aperti¹¹⁶.

I contributi versati sono deducibili dal reddito imponibile fino a un limite annuo di 5.164,57 euro. Anche i contributi versati dal datore di lavoro sono soggetti a deducibilità.

L'articolo 6 del suddetto decreto, stabilisce inoltre che le risorse dei fondi pensione devono essere investite in modo prudente, garantendo una diversificazione del rischio e una gestione professionale degli investimenti. Tali fondi devono adottare una politica di investimento chiara e trasparente, comunicata agli aderenti.

È inoltre possibile richiedere la liquidazione del capitale accumulato, ma solo entro certi limiti (generalmente il 50% del montante accumulato).

L'articolo 10 disciplina la trasferibilità e il riscatto delle posizioni individuali:

Gli aderenti possono trasferire la propria posizione individuale da un fondo pensione a un altro, dopo almeno due anni di partecipazione.

Inoltre, nel momento in cui un lavoratore modifichi la sua situazione professionale, ad esempio passando ad un'altra azienda o avviando un'attività autonoma, i criteri per continuare ad aderire a un fondo pensione chiuso potrebbero non essere più soddisfatti. In tale eventualità, il lavoratore ha diverse opzioni: può riscattare il capitale accumulato fino a quel punto, sospendere i versamenti mantenendo inalterato quanto già depositato, oppure trasferire il denaro accumulato in un fondo pensione aperto o in un'altra forma di previdenza complementare.

¹¹⁵ <https://www.groupama.it>.

¹¹⁶ LUCARELLI, S. e PEDONE A., *Previdenza complementare e sviluppo economico*, Il Mulino, 2010.

Invece, in caso di cessazione del rapporto di lavoro, il partecipante può riscattare la propria posizione individuale, parzialmente o totalmente, a seconda delle condizioni specificate nel regolamento del fondo.

Il decreto prevede inoltre un sistema di vigilanza e trasparenza per garantire la tutela degli aderenti. Gli articoli 16 e 17 stabiliscono, per entrambe le categorie di fondi, che la Commissione di Vigilanza sui Fondi Pensione deve vigilare e verificare la conformità delle attività dei fondi pensione alle norme vigenti e tutela gli interessi degli aderenti.

Oltre ai fondi pensione, la previdenza privata, come sopra riportato, rappresenta un'opzione alternativa di previdenza complementare. Questa categoria include tutte quelle strategie di risparmio per la pensione che i lavoratori gestiscono in modo autonomo. Solitamente, la previdenza privata si concretizza attraverso polizze vita o piani pensionistici individuali ed è spesso veicolata attraverso Polizze assicurative vita o Piani individuali pensionistici.

Le polizze vita previdenziali sono contratti stipulati tra un lavoratore e una compagnia assicurativa che prevedono il versamento periodico di premi. L'obiettivo di questi versamenti è quello di accumulare un capitale che sarà poi restituito come rendita o somma al momento del pensionamento.

Esistono due principali tipi di polizze vita: le *polizze a capitalizzazione* sono contratti assicurativi in cui il cliente paga un premio all'assicuratore. I premi versati vengono investiti in un fondo che cresce nel tempo, permettendo al lavoratore, al momento del pensionamento, di scegliere se ricevere il capitale accumulato o una rendita vitalizia.

Le *polizze unit-linked*, invece, investono i premi in fondi comuni di investimento, con rendimenti legati all'andamento dei mercati finanziari; ciò comporta un rischio maggiore, ma anche potenziali guadagni più elevati. Inoltre, le polizze vita godono di vantaggi fiscali, poiché i premi versati possono essere dedotti dal reddito imponibile fino a un limite stabilito dalla legge¹¹⁷.

I Piani individuali pensionistici (PIP), disciplinati dall' art. 13 del D.lgs. 252/2005¹¹⁸, rappresentano i contratti di assicurazione sulla vita con finalità previdenziale e hanno lo

¹¹⁷ RINALDI A., *La previdenza complementare: una guida completa alla normativa italiana*, Il Sole 24 Ore, 4 luglio 2016.

¹¹⁸ Per un ulteriore approfondimento si veda il sito <https://www.covip.it>.

scopo di garantire all'utente gli stessi diritti e prerogative delle forme pensionistiche complementari.

Questi sono una forma di risparmio che si distingue dalla tradizionale polizza vita.

In un'assicurazione sulla vita, la compagnia assicurativa si impegna a versare una somma di denaro o una rendita qualora l'assicurato deceda durante la validità del contratto. In cambio, il contraente paga un premio periodico, il cui importo è stabilito in anticipo dall'assicuratore. Al contrario, un PIP, pur essendo strutturato come una polizza vita, rappresenta una forma di previdenza integrativa che fornisce un capitale al momento del pensionamento. Questo capitale è costituito dai contributi versati dall'aderente e dai rendimenti ottenuti dall'investimento di tali contributi durante il periodo di adesione al piano.

Tali strumenti sono caratterizzati da una maggiore flessibilità rispetto ai fondi pensione collettivi, permettendo ai lavoratori di personalizzare i propri piani di risparmio secondo le loro necessità.

Infatti, L'importo e la frequenza dei contributi possono essere scelti in modo flessibile dall'aderente, che ha la possibilità di modificarli o sospenderli in qualsiasi momento. Inoltre, i lavoratori dipendenti possono decidere di destinare il loro Trattamento di Fine Rapporto al PIP, anziché lasciarlo presso l'azienda.

I contributi versati vengono poi gestiti e investiti dalla compagnia assicurativa per ottenere guadagni. Gli investimenti variano in base al comparto selezionato dall'aderente, che può includere opzioni azionarie, obbligazionarie o di bilancio. È possibile anche richiedere anticipazioni fino al 75% della somma accumulata per spese mediche o per l'acquisto o ristrutturazione della prima casa, e fino al 30% per altre necessità personali¹¹⁹.

Inoltre, i piani individuali pensionistici, come tutte le forme di previdenza complementare, offrono un beneficio fiscale significativo: i contributi versati possono essere dedotti dal reddito imponibile IRPEF, fino a un massimo di 5.164,57 euro all'anno. Ciò comporta che questi contributi riducono il reddito su cui si calcola l'imposta, diminuendo così l'ammontare delle tasse da pagare. Inoltre, i rendimenti generati sono tassati con un'aliquota ridotta del 20%, rispetto al consueto 26%, offrendo un ulteriore risparmio fiscale.

¹¹⁹ In <https://agenziageneralemonza.it>.

Il Decreto Legislativo del 5 dicembre 2005, n. 252, ha quindi significativamente riformato la previdenza complementare in Italia, introducendo un sistema più flessibile e incentivante per i lavoratori. Grazie alle agevolazioni fiscali, alle possibilità di adesione volontaria e collettiva, e alle misure di trasparenza e vigilanza, il decreto mira a promuovere una maggiore partecipazione dei lavoratori ai fondi pensione, garantendo una sicurezza economica più solida per il futuro¹²⁰.

2.2.2. L'assistenza sanitaria integrativa

Proseguendo con le singole misure di *welfare* aziendale, tra le principali, vi è certamente *l'assistenza sanitaria integrativa*, che, assieme alla previdenza complementare, ha costituito l'area fondamentale di intervento del *welfare*.

Il sistema sanitario italiano si compone di tre tipologie di assistenza: quella pubblica, quella integrativa e quella individuale.

Come per la previdenza complementare (e d'altronde per tutte le altre forme di *welfare*), anche l'assistenza sanitaria integrativa nasce come uno strumento che va ad integrare il sistema sanitario pubblico.

Il punto di partenza per comprendere l'assistenza sanitaria integrativa in Italia è la Legge n. 833 del 23 dicembre 1978, che ha istituito il Servizio Sanitario Nazionale (SSN). Questa legge sancisce il principio dell'universalità garantendo a tutti i cittadini il diritto all'assistenza sanitaria¹²¹.

Infatti, il Servizio Sanitario Nazionale è un insieme di strutture e servizi concepito per assicurare un accesso equo e universale alle cure sanitarie, rispettando il principio di uguaglianza e attuando l'articolo 32 della Costituzione, che afferma: "*La Repubblica*

¹²⁰ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Relazione annuale sulla previdenza complementare*, disponibile su sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2020.

¹²¹ Legge 23 dicembre 1978, n. 833, art. 1: "*La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività mediante il servizio sanitario nazionale. La tutela della salute fisica e psichica deve avvenire nel rispetto della dignità e della libertà della persona umana. Il servizio sanitario nazionale è costituito dal complesso delle funzioni, delle strutture, dei servizi e delle attività destinati alla promozione, al mantenimento ed al recupero della salute fisica e psichica di tutta la popolazione senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza dei cittadini nei confronti del servizio. L'attuazione del servizio sanitario nazionale compete allo Stato, alle regioni e agli enti locali territoriali, garantendo la partecipazione dei cittadini. Nel servizio sanitario nazionale è assicurato il collegamento ed il coordinamento con le attività e con gli interventi di tutti gli altri organi, centri, istituzioni e servizi, che svolgono nel settore sociale attività comunque incidenti sullo stato di salute degli individui e della collettività. Le associazioni di volontariato possono concorrere ai fini istituzionali del servizio sanitario nazionale dei modi e nelle forme stabiliti dalla presente legge.*"

tutela la salute come diritto fondamentale dell'individuo e interesse della collettività, garantendo cure gratuite a chi è in difficoltà economica. Nessuno può essere sottoposto a un trattamento sanitario obbligatorio se non previsto dalla legge, la quale deve sempre rispettare i limiti della dignità umana".

Circa quattordici anni dopo la suddetta legge, che aveva istituito il SSN per risolvere le criticità economiche del sistema delle mutue, venne effettuato un intervento significativo per affrontare l'insostenibilità del finanziamento e le sfide dovute alle crescenti esigenze della popolazione.

Tale riforma fu attuata tramite il Decreto Legislativo n. 502 del 30 dicembre 1992. Sebbene quest'ultimo abbia subito modifiche e integrazioni negli anni, esso ha delineato la nuova struttura del sistema sanitario, rendendo fondamentale l'introduzione di forme di assistenza integrativa.

Tale decreto ha modificato profondamente il SSN, promuovendo la sussidiarietà orizzontale e favorendo la partecipazione di soggetti privati nell'erogazione dei servizi sanitari. Tra le novità principali, è stata prevista la possibilità per le aziende di stipulare polizze di assicurazione sanitaria integrativa per i propri dipendenti.

Innovativa in quest'ambito è stata, poi, la Riforma Bindi¹²² per mezzo della quale furono delineate meglio le caratteristiche dei fondi integrativi, valorizzando l'universalità e la solidarietà della sanità pubblica e incoraggiando, attraverso forme di intervento privato – appunto –, la copertura di tutti quei servizi che non venivano annoverati nella categoria di quelli essenziali, comunque già tutelati dalla sanità pubblica. Inoltre, grazie a tale riforma, la disciplina ha raggiunto un livello maggiore di autonomia, configurandosi come un sistema con proprie regole e strumenti di gestione, sotto la responsabilità e la direzione del Ministero della Salute.

L'articolo 9 del d.lgs. 19 giugno del 1999, n. 229 (riforma Bindi), ha introdotto un orientamento che si è discostato dal modello stabilito cinque anni prima; infatti, il sistema di sanità integrativa è stato concepito per operare al di fuori delle competenze del Servizio Sanitario Nazionale, intervenendo solo laddove quest'ultimo non arrivi o per offrire prestazioni personalizzate a totale carico del paziente¹²³.

¹²² D.lgs. 19 giugno 1999, n. 229.

¹²³ LABATE G. e TARDIOL A., *La sanità integrativa in Italia*, in Astrid, 2009.

Il criterio principale che definisce la sfera d'azione dei fondi sanitari integrativi è costituito dalle prestazioni incluse nei cd. livelli essenziali ed uniformi di assistenza, abbreviati con l'acronimo *LEA*.

I *LEA* consistono in prestazioni sanitarie che il SSN è tenuto a garantire a tutti i cittadini, senza costi o mediante il pagamento di un *ticket* come forma di contributo, con le risorse pubbliche raccolte attraverso la fiscalità generale¹²⁴.

Tuttavia, solo nel 2009 è stata avviata l'effettiva attività dei fondi sanitari integrativi, grazie al Decreto ministeriale del 27 ottobre di quell'anno, che ha stabilito la disciplina e le modalità per il loro funzionamento. Invece, l'attuale normativa è stata stabilita dalla Legge n. 244/2007 (art. 1, comma 197, lettera b), che prevede una regolamentazione fiscale unificata per tutte le forme di assistenza sanitaria e l'articolazione della stessa in diverse tipologie, a seconda delle modalità di finanziamento e gestione.

Un esempio è costituito dai Fondi Sanitari Integrativi, regolamentati dalla Legge n. 296 del 2006 e dal Decreto Ministeriale del 31 marzo 2008. Questi sono enti no-profit che raccolgono contributi sia dai lavoratori che dai datori di lavoro per offrire prestazioni sanitarie aggiuntive.

Inoltre, vi sono le Polizze Assicurative, offerte dalle compagnie di assicurazione che coprono servizi vari come ricoveri e visite specialistiche e sono sottoposte alla normativa assicurativa generale, in particolar modo sono disciplinate dal Codice delle Assicurazioni Private (D.lgs. n. 209 del 2005).

Un'altra categoria è rappresentata dalle Casse di Assistenza, che sono enti senza scopo di lucro operanti in specifici settori o categorie professionali. Questi enti, come stabilito dall'articolo 51, comma 2, del T.U.I.R., comprendono fondi sanitari e società di mutuo soccorso. Essi sono caratterizzati dalla capacità di fornire servizi di assistenza sanitaria che offrono significativi benefici fiscali e contributivi.

Infatti, secondo la lettera *a*) dell'articolo appena citato e l'articolo 10, comma 1, lettera e-ter) del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, i contributi per l'assistenza sanitaria, fino a un limite annuale di 3.615,20 euro, sono esclusi dal calcolo del reddito da lavoro dipendente. Questo vale quando i contributi sono versati dal datore di lavoro o dal lavoratore stesso a enti o casse con finalità esclusivamente assistenziale, per la totalità o per determinate categorie di dipendenti.

¹²⁴ LUCANTONI S., *Fondi di previdenza complementare*, cit., p. 295.

I versamenti devono essere effettuati in conformità con disposizioni contrattuali, accordi o regolamenti aziendali, ma il vantaggio fiscale non si applica in caso di versamenti effettuati volontariamente e unilateralmente.

Tali agevolazioni risultano particolarmente vantaggiose per le aziende, oltre che per i loro dipendenti e collaboratori continuativi, compresi gli amministratori.

Attualmente, però, i fondi sanitari non hanno una disciplina che ne definisca la natura giuridica, e così la si fa discendere da quella prevista per i fondi di previdenza complementare¹²⁵. E perciò, come stabilito per i fondi previdenziali dal D.lgs. 252/2005, anche i fondi sanitari possono essere costituiti mediante: associazioni non riconosciute; soggetti dotati di personalità giuridica; ed infine patrimonio di destinazione, separato ed autonomo¹²⁶.

Inoltre, i fondi sanitari integrativi possono nascere da: contratti e accordi collettivi; accordi tra lavoratori autonomi e tra liberi professionisti, per mezzo dei loro sindacati; regolamenti di regioni ed enti locali; deliberazioni assunte da organizzazioni non lucrative operanti nei settori dell'assistenza socio-sanitaria o dell'assistenza sanitaria; deliberazioni assunte da società di mutuo soccorso riconosciute; atti assunti da altri soggetti pubblici e privati, a condizione che evitino strategie e comportamenti di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari utenti.

Anche la giurisprudenza ha svolto un ruolo fondamentale nell'interpretare e applicare le norme relative all'assistenza sanitaria integrativa.

Con la sentenza n. 163 del 2013, il Consiglio di Stato si è concentrato sulla necessità di trasparenza nella gestione dei fondi sanitari integrativi. Questa decisione ha imposto ai fondi l'adozione di procedure trasparenti e la pubblicazione periodica dei bilanci e delle relazioni sulle attività, per garantire un'informazione chiara e completa agli aderenti.

Un altro esempio è rappresentato dalla Sentenza della Corte costituzionale n. 203 del 2016, che ha affermato il principio secondo cui i fondi sanitari integrativi non possono sostituirsi al SSN, ma devono esclusivamente integrare le prestazioni da esso

¹²⁵ *Ivi*, p. 299.

¹²⁶ Quest'ultima forma non sembra essere concretamente conciliabile con l'utilizzo dei fondi sanitari, ma ne rimane comunque una possibilità.

fornite¹²⁷. Inoltre, la Corte ha ribadito l'importanza del diritto alla salute come diritto fondamentale, che deve essere garantito dallo Stato senza discriminazioni.

La normativa italiana offre quindi un quadro articolato che disciplina le diverse forme di assistenza sanitaria integrativa, favorendo la collaborazione tra il settore pubblico e privato. Tuttavia, permangono alcune sfide, come la necessità di garantire maggiore trasparenza e controllo sulla gestione dei fondi e delle polizze assicurative, nonché di promuovere l'equità nell'accesso alle prestazioni sanitarie integrative.

Per questo, l'evoluzione futura dell'assistenza sanitaria integrativa dipenderà dalla capacità sia del legislatore che degli operatori del settore di affrontare queste difficoltà, assicurando che tale sistema continui a contribuire al benessere della popolazione senza compromettere i principi di universalità e solidarietà che caratterizzano il Servizio Sanitario Nazionale.

2.2.3. La conciliazione vita-lavoro

*«Famiglia e lavoro sono considerati, nella riflessione etico-antropologica, psicologica e sociologica, come due fondamentali ambiti di realizzazione personale per ogni singolo individuo. Nell'incontro-scontro tra famiglia e lavoro entrano in gioco due sfere dell'iniziativa umana in cui la libertà, la libera iniziativa, la possibilità di scelta costituiscono (o dovrebbero costituire) una regola ineliminabile. Cosa succede quando queste due domande radicali di libertà entrano in rotta di collisione, quando la libertà del mondo del lavoro incontra la libertà che esigono le persone e le famiglie?»¹²⁸. Così viene introdotto il tema della conciliazione vita-lavoro nel *Working Papers* della Fondazione G. Brodolini.*

Le politiche di conciliazione sono state integrate nella legislazione italiana con la legge 8 marzo 2000, n. 53, la quale è stata progettata per favorire un equilibrio tra lavoro,

¹²⁷ Come già visto nell'articolo 9 del d.lgs. 19 giugno del 1999, n. 229 (Riforma Bindi).

¹²⁸ BELLETTI F., *Introduzione. Per una prospettiva familiare della conciliazione vita/lavoro*, in FAIOLI M. e REBUZZINI L. (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, in *Working Papers* della Fondazione Giacomo Brodolini, p. 7.

cura familiare, formazione e tempo libero. Questo provvedimento mira a sostenere la maternità e la paternità e a coordinare meglio i ritmi di vita nelle città¹²⁹.

In effetti, proprio il *welfare* aziendale si è da sempre preoccupato di conciliare al meglio entrambe le sfere principali del cittadino lavoratore¹³⁰.

Con l'aumento delle responsabilità familiari e la crescente pressione sul posto di lavoro, trovare un equilibrio tra vita professionale e privata è diventato un obiettivo necessario per molti dipendenti e per le organizzazioni che mirano a mantenere un ambiente di lavoro sano ed efficace.

Come accennato nel paragrafo su Adriano Olivetti, ci si è resi conto che migliorare la sfera privata e familiare dei dipendenti comporta sistematicamente un aumento della produttività dovuto ad una maggiore soddisfazione del lavoratore stesso.

Infatti, per le aziende, promuovere la conciliazione vita-lavoro può tradursi in vantaggi significativi, tra cui una maggiore fidelizzazione dei dipendenti, una riduzione dell'assenteismo e una migliore reputazione aziendale.

Ed è proprio in questa prospettiva che il *welfare* aziendale propone meccanismi volti a far armonizzare in modo sempre più equilibrato questi due aspetti fondamentali. Una perfetta conciliazione vita-lavoro efficace e paritaria¹³¹ si realizza attraverso diversi modelli di lavoro che permettono di bilanciare le due sfere essenziali del lavoratore e si collocano in una prospettiva ampia di *work-life balance*¹³².

E così, le principali forme per permettere di combinare e favorire tale conciliazione sono rappresentate dai congedi parentali, dagli orari flessibili, dalla possibilità di

¹²⁹ Legge 8 marzo 2000, n. 53, “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”, G.U. Serie Generale n.60 del 13-03-2000.

¹³⁰ BALLESTRERO M.V., *La conciliazione tra lavoro e famiglia*, in LD, II, 2009, pp. 161 e ss.; FERRANTE V., *Il tempo di lavoro tra persona e produttività*, Giappichelli, Torino, 2008.

¹³¹ Paritaria perché i vizi che hanno reso la conciliazione vita-lavoro poco praticabile sono nati per via anche dell'eccessiva femminilizzazione del problema. Cfr. sul punto NALDINI M. e SARACENO C., *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna, 2011, secondo cui il tema della conciliazione tra lavoro e famiglia è indissolubilmente legato a quello del ruolo della donna nella società; nonché DONATI P. (a cura di), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie. Nono Rapporto Cisl sulla famiglia in Italia*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (MI), 2005; nonché BELLETTI F. e REBUZZINI L., *Nuove culture di impresa per la conciliazione tra lavoro e famiglia: buone pratiche, modelli possibili*, in *op. cit.*, pp. 345-412.

¹³² RANCI C. e SABATINELLI S., *Le politiche di conciliazione di cura e lavoro*, in *Le politiche di welfare*, Il Mulino, 2015, p. 203.

svolgere lavoro *part-time*, dalla banca ore, nonché dal telelavoro e dal *job sharing* familiari¹³³.

I congedi parentali concedono al lavoratore di assentarsi dal posto di lavoro per esigenze familiari, senza che intervenga il rischio di essere licenziati a causa dell'astensione. I congedi possono essere di maternità, di paternità e parentali, e differiscono tra le diverse nazioni per quanto riguarda la loro durata, la loro flessibilità e il livello di indennizzo economico offerto.

Il *part-time* è considerato come un ottimo strumento per conciliare le attività lavorative con le responsabilità sociali¹³⁴. Quest'ultimo viene applicato in diversi contesti lavorativi, purché compatibili con le esigenze di organizzazione e produzione.

La disciplina del lavoro a tempo parziale è stata, nel tempo, più volte modificata dal legislatore; l'ultima modifica risale a giugno 2015, quando è entrato in vigore il decreto legislativo n. 81/2015, attuativo della Legge delega n. 183 del 2014 (c.d. Jobs Act), che ha abrogato e sostituito la previgente disciplina contenuta nel decreto legislativo n. 61/2000.

Prima di quest'ultimo intervento normativo, la legge individuava 3 distinte tipologie di rapporto di lavoro a tempo parziale: quella orizzontale, che prevedeva la riduzione dell'orario di lavoro giornaliero; quella verticale, in cui la prestazione veniva fornita esclusivamente in determinati periodi dell'anno del mese o della settimana; e infine quella di tipo misto, dove il rapporto di lavoro prevedeva sia la riduzione dell'orario giornaliero che dei periodi lavorati, quindi il rapporto di lavoro consisteva in una combinazione tra *part-time* orizzontale e verticale.

Queste definizioni sono venute meno con la riforma del 2015: l'attuale disciplina normativa si limita ora a precisare che ogni assunzione può avvenire a tempo pieno, ai sensi dell'art. 3 del decreto legislativo n. 66/2003, o a tempo parziale (art. 4, D.lgs. 81/2015).¹³⁵

¹³³ Così CASALE O. e PIVA P., *Lavorare con piacere: equilibrio tra vita e azienda*, Roma, 2005.

¹³⁴ TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa 2013, pp. 213 e ss.

¹³⁵ Art. 3 del Decreto Legislativo 8 aprile 2003 n. 66: "L'orario normale di lavoro è fissato in 40 ore settimanali.

I contratti collettivi di lavoro possono stabilire, ai fini contrattuali, una durata minore e riferire l'orario normale alla durata media delle prestazioni lavorative in un periodo non superiore all'anno."

Alcune aziende si sono impegnate a garantire che sia accettato un numero massimo di richieste di trasformazione di contratti da tempo pieno a tempo parziale, con alcune preferenze specifiche, come avere figli in età infantile a carico.

La banca del tempo, invece, è un sistema che coinvolge un gruppo di lavoratori che si organizzano autonomamente per scambiare il proprio tempo al fine di soddisfare piccole esigenze quotidiane, come ad esempio le incombenze domestiche, la cura dei figli, le visite mediche e l'assistenza agli anziani. In questo modo, i lavoratori possono depositare ore *extra* quando ne hanno la possibilità, per poi "ritirarle" al bisogno. Negli ultimi anni questa pratica sta guadagnando popolarità anche in Italia.

Quando si parla di telelavoro domiciliare ci si riferisce al lavoro svolto dal dipendente direttamente presso la propria abitazione. Questa pratica mira a conciliare le esigenze tecniche, organizzative e produttive dell'azienda con quelle dei lavoratori.

Il telelavoro offre numerosi vantaggi per i dipendenti: chi lavora da casa, infatti, evita i costi e lo stress del tragitto verso l'ufficio e può svolgere le stesse mansioni comodamente dalla propria dimora. Inoltre, il telelavoro consente ai lavoratori di rafforzare il legame con la famiglia e la comunità locale, riducendo la necessità di servizi di supporto come le baby-sitter e aumentando la soddisfazione personale. Anche per le aziende ci sono diversi benefici: riducono i costi legati agli spazi fisici, agli edifici e alle postazioni di lavoro, e osservano una diminuzione dei conflitti e dell'assenteismo. L'ambiente stesso ne trae vantaggio, con una riduzione dell'inquinamento, del traffico, degli ingorghi, e del caos generale. Oggi il telelavoro è conosciuto come *smart working*, consentendo ai lavoratori di essere operativi ovunque grazie alla tecnologia mobile¹³⁶.

Anche il *job sharing* familiare offre la possibilità ai familiari, come il coniuge o i figli, di sostituire il dipendente per un certo periodo di tempo. Si tratta di una forma di contratto di lavoro atipico che ha avuto origine negli Stati Uniti verso la fine degli anni '60 e si è poi diffuso in Europa. Questo tipo di contratto implica un rapporto di lavoro subordinato tra un datore di lavoro e due dipendenti, i quali condividono la responsabilità di svolgere una singola mansione. I lavoratori hanno la libertà di organizzare l'orario lavorativo tra loro, con la condizione necessaria di sostituirsi reciprocamente in caso di assenza di uno dei due. In questo modo, il dipendente può

¹³⁶ Cfr. GRAFFI A. e PARRAVICINI P., *Produttiva del lavoro e smart working: un binomio migliorabile*, in *Labour & Law Issues*, Università degli Studi di Milano, Vol. 8, no. 2, 2022, pp. 14-16.

assentarsi dal lavoro per motivi come lo studio, il lavoro stagionale, le esigenze familiari o personali, senza che questo influisca sulla capacità di guadagno della famiglia¹³⁷.

Giova precisare come, in un modello di società sempre più ispirato alla tutela della parità di genere, le iniziative di *welfare* aziendale inerenti alla conciliazione lavoro-famiglia debbano necessariamente tenere conto dell'attuale ruolo della donna nella società affinché queste iniziative incrementino, ad esempio, la crescita quantitativa e qualitativa dell'occupazione femminile¹³⁸.

L'Italia può trarre importanti insegnamenti dall'analisi delle politiche di conciliazione vita-lavoro adottate in altri paesi europei. Ad esempio, i paesi nordici come la Svezia e la Norvegia hanno implementato varie politiche che prevedono ampi congedi parentali e flessibilità lavorativa, contribuendo a elevati livelli di benessere tra i lavoratori¹³⁹.

Queste misure di *welfare* hanno favorito una significativa partecipazione delle donne nel mercato del lavoro e contribuito a un maggiore equilibrio tra vita lavorativa e privata. Le politiche norvegesi, in particolare, sono progettate per promuovere l'uguaglianza di genere e supportare le famiglie nella gestione delle responsabilità professionali e domestiche.

Pertanto, la conciliazione tra lavoro e vita privata rappresenta sia una sfida che un'importante opportunità per le società moderne. L'Italia, ispirandosi a questi modelli di successo, può continuare a sviluppare strategie che migliorino questo l'equilibrio, apportando benefici sia ai lavoratori che alle imprese¹⁴⁰.

¹³⁷ LORENZO B., *Job sharing: come funziona, vantaggi svantaggi*, in Money.it, 16 maggio 2014.

¹³⁸ Invero, diffusa è la consapevolezza che attraverso queste iniziative, oltre a permettere alle persone di esprimere al massimo le proprie potenzialità, è possibile anche incrementare la crescita quantitativa e qualitativa dell'occupazione femminile. Così: RIZZA R. e SANTANGELO F., *Scelte occupazionali e regolazione: il lavoro di cura delle donne fra bambini e anziani*, in *Sociologia del lavoro*, 2014, pp. 126-141, e anche REYNERI E., *Sociologia del mercato del lavoro*, in *Le forme dell'occupazione*, vol. 2, Il Mulino, 2011.

¹³⁹ OECD, *OECD Family Database*, in Paris, OECD Publishing 2020.

¹⁴⁰ International Labour Organization, *Care work and care jobs for the future of decent work*, in ILO, 2018.

2.2.4. Le iniziative di *time-saving*

Le politiche di bilanciamento tra vita professionale e privata consentono ai lavoratori di combinare il lavoro con la propria vita personale, offrendo servizi che permettono di risparmiare tempo.

È comune, infatti, che i lavoratori debbano dedicare tempo a impegni personali, impedendogli di trascorrere momenti con la propria famiglia o di svago. In molte occasioni, i dipendenti devono richiedere ore di permesso per svolgere queste attività, essendo importanti. Perciò, una migliore gestione del tempo, oltre a consentire ai lavoratori di dedicarsi ad altre attività, ridurrebbe significativamente lo stress derivante dal lavoro.

A tal proposito, le iniziative di *time-saving* permettono di risparmiare ed ottimizzare il tempo impiegato.

Tra queste, vi sono certamente i mercatini aziendali che permettono di ordinare e ricevere la spesa direttamente in azienda. Inoltre, per risparmiare tempo e ridurre l'impatto ambientale, molte aziende offrono programmi di *car-pooling* e *car-sharing*, in cui i dipendenti possono condividere un'auto o utilizzare quella dell'azienda per andare al lavoro insieme. Per incentivare questo tipo di comportamento, le aziende spesso offrono premi come buoni acquisto.

Inoltre, alcune aziende forniscono servizi di assistenza per pratiche burocratiche, come ad esempio il commercialista, l'avvocato, ecc. ecc.¹⁴¹.

È altresì previsto il servizio di *shop-sitter*, il quale permette di delegare all'incaricato varie incombenze come il pagamento di multe, la consegna o il ritiro di abiti in sartoria o lavanderia, l'acquisto di biglietti per eventi sportivi e la ricerca di baby-sitter d'emergenza, oltre al ritiro di raccomandate presso l'ufficio postale, etc. In buona sostanza, lo *shop-sitter* si occupa della gestione di vari impegni casalinghi e risolve problemi imprevisti, offrendo soluzioni a varie esigenze¹⁴².

Il maggiordomo aziendale, invece, ha un ruolo simile a quello dello *shop-sitter*. Si tratta di un dipendente dell'azienda che si occupa di fornire vari servizi e di occuparsi

¹⁴¹ SANTUCCI R., *Flexicurity e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*, in DML, 2007, p. 581.

¹⁴² TREU T., *Il welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, p. 244.

di varie incombenze e commissioni dei lavoratori, evitando loro di doverle svolgere autonomamente e di dover sacrificare il proprio tempo libero con la famiglia.

Una partnership significativa nel settore del maggiordomo aziendale è quella tra Up Day, una smart company specializzata nel fornire prestazioni innovative per le imprese e i privati, tra cui soluzioni di buoni pasto e programmi di *welfare* aziendale; e Genius4U, una start up bolognese che opera nello stesso campo. Questa collaborazione offre alle aziende la possibilità di implementare un efficiente servizio personalizzato di maggiordomo aziendale, migliorando l'equilibrio e il benessere lavorativo. La partnership si distingue per la sua flessibilità, permettendo ai maggiordomi di operare in azienda o una disponibilità costante online tramite un maggiordomo digitale. Un esempio emblematico della collaborazione è la partnership con la Fondazione S. Orsola di Bologna nel 2020, durante la crisi sanitaria, quando Up Day e Genius4U hanno aiutato a semplificare la gestione quotidiana per chi era in prima linea¹⁴³.

Nonostante i benefici, le iniziative di *time-saving* incontrano diverse sfide e criticità, come le resistenze culturali al cambiamento verso modalità di lavoro più flessibili. Inoltre, non tutti i lavoratori hanno uguale accesso a tali iniziative, specialmente quelli impiegati in settori meno qualificati o con contratti atipici. Anche la mancanza di normative specifiche o linee guida chiare può ostacolare l'implementazione efficace di queste misure¹⁴⁴.

In ogni caso, tali misure di *welfare* sono fondamentali per promuovere un bilanciamento efficace tra vita professionale e privata, ed è quindi essenziale continuare a svilupparle e a promuoverle, garantendone al tempo stesso un accesso equo e una formazione adeguata a tutti i lavoratori.

È evidente come questi servizi permettano di migliorare complessivamente il clima aziendale e la qualità della vita lavorativa ed indirettamente anche la qualità della vita all'interno della propria sfera privata, quale è la famiglia. Infatti, quest'ultima indirettamente beneficia del miglioramento della vita del singolo componente, attraverso forme di *welfare* aziendale che, in quanto lavoratore, gli permettono di dedicarsi alla cura della famiglia stessa.

¹⁴³ Bologna Today, *Welfare, arriva il 'maggiordomo aziendale': "a disposizione dei dipendenti per bilanciare lavoro e vita privata"*, in Bologna Today, 9 marzo 2022.

¹⁴⁴ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Rapporto annuale sul mercato del lavoro*, 2022.

2.2.5. L'attività di sostegno alle famiglie dei dipendenti

Le iniziative di *welfare* aziendale che si concentrano sui familiari dei lavoratori possono essere altrettanto importanti per il benessere dei lavoratori stessi.

Infatti, il benessere dei dipendenti è strettamente collegato a quello delle loro famiglie.

Invero, le preoccupazioni dei lavoratori dovute alle problematiche legate alla famiglia possono destabilizzare il lavoro e così al fine di migliorare la loro condizione di vita – e dunque indirettamente quella lavorativa – il *welfare* aziendale, tramite iniziative quali la possibilità di fornire ai figli dei dipendenti l'istruzione necessaria, garantire l'armonia familiare, organizzare vacanze e offrire supporto nella ricerca di lavoro, possono senz'altro migliorare la vita del lavoratore, attraverso il diretto benessere dei suoi familiari¹⁴⁵.

Tali iniziative di *welfare* aziendale possono assumere forme diverse, come la creazione di borse di studio, l'organizzazione di colonie estive e la possibilità di stage retribuiti all'estero.

Inoltre, le medesime possono includere il sostegno, la cura, l'educazione e la formazione dei figli dei dipendenti, anche attraverso voucher per l'istruzione, prestiti di libri o corsi di formazione online.

Ad esempio, la Kraft ha incluso nel suo piano di *welfare* aziendale la possibilità per i figli dei dipendenti più meritevoli di ricevere tre borse di studio annuali della durata di tre settimane presso un college in Gran Bretagna per imparare l'inglese¹⁴⁶.

L'asilo nido costituisce una delle iniziative maggiormente apprezzate dai dipendenti. Detto servizio può essere garantito direttamente dall'azienda (asilo aziendale) o può essere fornito tramite aziende private convenzionate¹⁴⁷.

Invece, gli *stage* all'estero costituiscono una forma di *welfare* più avanzata e maggiormente rivolta al futuro¹⁴⁸. Le colonie estive sono uno dei servizi più remoti del *welfare* aziendale. E così l'azienda, attraverso queste ultime, offre alle famiglie dei

¹⁴⁵ DEL CONTE M. e TIRABOSCHI M., *I Jobs Act e la riforma del mercato del lavoro in Italia*, in Rivista Italiana di Diritto del Lavoro, 35(1), 2016, pp. 45-78.

¹⁴⁶ *Ivi*, p. 230.

¹⁴⁷ DA ROIT B. e SABATINELLI S., *Il modello Mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato. Come cambia la cura di anziani e bambini in Italia*, in "Stato e mercato", n. 2, 2005, pp. 267-290.

¹⁴⁸ Per esempio, la Ferrero, al fine di consentire ai giovani neolaureati di confrontarsi con realtà culturali e linguistiche diverse, offre la possibilità di uno stage formativo della durata di un mese presso una delle sue sedi in Europa, con spese di viaggio e di soggiorno a carico dell'azienda. Cfr. successivo par. 3.

propri dipendenti strutture in luoghi di villeggiatura con attività ludiche e ricreative, senza alcun costo per le famiglie, al contrario a carico esclusivo dell'azienda.

Altri esempi di supporto forniti dalle organizzazioni sono i congedi parentali retribuiti aggiuntivi o l'estensione di questi ultimi oltre i requisiti di legge, dimostrando un concreto impegno nel sostegno familiare.

Alcune imprese forniscono anche servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, garantendo un supporto pratico e psicologico ai dipendenti che devono prendersi cura dei loro cari¹⁴⁹.

Anche in questo caso, uno dei principali benefici delle politiche di sostegno alle famiglie è il miglioramento del benessere dei dipendenti.

L'accesso a servizi come asili nido aziendali, congedi parentali prolungati e orari di lavoro flessibili consente loro di gestire al meglio le esigenze familiari, riducendo lo stress e migliorando la salute mentale e fisica.

I dipendenti che godono di questi servizi di *welfare* tendono ad essere più motivati, concentrati e produttivi.

Come negli altri modelli di *welfare* precedentemente analizzati, tra i fattori chiave che contribuiscono a questa maggiore produttività vi è la riduzione dell'assenteismo, poiché queste politiche di supporto minimizzano la necessità di assenze impreviste, e permettono un miglior focus sugli impegni lavorativi, poiché i dipendenti possono dedicare più energia e attenzione alle proprie mansioni senza la costante preoccupazione per questioni familiari.

Un altro impatto significativo di tali iniziative è la riduzione del *turnover* del personale. Le aziende che offrono queste prestazioni tendono a trattenere i dipendenti per periodi più lunghi, riducendo i costi associati alla ricerca, selezione e formazione.

Infatti, quando i lavoratori avvertono un forte supporto alle loro necessità, tendono ad essere più fedeli e impegnati nei confronti dell'impresa, riducendo la probabilità di cercare lavoro altrove.

¹⁴⁹ TREU T., *Politiche del lavoro: Europa e Italia*, Il Mulino, 2018, pp. 150-190.

Di conseguenza, un'azienda che è riconosciuta per le sue eccellenti pratiche a favore delle famiglie, che attrae e conserva talenti, rafforza la sua reputazione nel mercato del lavoro¹⁵⁰.

Oltre ai benefici diretti per i dipendenti e le imprese, queste politiche di sostegno hanno anche impatti economici più ampi, favorendo un ritorno sull'investimento attraverso vari canali. In alcuni casi, possono beneficiare di incentivi fiscali, contribuendo ulteriormente alla sostenibilità economica di tali iniziative.

Nonostante i numerosi vantaggi, vi sono al contempo delle sfide che le organizzazioni devono affrontare per assicurare il successo di queste iniziative.

Un esempio è costituito dai significativi costi iniziali per l'implementazione di servizi come asili nido aziendali o programmi di flessibilità oraria.

Inoltre, le imprese devono essere pronte a gestire il cambiamento, sia organizzativo che culturale, necessario per sostenere efficacemente queste politiche.

Infine, è fondamentale che tali iniziative siano pensate in modo equo e inclusivo, assicurando che tutti i dipendenti, a prescindere dal loro ruolo o livello all'interno dell'organizzazione, possano trarne vantaggio.

Ad ogni modo, i benefici a lungo termine superano di gran lunga i costi iniziali e le aziende che abbracciano tali politiche non solo rispettano le normative vigenti, ma dimostrano anche un impegno concreto verso le necessità dei loro dipendenti e delle loro famiglie, creando un ambiente di lavoro più sostenibile, spensierato e produttivo.

2.3. Best practice a livello internazionale e nazionale: il modello Google, Luxottica e Ferrero

Dopo aver analizzato le misure di *welfare* effettivamente applicate dalle aziende, si passa ora a esaminare quelle imprese che, a livello nazionale e internazionale, sono considerate modelli di eccellenza nel *welfare* aziendale.

Anzitutto, a livello internazionale, non si può prescindere dall'analisi dell'azienda *Google*, la quale, proprio seguendo le orme e l'esempio del "modello Olivetti"¹⁵¹, costituisce un potente sistema di *welfare* aziendale. È stato da alcuni definito come una

¹⁵⁰ BERTON F., RICHIARDI M. e SACCHI S., *Flex-insecurity: Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Il Mulino, 2009, p.50.

¹⁵¹ Si rimanda la lettura al cap. 1, par. 3.

sorta di «cittadinanza transnazionale di welfare privato»¹⁵² e la ragione di una tale locuzione deriva dal fatto che i dipendenti della *Google* beneficiano di un sistema di *welfare* uniforme a livello internazionale, indipendentemente dallo Stato in cui concretamente il dipendente lavora e al di là di quelli che sono i diritti riconosciuti e garantiti dai vari ordinamenti nazionali. Ciò implica che essendo il piano di *welfare* unico in tutte le sedi *Google* del mondo, i lavoratori ovunque prestino la loro attività godranno di benefici equivalenti.

Una scelta aziendale simile scaturisce da un sistema di rilevamento dei bisogni che è transnazionale. Invero, all'interno delle sedi *Google* sono stati istituiti dei luoghi appositi, cd. *clubs*, dove è possibile per i *Googlers* – dipendenti di *Google* – esprimere la loro valutazione e opinione riguardo a particolari bisogni o esigenze; annualmente viene loro sottoposto un questionario volto ad individuare quali sono i bisogni di ciascuno nei vari settori dell'azienda e, tramite e-mail, viene chiesto loro di esprimere il livello di gradimento riguardo alle nuove iniziative di *welfare* di volta in volta introdotte.

Il piano di *welfare* di *Google* si fonda su cinque campi di azione principali¹⁵³:

1. «*Stay healthy, save time*»: il dipendente beneficia di assistenza sanitaria integrativa e di numerosi servizi che permettano al lavoratore di essere *in salute e felice* – appunto;
2. «*Travel without worries*»: il dipendente che viaggia in qualunque posto del mondo gode di un sistema di assistenza e supporto;
3. «*More time with your baby*»: il dipendente che abbia avuto un figlio viene supportato dall'azienda attraverso misure economiche (sostegno del reddito per le prime quattro settimane di vita del bambino) e di conciliazione tempo-lavoro.
4. «*Never stop learning*»: il dipendente viene rimborsato per le spese sostenute per la propria formazione, in particolare ha diritto ad un congedo per formazione specialistica universitaria a tempo pieno;
5. «*Legal aid for less*»: il dipendente ottiene prestazioni legali di assistenza o consulenza a un costo ridotto¹⁵⁴.

¹⁵² FAIOLI M., *Welfare privato in Europa*, in T. TREU (a cura di), *Il welfare aziendale*, IPSOA, Milano, 2013, p. 205.

¹⁵³ LAAKMANN MCDOWELL G., *The Google resume: how to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any top tech company*, Hoboken N.J., Wiley, 2011.

¹⁵⁴ FAIOLI M., *Welfare privato in Europa*, in *op. cit.*, pp. 206-207; FAIOLI M., *Proposte su un welfare privato per la famiglia. Indagine sulle dinamiche europee e italiane*, in *op. cit.*, pp. 39-40.

Il sistema di *welfare* aziendale sviluppato da *Google* è considerato un esempio significativamente innovativo e il piano che utilizza rende *Google* più attraente sul mercato del lavoro, permettendo conseguentemente alla Società di scegliere tra un ampio *pool* di lavoratori qualificati.

Si consideri, poi, che il benessere dei lavoratori influenza la loro fidelizzazione all'azienda, crea un ambiente lavorativo sereno e contribuisce a sviluppare un rapporto di fiducia tra la direzione e i dipendenti, al punto da rendere certamente una maggiore soddisfazione per l'azienda stessa in termini di produttività.

Nel panorama italiano, invece, rivestono un ruolo fondamentale per le politiche di *welfare* aziendale le imprese *Luxottica* e Ferrero.

In particolare, l'esperienza *Luxottica* è divenuta una vera e propria filosofia imprenditoriale.

In una prima fase *Luxottica* fece un investimento in *welfare* a costo zero promettendo la realizzazione del piano attraverso il reinvestimento dei risparmi che si sarebbero prodotti in termini di produttività; gli eccellenti e straordinari risultati in termini di soddisfazione e motivazione proprio dei dipendenti fece sì che l'esperimento divenne – come anticipato – una vera e propria filosofia imprenditoriale¹⁵⁵.

Il *welfare* aziendale di *Luxottica* nacque con l'accordo sindacale del 2009, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati. In particolare, merita attenzione il Protocollo d'intesa di quello stesso anno, che ha previsto la creazione di un programma di *welfare* rivolto alla forza lavoro operaia e impiegatizia, coinvolgendo oltre 7.000 beneficiari.

Il patto, valido per gli stabilimenti in Veneto, Trentino, nel torinese e Milano, prevedeva tre punti importanti: l'avvicendamento intergenerazionale (per favorire l'uscita dei dipendenti prossimi alla pensione e opportunità di assunzione per i giovani), i *baby week* per l'inserimento dei figli all'asilo nido e la cessione di ore tra colleghi¹⁵⁶.

«Il welfare di Luxottica è un modello di riferimento nel panorama industriale italiano con iniziative di assistenza economica, sanitaria, educativa e sociale per i dipendenti e i loro familiari. La sua forza innovativa consiste principalmente: nella partecipazione attiva dei dipendenti alla piena riuscita delle iniziative, costantemente aggiornate

¹⁵⁵ BERETTA L., *Casi di successo: esempi*, in *op. cit.*, p. 145.

¹⁵⁶ MENICHINI I., *Welfare aziendale: il caso Luxottica*, in *Diritto, Lavoro, Vox in voxdiritti.it*

secondo le reali esigenze dei lavoratori; nella sostenibilità aziendale, grazie alle efficienze che derivano dal miglioramento della qualità del lavoro e del clima lavorativo»¹⁵⁷.

Le recentissime iniziative dell'azienda in esame hanno riguardato:

- il “patto generazionale” tra i dipendenti in azienda, per favorire l'ingresso di giovani lavoratori ed agevolare i dipendenti che, a tre anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, intendono optare per un impegno lavorativo ridotto;
- il “bonus vita”, che prevede il riconoscimento di un contributo economico da corrispondere agli eredi legittimi o testamentari in caso di decesso del dipendente anche fuori dal luogo di lavoro;
- il microcredito di solidarietà per i dipendenti in difficoltà che non possono accedere agli ordinari canali del credito, per aiutarli ad affrontare spese importanti non differibili;
- La “banca ore etica” per donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate (e raddoppiate da *Luxottica*) a favore di uno o più colleghi in necessità¹⁵⁸.

L'intento di *Luxottica* era – ed è – quello di proporre e promuovere un modello di riferimento e un *welfare* di qualità per fidelizzare il lavoratore all'azienda e l'azienda al territorio. Ciò è possibile «*se si modulano le esigenze dei lavoratori con le politiche e le strategie aziendali orientate al prestatore di lavoro in un sistema in grado di generare maggiore motivazione, soddisfazione, produttività, ma anche protezione sociale e quindi benessere in azienda*»¹⁵⁹.

Del pari, la Fondazione Ferrero, quasi contemporaneamente a quello che accadde nello stesso territorio piemontese¹⁶⁰, cominciò a realizzare un modello imprenditoriale improntato sugli stessi valori, principi e ideali espressi da Adriano Olivetti.

La Ferrero, istituita nel 1983, rappresenta ancora oggi una fonte di interventi innovativi e in continua evoluzione, soprattutto in materia di conciliazione vita-lavoro. Nel 2011, infatti, all'interno di Ferrero è stata operata una sistematizzazione di tutte le

¹⁵⁷ Così, testualmente, la pagina web di *Luxottica*.

¹⁵⁸ Così proprio la pagina web di *Luxottica*, ma si veda dettagliatamente L. BERETTA, *Casi di successo: esempi*, in *op. cit.*, pp. 145-160, il quale si occupa di analizzare tutte le iniziative promosse dalla *Luxottica*, comprese quelle che non rientrano propriamente nell'ambito del *welfare* aziendale, ma piuttosto realizzate dal management.

¹⁵⁹ CARAGNANO R., *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, vol. 20, n. 4, p. 1172.

¹⁶⁰ Ci si riferisce all'impresa di Adriano Olivetti.

misure e degli strumenti finalizzati a sostenere i dipendenti nella gestione delle necessità legate all'armonizzazione dei tempi di vita, di cura e di lavoro¹⁶¹.

A titolo d'esempio, tra gli strumenti utilizzati vi rientrano: l'accesso a visite pediatriche offerte gratuitamente ai figli dei dipendenti, all'interno dello stabilimento di Alba; la possibilità, riservata ai neogenitori, di richiedere un servizio di visite pediatriche supplementare rispetto a quello fornito dal Servizio Sanitario Nazionale; la messa a disposizione di un servizio di assistenza sociosanitaria domiciliare per la cura degli anziani.

E ancora: una regolamentazione del part-time calibrata sulle specifiche esigenze dei neogenitori che ne facciano richiesta; la possibilità per il lavoratore di chiedere l'anticipazione del TFR; un'indennità, in caso di morte del dipendente, a favore della famiglia pari a tre annualità, i cui costi sono completamente a carico dell'azienda; la presenza di un servizio di Assistenza Sociale e Sanitaria costante presso i locali della Fondazione; soggiorni estivi, *stage* e borse di studio per i figli dei dipendenti; percorsi di reinserimento al lavoro in seguito a maternità e/o lunghe assenze.

Innovativo, poi, è che nella sede di Alba è stato messo a disposizione un asilo nido aziendale utilizzabile anche dalle famiglie della zona, «*in un'ottica di promozione di un welfare aziendale "aperto" al territorio e alla comunità*»¹⁶².

Nell'ambito dell'esempio italiano meritano una menzione anche l'azienda *7Pixel* e l'azienda *Vetrya*. Entrambe sono nate ispirate dal modello *Google*, infatti utilizzato un metodo americano progettato proprio per massimizzare i risultati di ciascun dipendente. In particolare, *7Pixel*, nata nel 2002, ha costituito un ufficio *Qualità del Lavoro*, preposto interamente allo studio dei *benefit* dei dipendenti dell'azienda, e non solo: *7Pixel* propone un pacchetto di beni e servizi estremamente ampio e fornito non solo alla totalità dei dipendenti, ma anche ai collaboratori esterni e consulenti che gravitano attorno alla società. Il gruppo di lavoro facente capo all'ufficio *Qualità del Lavoro*, proprio come in *Google*, raccoglie i *feedback* dei lavoratori all'interno dell'azienda e poi studia le

¹⁶¹ SANTONI V., *Il welfare aziendale di Ferrero, oltre il premio di risultato*, 26 settembre 2019, in www.secondwelfare.it

¹⁶² *Ibidem*.

iniziative. E così, dalle sollecitazioni iniziali prende forma il progetto e, poi, procedono alla distribuzione di un questionario specifico da sottoporre al dipendente¹⁶³.

Come in *Google*, anche l'azienda *7Pixel*, che consta di due sedi di lavoro, si pone l'obiettivo di proporre e garantire gli stessi vantaggi aziendali ad entrambe, nonostante la notevole differenza, in termini quantitativi, di personale.

Specificatamente, poi, in aggiunta a ciò che è previsto dal Contratto Collettivo Nazionale di settore (quello del commercio), l'azienda *7Pixel* fornisce a tutti i dipendenti una assicurazione infortuni, 24 h per tutto l'anno, ma l'attenzione principale dell'azienda è rivolta, oltre che alla questione della maternità, soprattutto al tema della formazione. Secondo l'azienda, infatti, offrire opportunità di apprendimento gioca un vantaggio non indifferente all'azienda stessa, ma anche al lavoratore, il quale è «*libero di andarsene con il maggior numero di “carte” da giocarsi, così che sia veramente libero di scegliere se restare con noi*»¹⁶⁴.

2.4. Il welfare aziendale nella contrattazione collettiva: aspetti generali

Dopo aver esaminato i principali modelli di *welfare* aziendale, ci si concentra ora sull'analisi di quest'ultimo nell'ambito della contrattazione collettiva.

La contrattazione collettiva è un processo fondamentale nel mondo del lavoro, tramite cui i sindacati, che rappresentano i lavoratori, si siedono al “tavolo delle trattative” con le associazioni dei datori di lavoro (o con i singoli datori) per negoziare e regolare congiuntamente i termini e le condizioni di lavoro.

Questo processo negoziale non solo riguarda aspetti di centrale importanza come salari, orari di lavoro e condizioni di sicurezza, ma tocca anche temi come le ferie, i congedi, le pensioni e le politiche di licenziamento.

Attraverso la contrattazione collettiva, si mira quindi a creare un equilibrio di potere più equo tra lavoratori e datori, promuovendo un ambiente lavorativo più giusto e sostenibile. Inoltre, rappresenta un elemento essenziale per la tutela dei diritti dei dipendenti, in quanto vengono formalizzati in accordi vincolanti che possono essere applicati a livello aziendale o settoriale.

¹⁶³ Sul punto cfr. MALLONE G., *Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7pixel*, 2 giugno 2015, in www.secondowelfare.it

¹⁶⁴ *Ibidem*.

La contrattazione collettiva è stata formalmente riconosciuta sin dall'adozione della Costituzione italiana. L'articolo 39 della Costituzione¹⁶⁵ stabilisce che i sindacati registrati abbiano la facoltà di stipulare contratti collettivi di lavoro che siano vincolanti per tutti i membri delle categorie a cui tali contratti si riferiscono.

Oltre a questa disposizione costituzionale, esiste un altro importante riferimento giuridico nel Codice civile: l'articolo 1322¹⁶⁶, che sancisce il principio dell'autonomia contrattuale. Questo principio consente alle parti nel diritto privato di determinare liberamente i contenuti dei contratti che intendono stipulare.

Nel contesto della contrattazione collettiva, questo significa che i contratti collettivi sono considerati “contratti di diritto comune” e sono quindi soggetti alle stesse norme del Codice civile applicabili ai contratti tradizionali. Di conseguenza, la regolamentazione della contrattazione collettiva riflette i principi generali del diritto contrattuale, fornendo un quadro giuridico che supporta l'autonomia e le intese raggiunte tra le parti¹⁶⁷.

Con riferimento alla struttura dei contratti collettivi, è possibile differenziare tre diversi livelli che danno luogo a tre diversi accordi.

Al livello più elevato, vi sono gli *Accordi Collettivi Interconfederali* (o protocolli d'intesa) che non disciplinano il rapporto di lavoro o i diritti e doveri dei lavoratori, ma dettano e regolano specifici aspetti nel caso in cui le parti decidano di stabilire norme che si applichino in modo uniforme ai lavoratori di diverse categorie produttive. Questi accordi sono stipulati, da una parte dalle tre grandi Confederazioni sindacali (CGIL, CISL, UIL), e dall'altra dalle associazioni datoriali (solitamente Confindustria), che rappresentano solo il proprio settore.

¹⁶⁵ Art. 39 Cost: “L'organizzazione sindacale è libera [cfr. art. 18].

Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge.

È condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica.

I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce.”

¹⁶⁶ Art. 1322 c.c.: “Le parti possono liberamente determinare il contenuto del contratto nei limiti imposti dalla legge e dalle norme corporative.

Le parti possono anche concludere contratti che non appartengano ai tipi aventi una disciplina particolare, purché siano diretti a realizzare interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico.”

¹⁶⁷ MINADEO M., *Contrattazione collettiva: la differenza tra settore pubblico e privato, specialmente alla luce della riforma Brunetta*, in *IusItinere rivista giuridica*, 25/02/2017.

Successivamente, al primo livello, si trova il *Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro* o di categoria (CCNL), che rappresenta il cuore del sistema contrattuale. Esso viene stipulato a intervalli regolari e riguarda specifiche categorie produttive. Il CCNL definisce i trattamenti economici minimi da applicare in un determinato settore e stabilisce le modalità delle relazioni tra le parti firmatarie e le loro strutture organizzative. Anche questo contratto è stipulato tra la Confederazione di più alto livello e dalle associazioni datoriali di quel determinato settore produttivo.

Infine, al secondo livello vi sono i *Contratti Decentrati* che si distinguono in contratti collettivi territoriali o aziendali. Questi vengono solitamente impiegati per integrare o migliorare le disposizioni del contratto collettivo nazionale di lavoro, concentrandosi su questioni più specifiche e locali. Qui, le parti contraenti sono le associazioni datoriali territoriali o il singolo datore di lavoro e le strutture territoriali delle organizzazioni sindacali firmatarie del CCNL, oppure le loro rappresentanze a livello aziendale.

Un ulteriore aspetto significativo riguarda la relazione tra il contratto collettivo e le altre forme di regolamentazione del rapporto di lavoro. In primo luogo, il rapporto tra contratti collettivi dello stesso livello stabilisce che un contratto successivo può derogare al precedente, anche introducendo condizioni meno favorevoli per i dipendenti. L'unico limite è che esso non può alterare i diritti quesiti, ovvero quei diritti che sono entrati a far parte della sfera giuridica del lavoratore grazie al contratto precedente.

Mentre, in caso di conflitto tra un contratto collettivo e una disposizione di legge, la regola prevede che il contratto collettivo può derogare quest'ultima solo se offre condizioni più favorevoli per il lavoratore¹⁶⁸. Gli articoli 1418 e 1419 del Codice civile, che trattano della nullità totale e parziale degli atti giuridici, chiariscono che un contratto è nullo se le sue disposizioni violano le norme imperative. Pertanto, una clausola contrattuale in contrasto con la legge è considerata nulla, a meno che non garantisca al lavoratore condizioni migliori rispetto a quelle previste dalla legge.

Tuttavia, tale regola prevede un'eccezione: esistono situazioni in cui è il legislatore stesso a consentire al contratto collettivo di stabilire condizioni meno favorevoli rispetto

¹⁶⁸ Tuttavia, in alcuni casi, è la legge stessa ad imporre dei limiti al contratto collettivo, impedendogli di stabilire condizioni più favorevoli. Ad esempio, nel pubblico impiego esistono limiti alle retribuzioni dei dipendenti e in questi casi il contratto collettivo non può prevedere retribuzioni superiori, anche se più vantaggiosi per i lavoratori.

a quanto previsto dalla legge. In questi casi, la deroga peggiorativa è ammessa proprio perché è espressamente autorizzata dalla legge, evitando così qualsiasi conflitto legale.

Anche nel rapporto tra contratto individuale e contratto collettivo, vige il principio di inderogabilità *in peius* del secondo da parte del primo. Tale principio si ricava dall'art. 2077 del Codice civile¹⁶⁹.

L'ultima ipotesi di conflitto riguarda i contratti collettivi di diverso livello. In questi casi si applicano due criteri: il criterio cronologico, secondo il quale prevale il contratto stipulato in epoca successiva, e il criterio di specialità, che stabilisce la priorità del contratto speciale rispetto a quello generale.

Passando in rassegna l'analisi complessiva della contrattazione collettiva, in generale, si può affermare che la maggior parte dei contratti collettivi nazionali nei settori dell'industria, del commercio e dei servizi hanno incluso da anni misure di *welfare* contrattuale, tra cui la sanità integrativa e la previdenza complementare, che come analizzato in precedenza rappresentano gli elementi centrali del sistema di *welfare* aziendale.

Ciò nonostante, le iniziative di *welfare* sono state spesso accolte con diffidenza sia dai sindacati che dai lavoratori per diversi motivi, seppur convergenti. Da un lato, c'era la preoccupazione che potessero indebolire il sistema di *welfare* pubblico e che risorse fiscali pubbliche potessero essere impiegate per finanziare interventi non equi. Dall'altro, si temeva che tali iniziative fossero più orientate agli interessi aziendali piuttosto che al reale benessere dei dipendenti, non rispettando appieno gli accordi contrattuali.

Sebbene tali ostacoli non siano stati completamente eliminati, si sono attenuati, consentendo una graduale diffusione delle pratiche di *welfare* aziendale.

Infatti, la quasi totalità delle aziende di grandi dimensioni hanno implementato almeno una forma di *welfare*¹⁷⁰. Al contrario nelle piccole e medie imprese, queste pratiche sono ancora poco diffuse e carenti, con un supporto solo parziale dalla contrattazione territoriale.

¹⁶⁹ Art 2077 c.c.: “I contratti individuali di lavoro tra gli appartenenti alle categorie alle quali si riferisce il contratto collettivo devono uniformarsi alle disposizioni di questo.

Le clausole difformi dei contratti individuali, preesistenti o successivi al contratto collettivo, sono sostituite di diritto da quelle del contratto collettivo, salvo che contengano speciali condizioni più favorevoli ai prestatori di lavoro”.

¹⁷⁰ Cfr. PAVOLINI E., CARRERA F., *op cit.*, in PAVOLINI E., ASCOLI U. e MIRABILE M.L., *Tempi moderni, il welfare nelle aziende in Italia*, 2014, p. 149 e lo scritto di MALLONE G., *Rapporto sul welfare secondario*, 2015, p. 65 ss.

In passato, le iniziative di *welfare* erano principalmente avviate dalle direzioni aziendali, ma negli ultimi anni, la contrattazione collettiva ha avuto un ruolo crescente; è stata proprio quest'ultima, in alcune aziende pionieristiche, a promuovere l'introduzione di forme di *welfare* che non sono più unilaterali, ma concordate.

Inoltre, la contrattazione nazionale ha svolto un ruolo fondamentale nella regolamentazione delle pensioni integrative, con l'introduzione dei fondi chiusi per le principali categorie, e nella gestione della sanità integrativa, che copre gran parte dei settori economici. Gli ultimi contratti nazionali si sono poi concentrati sul *welfare* aziendale, non tanto con norme dirette, ma attraverso linee guida per stimolare il *welfare* nella contrattazione di secondo livello.

Questa evoluzione riflette una tendenza delle relazioni industriali verso l'inclusione di temi che riguardano il benessere complessivo del lavoratore e della sua famiglia, andando oltre il semplice aspetto economico.

I sindacati, adattandosi alle sfide socioeconomiche attuali, hanno ampliato i servizi offerti per attrarre e mantenere l'interesse dei lavoratori, rafforzando così il loro impatto e la fedeltà alla causa sindacale.

La contrattazione a livello nazionale e territoriale è particolarmente efficace per la previdenza e la sanità integrativa, poiché queste aree necessitano un ampio numero di partecipanti per ottimizzare i costi amministrativi e finanziari. Invece, per quanto riguarda i *benefits*, le grandi aziende si adattano bene alla dimensione aziendale, mentre le piccole imprese trovano vantaggio nella dimensione territoriale¹⁷¹.

A partire dall'entrata in vigore della Legge n. 208 del 28/12/2015 (Legge di Stabilità del 2016), è diventato sempre più comune inserire nei CCNL una varietà di *flexible benefits*, che sono considerati una forma di retribuzione complementare e comprendono beni e servizi, tra i quali i lavoratori possono scegliere in base alle proprie esigenze personali e familiari, incentivati dai benefici fiscali e contributivi previsti dalla legge¹⁷².

¹⁷¹ TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WPCSDLE “Massimo D’Antona”. IT – 297/2016, p. 11 ss.

¹⁷² I *flexible benefit* sono esenti dal pagamento di tasse e contributi, se l'importo erogato rispetta delle soglie definite dalla norma e sono relativi a quei beni e servizi di utilità sociale, elencati nell'art. 51 del TUIR, che hanno come obiettivo il miglioramento del benessere del lavoratore, sia personale che familiare, in <https://www.opendotcom.it>.

Ciò avviene assegnando ai dipendenti beneficiari un *budget* annuale virtuale, utilizzabile per l'acquisto di utilità incluse in un paniere predefinito¹⁷³.

Sono proprio le aziende a prediligere questa modalità di offerta per i lavoratori, perché, pur non essendo una forma di retribuzione diretta, contribuisce al loro benessere generale. Inoltre, consente una maggiore flessibilità e semplicità sia nell'erogazione che nell'utilizzo dei *benefits*.

Secondo l'*Osservatorio Welfare 2023 di Endered*¹⁷⁴, condotto su un campione di 580 mila beneficiari, i *fringe benefits* occupano il primo posto tra le voci di spesa dei *flexible benefits*, con una percentuale pari al 38,6% seguiti dall'area ricreativa e dall'istruzione.

Ma, i *fringe benefits*, a differenza dei *flexible benefits*, vengono percepiti come una forma di compensazione aggiuntiva rispetto al salario base. Essi sono solitamente offerti sottoforma di beni o servizi come auto aziendali, buoni pasto o telefoni cellulari e sono soggetti a tassazione, concorrendo a determinare il reddito da lavoro dipendente¹⁷⁵.

Questo riflette una crescente comprensione, da parte delle associazioni imprenditoriali e delle organizzazioni sindacali, dei benefici che piani di supporto innovativi possono apportare al rapporto tra l'azienda e i suoi dipendenti.

Inoltre, le trasformazioni nella domanda e nella natura del lavoro – che stanno diventando sempre più orientate alla creatività, meno manuali e strettamente connesse alla tecnologia – necessitano di lavoratori con qualifiche e formazione avanzate. Di conseguenza, questi ultimi considerano fondamentali i servizi di *welfare* flessibili e personalizzati forniti dalle aziende¹⁷⁶.

¹⁷³ BRENNIA F., MUNNO R., VICENTINI A., *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pp. 93-145.

¹⁷⁴ Cfr. ENDERED, *Osservatorio Welfare 2023: Endered Italia presenta i dati della nuova edizione dello studio condotto su 4 mila aziende clienti*, in Endered, 19 maggio 2023.

¹⁷⁵ Attualmente, esiste una soglia di esenzione fiscale per i *fringe benefits* fissata a 258,23 euro annui; al di sopra di questo limite, il valore dei *fringe benefits* è tassato, *Ibidem*.

¹⁷⁶ NEGRELLI S. E ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, 2019, pp. 117-136.

2.4.1. Il Contratto Collettivo Nazionale del settore dei Metalmeccanici, delle Telecomunicazioni e Bancario

Come illustrato nel paragrafo precedente, Il *welfare* è diventato un elemento sempre più significativo nei contratti collettivi nazionali.

Dal 2017, il *Laboratorio Percorsi di secondo welfare*¹⁷⁷ ha analizzato questa tendenza, iniziata con l'integrazione del *welfare* nel CCNL del settore metalmeccanico. Basandosi sul database del CNEL (Consigli Nazionale dell'Economia e del Lavoro), che raccoglie contratti dal 1990, il Sesto Rapporto fornisce i dati più attuali sulla diffusione del *welfare* nella contrattazione collettiva.

Per garantire un'analisi più accurata e circoscritta, sono stati inclusi solo i contratti firmati da CGIL, CISL e UIL, escludendo quelli sottoscritti da organizzazioni meno rappresentative. Inoltre, si è scelto di includere esclusivamente gli accordi che prevedono una quota liberamente spendibile in servizi di *welfare* aziendale e *fringe benefit*.

Dal monitoraggio svolto nel corso degli anni, è emerso che il numero di CCNL italiani che includono disposizioni sul *welfare* è cresciuto. Infatti, a settembre del 2021, erano soltanto dieci i contratti collettivi a incorporare tali elementi. Successivamente, al 1° dicembre 2023, questo numero è aumentato a diciotto, su un totale di 893 CCNL¹⁷⁸.

Tra questi, si distingue il contratto collettivo nazionale per l'industria metalmeccanica e l'installazione di impianti, il cui rinnovo è stato firmato il 26 novembre 2016. Questo è stato il primo ad introdurre misure specifiche di *welfare* aziendale¹⁷⁹.

Il contratto collettivo in questione è particolarmente significativo sia per l'alto numero di imprese e lavoratori che coinvolge, sia per il ruolo avanguardistico che ha avuto nell'adottare le recenti innovazioni legislative.

Infatti, è stato considerato un accordo che potrebbe aver inaugurato “*una nuova stagione di relazioni industriali, all'insegna di un rinnovato interesse a condividere,*

¹⁷⁷ Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che dal 2011 amplia e diffonde il dibattito sui cambiamenti in atto nel welfare italiano. Per ulteriori informazioni si veda il sito <https://www.secondowelfare.it/laboratorio/>.

¹⁷⁸ SANTONI V., *Contrattazione Collettiva: quali sono i 18 CCNL che prevedono welfare aziendale*, in Percorsi di secondo welfare, 2 gennaio 2024.

¹⁷⁹ GABRIELLI G. e ZACCARO F., *Op.cit., Remunerazione, welfare aziendale e Human Resource Management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-62.

prima che gli strumenti, una visione del lavoro adeguata ad accogliere le complesse innovazioni di quest'epoca.”

Inoltre, il CCNL Metalmeccanici ha adottato un approccio all'avanguardia sul tema delle retribuzioni. Rispetto agli accordi precedenti, le parti coinvolte hanno concordato che i compensi per i lavoratori non sono costituiti soltanto da una componente monetaria, ma anche da un insieme di benefici legati a piani di *welfare*.

L'aumento salariale per i lavoratori è stato concepito in modo articolato, combinando aumenti diretti dello stipendio con piani di *welfare* e accordi integrativi. Questi ultimi hanno legato la retribuzione agli incrementi di produttività, creando un sistema che premia il miglioramento delle performance¹⁸⁰.

Una misura davvero innovativa è stata introdotta con l'obbligo per le aziende, a partire dal 1° giugno 2017, di offrire ai propri dipendenti piani di *flexible benefits*, elencati in modo esemplificativo in calce all'articolo 17 del Titolo Quarto del CCNL pertinente, dedicato alla “*Retribuzione e altri istituti economici.*”¹⁸¹

Il valore iniziale di questi *benefit* era di 100 euro, successivamente aumentato fino a 150 euro dal 1° giugno 2018 e a 200 euro dal 1° giugno 2019, con l'obbligo di spenderli entro il 31 maggio dell'anno successivo. L'importo di 200 euro è stato confermato anche per il 2020. È specificato che questi valori sono totali e non vengono inclusi nella base di calcolo per il trattamento di fine rapporto.

Si può quindi affermare che questa normativa nazionale offre alle imprese la possibilità di avviare un piano di *welfare* aziendale senza la necessità di stipulare accordi specifici a livello aziendale. Infatti, le aziende possono attuare questi piani semplicemente attraverso un regolamento interno o una comunicazione scritta diretta ai dipendenti¹⁸².

Di conseguenza, il *welfare* aziendale è stato introdotto in tutte le aziende del settore metalmeccanico che adottano il CCNL in questione, a prescindere dalla loro grandezza, includendo sia le grandi realtà che le piccole imprese.

¹⁸⁰ MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-84.

¹⁸¹ Per un maggiore approfondimento si veda l'art. 17, Sezione Quarta, Titolo IV, del CCNL Metalmeccanici, articolo rubricato: “*Welfare*”.

¹⁸² DE COLLE M. E FELTRIN P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pp. 57-92.

Con il rinnovo del CCNL per i metalmeccanici, firmato da Federmeccanica, Assisital e le organizzazioni sindacali Fim-CISL, Fiom-CGIL e Uilm-UIL, sono state avviate diverse importanti innovazioni, valide per il periodo 2021 fino al 30 giugno 2024. Tra queste, l'accordo stabilisce che i lavoratori del settore riceveranno annualmente 200 euro in *flexible benefits* da utilizzare per l'acquisto di beni e servizi. Perciò, ogni anno, entro il mese di giugno, fino alla scadenza dell'accordo nel 2024, le aziende dovranno mettere a disposizione questi strumenti di welfare per i dipendenti. I lavoratori, a loro volta, avranno tempo fino a maggio dell'anno successivo per utilizzare i *benefits* assegnati.

Inoltre, le imprese non sono obbligate a seguire alla lettera l'elenco dei benefici previsto dall'articolo 17, ma hanno la possibilità di offrire anche altre forme di *welfare*, spesso disponibili tramite una piattaforma dedicata. Tra le opzioni, vi è l'opportunità di destinare il *budget* di *welfare* ad un fondo di previdenza integrativa, come Cometa (fondo di pensione complementare per i lavoratori dell'industria metalmeccanica), o a fondi sanitari, come MètaSalute (fondo di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori dell'industria metalmeccanica), seguendo le normative previste da questi fondi.

Per di più, le novità del CCNL in esame non si limitano all'importo dei *flexible benefit*, ma includono anche un aumento della pensione integrativa dal 2% al 2,2%, il riconoscimento di tre giorni annui di congedo parentale retribuito per malattia dei figli fino a tre anni di età, e la parità di trattamento tra i dipendenti che lavorano in modalità agile e quelli che lavorano in presenza¹⁸³.

Questi piani sono destinati ai dipendenti che hanno superato il periodo di prova e sono impiegati dal 1° giugno al 31 dicembre dello stesso anno, sia con contratti a tempo indeterminato che determinato, purché abbiano maturato almeno tre mesi di servizio nell'anno. Sono esclusi i lavoratori in aspettativa non retribuita o non indennizzata nell'intervallo di tempo suddetto. Inoltre, i valori del *benefit* non cambiano per i lavoratori part-time e riguardano solo eventuali costi fiscali o contributivi che ricadono sull'azienda. In più, secondo l'articolo 17, il *benefit* si aggiunge a eventuali beni e servizi già messi a disposizione dall'azienda, che siano riconosciuti da regolamenti interni, lettere di assunzione o accordi collettivi, con la possibilità per le parti di armonizzare criteri e modalità esistenti.

¹⁸³ EDENRED, *I benefit del welfare aziendale nei CCNL: metalmeccanici, orafi e telecomunicazioni*, in Edenred, 31 marzo 2023.

Con la scadenza del CCNL per i metalmeccanici fissata al 30 giugno 2024, le trattative per il nuovo contratto sono già in corso e coinvolgono i principali sindacati. Il nuovo accordo punterà a mantenere e, se possibile, ad ampliare l'attenzione verso il *welfare* aziendale. Le proposte dei sindacati metalmeccanici (Fiom, Cgil e Fim Cisl), per il periodo che va dal 1° luglio 2024 al 30 giugno 2027, includono alcuni obiettivi chiave, quali: ridurre l'orario di lavoro settimanale a 35 ore, aumentare la flessibilità per migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale, incrementare le retribuzioni di 280 euro e promuovere l'adozione di politiche di *welfare*.¹⁸⁴

Un altro contratto collettivo nazionale che riveste particolare importanza riguarda il settore delle Telecomunicazioni. Il 23 novembre 2017, con la firma dell'Accordo di Programma per il rinnovo del CCNL appena menzionato, è stata introdotta per la prima volta una sezione dedicata al *welfare* aziendale. Da quel momento, a partire dal 1° luglio 2018, le aziende del settore sono tenute a concedere ai propri dipendenti 120 euro l'anno per servizi di *welfare*. Per i lavoratori *part-time*, l'importo viene adattato in modo proporzionale alle loro ore lavorative.

Relativamente alla facoltà del lavoratore di scegliere all'interno di un'ampia gamma di *flexible benefit*, durante l'incontro con le rappresentanze sindacali aziendali, le aziende hanno il compito di definire una serie di beni e servizi di *welfare* che rispecchino le esigenze e le caratteristiche specifiche dei propri dipendenti, con l'obiettivo di migliorare la loro qualità di vita sia sul piano personale che familiare. Si dà priorità a iniziative che favoriscano l'istruzione, la ricreazione l'educazione, e l'assistenza sociale, previdenziale e sanitaria, assicurandosi sempre di rispettare le normative vigenti.

Anche qui, i lavoratori possono decidere di destinare i 120 euro per il Fondo Telemaco (fondo di pensione complementare del settore), seguendo le modalità previste dallo stesso. In questo caso, il contributo dell'azienda sarà al massimo di 120 euro o dell'importo proporzionato per i *part-time*.

L'ultimo CCNL per il settore delle telecomunicazioni è stato firmato nel 2020 e ha avuto termine alla fine del 2022. Mentre si attende l'apertura di una nuova contrattazione, che risulta complicata per l'effetto della digitalizzazione sul settore e da altre problematiche; quindi, continuano a restare in vigore gli accordi precedenti.

¹⁸⁴ Pluxee, *Rinnovo CCNL: tutte le novità e i servizi di welfare*, 10/05/2018.

A titolo esemplificativo, per lo scopo di questa tesi, pur non rientrando tra i 18 CCNL analizzati nel *Sesto rapporto di Percorsi di Secondo Welfare*, si esamina ora il Contratto Collettivo Nazionale del settore bancario, frutto della negoziazione tra l'Associazione Bancaria Italiana (ABI), Intesa Sanpaolo e i sindacati dei lavoratori bancari, tra cui Fisac-CGIL (Federazione Italiana Sindacale Assicurazioni e Credito – CGIL), First-CISL (Federazione Italiana Reti dei Servizi del Terziario – CISL) e Unilca (Unione Italiana Lavoratori Credito, Esattorie e Assicurazioni).

L'ultima versione del contratto è stata firmata il 23 novembre 2023 e resterà in vigore fino al 31 marzo 2026.¹⁸⁵

Come gli altri contratti collettivi, esso delinea chiaramente i ruoli e le mansioni dei lavoratori, fornendo le principali norme che regolano le loro attività professionali.

Oltre alle condizioni economiche e normative delineate dal CCNL, molte banche hanno arricchito i loro programmi di *welfare* aziendale con piani di *flexible benefits*. Questi includono il rimborso delle spese sanitarie e delle assicurazioni integrative, opzioni di previdenza complementare, supporto finanziario per l'istruzione dei figli, servizi di assistenza per familiari anziani o non autosufficienti, e iniziative volte a promuovere il tempo libero e a migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

In aggiunta, è stata introdotta la possibilità di ideare e adottare congiuntamente, tramite procedure da definire nella contrattazione di secondo livello, forme di coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale. Questa iniziativa è volta a facilitare la gestione del cambiamento, a promuovere un maggiore benessere sul posto di lavoro e a garantire una più ampia condivisione dei successi aziendali.

L'art. 28 del CCNL ABI¹⁸⁶, intitolato “Impegni delle parti”, ha poi istituito una Commissione Nazionale per la Sicurezza con l'obiettivo di promuovere iniziative di formazione e informazione per la prevenzione e la gestione dei rischi, con un particolare focus sulla gestione dello stress correlato.

All'art. 53 è stato previsto un aumento dell'importo minimo concesso per i buoni pasto, da 1,81 è infatti salito a 4 euro, che rappresenta l'attuale limite per la detassazione dei buoni cartacei.

¹⁸⁵ CCNL ABI 2023, Il Contratto Nazionale dei Bancari, in <https://www.fisac-cgil.it>.

¹⁸⁶ Per un maggiore approfondimento si visiti il sito <https://www.firstcisl.it>.

Inoltre, l'art. 63 relativo ai congedi di maternità e paternità, ha rimosso il limite complessivo dei cinque mesi, che determinava il periodo massimo per ricevere un trattamento economico equivalente alla normale retribuzione percepita durante il servizio. Pertanto, ora, i periodi di astensione anticipata dal lavoro a causa di una "gravidanza a rischio" e quelli relativi al tempo di gravidanza che supera la data presunta del parto saranno interamente retribuiti al 100%.

Gli articoli 76 e 73 ribadiscono l'importanza fondamentale delle persone e sottolineano il valore della formazione continua come strumento essenziale per promuovere la crescita individuale, l'aggiornamento e lo sviluppo professionale. A tal fine, sono state aumentate di cinque il numero totale di ore annuali di formazione retribuita.

Un'altra importante novità ha previsto la possibilità per le aziende di implementare percorsi che promuovano la "staffetta generazionale" su base volontaria e previa intesa sindacale. Questo sistema permetterà ai dipendenti prossimi al pensionamento entro tre anni di ridurre il proprio orario lavorativo da tempo pieno a *part time*, mantenendo intatti i contributi previdenziali, senza penalizzazioni. Contestualmente, sarà prevista l'assunzione a tempo indeterminato di giovani di età non superiore ai 35 anni.

L'art. 104, dal 1° luglio 2024, ha infine ridotto di 30 minuti l'orario di lavoro settimanale, passando da 37 ore e 30 minuti a 37 ore, senza modifiche alla retribuzione. Proprio grazie a questa diminuzione, il settore bancario si classifica tra quelli con l'orario di lavoro più basso mantenendo lo stesso livello salariale.

2.4.2. Il Welfare nella contrattazione collettiva di secondo livello: il caso BNL

Come anticipato, anche la contrattazione di secondo livello costituisce un pilastro fondamentale del *welfare* aziendale, offrendo alle imprese opportunità di ulteriori risparmi fiscali e contributivi. Questo tipo di contrattazione permette di potersi “cucire addosso” i propri contratti, secondo le particolarità e specifiche esigenze organizzative dell'azienda, con l'obiettivo finale di accrescere la competitività e garantire una maggiore stabilità dell'occupazione¹⁸⁷.

¹⁸⁷ PEPE M., *Welfare sulla contrattazione collettiva di secondo livello*, in Ebinforma, ente bilaterale nazionale.

In particolare, il 9 aprile 2024, a livello aziendale, è stato firmato un accordo tra la Banca Nazionale del Lavoro (BNL) S.p.a., nella qualità di capogruppo e le Delegazioni Sindacali di Gruppo Fabi, First CISL, Fisac CGIL, Uilca e Unisin.

La scelta di tale analisi è legata al Capitolo IV di questo elaborato, che presenterà il programma di *welfare* sostenibile di BNL BNP Paribas in Italia, chiamato *WellMakers*, che offre ai propri dipendenti e alle loro famiglie un'ampia gamma di servizi e soluzioni per migliorare il loro benessere a 360 gradi, contribuendo al contempo alla tutela dell'ambiente.

Le novità più importanti previste dal suddetto accordo riguardano i premi e i *benefit* offerti dall'azienda. I premi aziendali, pur non rientrando tradizionalmente nel concetto di *welfare* contrattuale, possono essere parte di un pacchetto più ampio di iniziative di *welfare* che mirano a migliorare il benessere complessivo dei dipendenti.

Tale contratto prevede l'erogazione di un premio per circa 10.000 dipendenti di BNL, consentendo ai lavoratori di scegliere tra diverse modalità di ricezione. Essi possono optare per un pagamento in contanti, un premio sotto forma di benefici *welfare*, o una combinazione delle due opzioni. Questa libertà di scelta consente ai dipendenti stessi di personalizzare il premio in base alle proprie esigenze, dirigendo l'attenzione verso il moderno benessere lavorativo.

Inoltre, l'entità del premio sarà determinata sulla base di specifici indicatori di performance, scelti per misurare con precisione il contributo dei lavoratori.

L'accordo si colloca all'interno di un quadro di *welfare* aziendale più ampio, che include anche benefici come la copertura sanitaria, piani pensionistici aggiuntivi e iniziative per equilibrare vita privata e lavoro, per migliorarne la qualità.

Tra le misure innovative previste dall'accordo, vi sono: la Campagna pensionamenti volontari anticipati, la Campagna di adesione al fondo di solidarietà, il *part-time* incentivato e una serie di altri interventi.

La Campagna pensionamenti volontari anticipati prevede che chi raggiunge i requisiti per il pensionamento entro il 30 giugno 2025 avrà l'opportunità di anticipare l'uscita dal lavoro non appena soddisfi il primo requisito idoneo (come Pensione Anticipata, Quota 103, Quota 104 e Opzione Donna), ricevendo un incentivo pari a cinque mensilità. Inoltre, coloro che scelgono di andare in pensione utilizzando Quota 103 o Opzione Donna

riceveranno un ulteriore beneficio economico di 10.000 euro lordi, oltre all'incentivo già previsto.

Anche la Campagna di adesione al fondo solidarietà consente ai lavoratori, che raggiungono i requisiti per il pensionamento tra il 1° luglio 2025 e il 31 dicembre 2026, la possibilità di aderire volontariamente al Fondo di Solidarietà, con la possibilità di uscita il 1° aprile 2025. Inoltre, per coloro che maturano il diritto al pensionamento durante il 2026, è previsto un incentivo di 5.000 euro lordi.

Con il *part-time* incentivato, il personale che acquisisce i requisiti per il pensionamento tra il 1° gennaio 2027 e il 31 dicembre 2028 avrà l'opportunità di usufruire della "Staffetta Generazionale", come previsto dall'attuale CCNL del settore bancario. Questa misura, soggetta alla definizione dei regolamenti attuativi ministeriali, permetterà ai dipendenti di ridurre il proprio orario di lavoro con una diminuzione della retribuzione meno che proporzionale. Inoltre, i contributi previdenziali e le quote verso il fondo pensione rimarranno invariati. L'azienda, aderendo a questo tipo contrattuale, si impegnerà anche ad assumere nuovo personale.¹⁸⁸

A seguito di un lungo periodo di negoziazione, le Organizzazioni Sindacali hanno raggiunto un accordo con l'azienda su alcune misure a sostegno del reddito, sia immediato che differito. A partire dal 1° giugno 2024, la previdenza complementare per i lavoratori con contratto a tempo indeterminato verrà incrementata al 4,35%, con un ulteriore aumento al 4,50% dal 1° giugno 2025, superando così l'attuale percentuale del 4,20%, mantenendo invariate le altre disposizioni. Inoltre, dal 1° giugno 2024, il valore del buono pasto ordinario subirà un incremento di 1 euro, portando il *ticket restaurant* elettronico al massimo della soglia di esenzione fiscale stabilita a 8 euro. Anche il *ticket* per il pasto in formato cartaceo sarà adeguato, raggiungendo 6 euro. Infine, per ogni giornata di lavoro flessibile, verrà introdotto un buono pasto del valore di 4 euro¹⁸⁹.

¹⁸⁸ FISAC CGIL, *BNL: tutte le misure dell'accordo*, nel segno dei diritti Fisac Bnl Bnp Paribas, 10 aprile 2024.

¹⁸⁹ Per un maggiore approfondimento si veda il sito <https://www.fisac-cgil.it/>.

2.5. Oltre il *welfare aziendale*: i bisogni nascenti di una società complessa

Oggi, è essenziale analizzare i nuovi bisogni che emergono in un contesto sociale così interconnesso e in rapido cambiamento. Le sfide che vengono affrontate vanno oltre il tradizionale *welfare aziendale* e richiedono soluzioni innovative e più sofisticate.

È evidente che le iniziative di *welfare* devono essere ampliate per includere *benefit* personalizzati che rispondano realmente alle esigenze dei lavoratori.

Tuttavia, nonostante i progressi fatti, il *welfare aziendale* tradizionale tende a concentrarsi principalmente sulle esigenze individuali, trascurando aspetti più ampi che influenzano il benessere collettivo e la sostenibilità a lungo termine.

In questo scenario, emergono nuove necessità che richiedono un approccio olistico e integrato. È fondamentale promuovere un ambiente di lavoro inclusivo, valorizzare le diversità, investire nella formazione e nella sensibilizzazione culturale, e garantire supporto per la salute mentale dei dipendenti. Inoltre, la sostenibilità ambientale e la promozione dell'innovazione e della creatività devono diventare priorità.

Per sviluppare politiche di benessere che siano davvero efficaci e complementari a quelle offerte dal settore pubblico, le aziende devono impegnarsi a collaborare attivamente con le istituzioni.

È altrettanto importante coinvolgere i dipendenti nella definizione di queste iniziative, creando canali di comunicazione aperti e trasparenti per raccogliere feedback e suggerimenti.

L'adozione di tecnologie innovative, come le piattaforme digitali, può anche migliorare l'efficacia delle politiche di *welfare*, rendendole più accessibili e personalizzate.

Solo attraverso questi sforzi sarà possibile rispondere adeguatamente ai bisogni emergenti e contribuire alla creazione di una società più equa e sostenibile.

Nei prossimi capitoli, esploreremo queste nuove prospettive sul *welfare* non solo da un punto di vista normativo ed economico, ma anche attraverso lenti psicologiche, sociologiche e filosofiche, per comprendere appieno il loro impatto e significato.

CAPITOLO III: BENESSERE: LA NUOVA FRONTIERA DELL'ECONOMIA PER LA CRESCITA DI PERSONE E IMPRESE

3.1. Benessere e Felicità: un'analisi nei campi del Diritto e dell'Economia

Il concetto di Benessere e Felicità rappresenta un ambito fondamentale nella ricerca del significato e della qualità della vita umana. Questi termini si riferiscono ad uno stato generale di prosperità, soddisfazione e realizzazione personale, che coinvolgono vari aspetti dell'esistenza umana, da quelli emotivi e fisici a quelli economici e sociali.

Entrambi i concetti sono al centro delle discipline accademiche come la psicologia, l'economia, la sociologia e la filosofia, nonché delle politiche pubbliche volte a migliorare la qualità della vita delle persone.

Nell'ambito giuridico, la ricerca del benessere e della soddisfazione personale si affianca ai principi fondamentali della dignità umana e della libertà individuale.

Sebbene nella nostra Costituzione, non sia presente un articolo specifico che menzioni esplicitamente il concetto di "felicità" come diritto fondamentale¹⁹⁰ da perseguire, tuttavia, alcuni articoli¹⁹¹ possono essere interpretati in relazione al benessere e alla felicità individuale e collettiva.

¹⁹⁰ Contrariamente alla *Dichiarazione di Indipendenza degli Stati Uniti d'America*, scritta nel 1776 dal politico americano, Thomas Jefferson (1743-1826), IN CONGRESS, JULY 4, 1776. "A Declaration by the Representatives of the United States of America", in General Congress Assembled, *Op.cit.* "[...], [...]". *Noi riteniamo che le seguenti verità siano di per sé stesse evidenti; che tutti gli uomini sono stati creati uguali, che essi sono dotati dal loro creatore di alcuni diritti inalienabili, che fra questi sono la vita, la libertà e la ricerca della felicità*".

¹⁹¹ Art. 2 Cost., "La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale." Art. 3 Cost., "Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.

È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese." Art. 32 Cost., "La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti.

Nessuno può essere obbligato a un determinato trattamento sanitario se non per disposizione di legge. La legge non può in nessun caso violare i limiti imposti dal rispetto della persona umana."

Lo stesso Gaetano Filangeri, giurista napoletano, nel 1780, affermava che «*le buone leggi sono l'unico sostegno della felicità nazionale*»¹⁹²⁻¹⁹³. Pertanto, secondo questo approccio di ispirazione illuminista, che qualifica il diritto alla felicità come diritto naturale, è compito dello Stato, tramite le sue istituzioni, assicurare il benessere dei propri cittadini.

Sicurezza e benessere sono quindi fattori essenziali per il conseguimento di una vita serena e dignitosa.

Inoltre, nella Costituzione viene assicurata l'uguaglianza di fronte alla legge e la libertà individuale, che rappresentano pilastri imprescindibili per la felicità in quanto elementi essenziali per lo sviluppo personale e la realizzazione di aspirazioni e progetti di vita.

Anche nell'ambito economico, gli studi sulla felicità sono tra le aree più innovative e avvincenti, poiché offrono una critica significativa al modello di sviluppo capitalistico e alla società orientata al mercato.

Sebbene la felicità possa sembrare un tema nuovo e forse postmoderno a molti economisti contemporanei, uno sguardo al passato rivela che questo concetto ha radici profonde.

Infatti, la felicità è stata centrale nel pensiero filosofico antico¹⁹⁴, partendo dalla sua etimologia, il termine felicità, deriva dal greco “*eudaimonìa*”¹⁹⁵, che rappresenta la “*coscienza morale*” di derivazione Socratica intesa proprio come coscienza di sé o propensione allo star bene. Lo stesso concetto è stato poi ripreso nell'opera degli umanisti

¹⁹² Cfr. FILANGERI G., *La scienza della legislazione*, Ist. Poligrafico e Zecca dello Stato – Archivi di stato, 1984, p. 227-240.

¹⁹³ Questa idea è stata ripresa da Benjamin Franklin (con il quale Filangeri ebbe un'intensa corrispondenza), fu in seguito incorporata nella Dichiarazione d'Indipendenza degli Stati Uniti d'America del 4 luglio 1776. In essa si afferma che “*tutti gli uomini sono creati uguali; che essi sono dotati dal creatore di certi diritti inalienabili, tra i quali la vita, la libertà e il perseguimento della felicità*”. Concetto che fu poi ripreso anche nella Dichiarazione francese sui diritti dell'uomo del 1789, che all'articolo 1 proclama che lo scopo delle istituzioni pubbliche è la “*felicità di tutti*”.

¹⁹⁴ Come SOCRATE che ha promosso la ricerca della virtù come base per raggiungere la felicità e il benessere spirituale; ARISTOTELE che ha sviluppato una teoria etica che pone la felicità (*eudaimonia*) come il fine ultimo della vita umana, raggiungibile attraverso la virtù e la ragione e EPITTETO che ha sottolineato l'importanza di accettare ciò che non possiamo cambiare per raggiungere la serenità e la felicità interiore.

¹⁹⁵ Formato dalle parole *eû* che significa buono e *daimōn* che significa genio, demonee

civili del Quattrocento italiano¹⁹⁶ che ritenevano l'uomo "*faber fortunae suae*", poiché in grado di costruire la sua felicità e ricchezza tramite la propria fatica e intelligenza.

La storia del pensiero economico ha incontrato il concetto di "*pubblica felicità*" prima in Italia e poi nella Francia illuminista.¹⁹⁷

La tradizione dell'economia civile, promossa da Antonio Genovesi a Napoli e Pietro Verri a Milano, ha definito la nuova scienza economica come la "*scienza della pubblica felicità*",¹⁹⁸ ponendo il benessere collettivo come obiettivo principale.

Tuttavia, la sua realizzazione pratica è stata ostacolata da complessità politiche ed economiche, conflitti di interessi e sfide nell'attuazione di politiche efficaci per tradurre ideali di benessere in realtà tangibili.

Solamente intorno al 1970, la felicità è riemersa come tema centrale anche in economia. l'importanza di considerare il benessere e la felicità nelle decisioni politiche ed economiche sta guadagnando oggi giorno sempre più rilevanza.

La prospettiva di un'economia incentrata sul benessere mira a creare ambienti sociali ed economici favorevoli alla realizzazione individuale e al progresso collettivo, sostenendo politiche che promuovono la giustizia sociale, l'uguaglianza di opportunità e la sostenibilità ambientale.

In definitiva, il benessere e la felicità non dovrebbero essere visti come mere conseguenze della crescita economica, ma come obiettivi essenziali e centrali nella progettazione di politiche economiche e sociali.

Ciò comporta un cambiamento di paradigma verso una visione più olistica dell'economia, che ponga al centro il benessere delle persone e delle comunità come vero indicatore di prosperità e successo sociale.

In questo quadro, la felicità si sposta dalla dimensione astratta e contemplativa per diventare una concreta possibilità e un obiettivo dell'agire umano¹⁹⁹.

¹⁹⁶ Cfr. L. B. ALBERTI, *De re aedificatoria*, Argentorati, excudebat M. Iacobus Cammerlander Moguntinus, 1541, e Cfr. G. SAITTA, *Ficino Marsilio*, in Enciclopedia Italiana, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1932.

¹⁹⁷ TRECCANI, *Economia e Felicità*, 2009, in Enciclopedia Treccani.

¹⁹⁸ BRUNI L. e ZAMAGNI S., *Economia civile. Efficienza, equità e felicità pubblica*, Il Mulino, 2004, p.78.

¹⁹⁹ ARDENT H., sottolinea con particolare efficacia questo aspetto; cfr. "*Action and the pursuit of happiness*" (1960), in A. Dempt-H. Arendt-F. Engel Janosi, *Politische Ordnung und Menschliche Existenz*, Verlag C. H. Beck, Munchen 1962, pp.1-16.

3.2. Rapporto fra Reddito e Benessere/Felicità: il Paradosso di *Easterlin* oggi

Come visto nel paragrafo precedente, negli ultimi anni, il campo dell'economia ha visto un cambiamento significativo nell'approccio allo studio della felicità, ma, anziché concentrarsi sulla "*felicità pubblica*" come avveniva in passato, oggi gli economisti, insieme ad altri scienziati sociali, si dedicano allo studio e alla misurazione della "*felicità soggettiva*" e individuale.

Questo nuovo focus permette di confrontare la percezione personale di benessere con i tradizionali indicatori economici come reddito, ricchezza e disoccupazione, cercando di ottenere una comprensione più completa del benessere umano.

Il precursore di questa linea di pensiero non fu un economista, bensì lo psicologo sociale Hadley Cantril (1906-1969). Nel 1965, egli propose un'idea che per gli economisti del suo tempo appariva provocatoria ed ingenua, cioè misurare quantitativamente la felicità e confrontare i livelli di benessere di persone provenienti da diversi Paesi. Cantril somministrò questionari a individui provenienti da quattordici nazioni diverse, inclusi paesi come la Nigeria, gli Stati Uniti, il Brasile e il Giappone, investigando sulle loro paure, speranze, aspirazioni e livelli di felicità.²⁰⁰ Egli riscontrò che la media globale di soddisfazione (felicità) e benessere personale si aggirava intorno a 7.6, mentre per gli statunitensi la media era di 6.6 su una scala da 0-10.²⁰¹

Per anni, il lavoro di Cantril rimase sconosciuto agli economisti, fino a quando nel 1974, l'economista americano Richard Easterlin riportò alla luce i suoi dati, aprendo ufficialmente il dibattito sul "*Paradosso della felicità*".

Easterlin ha adottato, un approccio innovativo per studiare la relazione tra reddito e felicità, o benessere soggettivo. La sua ricerca consisteva nell'intervistare un campione di persone chiedendo loro quanto si sentissero felici o soddisfatti della propria vita in generale, e analizzava come queste valutazioni variassero in base al reddito percepito.

²⁰⁰ CANTRIL A.H., *The pattern of human concerns*, 1965, Rutgers University Press; First Edition, p.265, *op. cit.*, "Alcune persone sembrano essere felici e soddisfatte con la propria vita, mentre altre sembrano infelici e insoddisfatte. Ora, guarda la scala di valutazione. Supponi che chi è interamente soddisfatto con la propria vita sia al top della scala, e una persona che è estremamente insoddisfatta con la propria vita sia in fondo alla scala. Dove collocheresti te stesso, in termini di soddisfazione e insoddisfazione con la tua vita personale, lungo questa scala di valutazione in questo momento della tua vita?"

²⁰¹ TRECCANI, *Economia e Felicità*, 2009, in Enciclopedia Treccani.

Egli notò che, in un dato momento, esaminando le valutazioni soggettive insieme ai redditi degli stessi individui che le avevano fornite (analisi *cross-section*)²⁰², risultava piuttosto comune riscontrare una correlazione positiva tra benessere soggettivo e reddito percepito.

Tuttavia, la connessione tra queste due variabili tende ad essere alquanto debole – in effetti, numerosi altri fattori oltre al reddito, come l'età, la salute, le relazioni affettive e i confronti interpersonali, i cd. “Beni relazionali”, influenzano il benessere soggettivo.

L'economista osservò che, sebbene il reddito pro-capite fosse aumentato notevolmente nel corso del tempo, i livelli medi di felicità riportati dalle persone non erano aumentati di pari passo. Ha poi riscontrato che tale correlazione diminuisce all'aumentare dei redditi percepiti, tendendo infine a scomparire.²⁰³

Quando il reddito è basso, ad esempio in situazioni di disoccupazione, un suo aumento ha effetti positivi sulla felicità sia in maniera diretta (migliorando l'accesso ai beni e ai servizi di mercato) che indiretta (incrementando la qualità delle relazioni interpersonali). I dati empirici dimostrano che l'impatto complessivo del reddito sulla felicità è positivo per chi percepisce redditi bassi.

Tuttavia, una volta superata una certa soglia, questo effetto positivo tende a diminuire e può persino diventare negativo.

Questo paradosso indica quindi che, superato un certo livello di reddito che permette di soddisfare le necessità fondamentali, l'incremento del benessere materiale non incide notevolmente sull'aumento della felicità percepita.

In altre parole, dopo aver raggiunto un adeguato standard di vita, altri elementi non economici (beni relazionali) - come la salute, le relazioni sociali, il senso di appartenenza e l'autorealizzazione - assumono maggiore importanza per il benessere complessivo²⁰⁴.

Ricerche successive hanno continuato a confermare il paradosso della felicità sia su scala nazionale che individuale. Ad esempio, studi longitudinali hanno dimostrato che,

²⁰² WOOLDRIDGE, JEFFREY M., *Introductory Econometrics: A Modern Approach*. South-Western Cengage Learning, 2013, *Cross section* si riferisce ai dati raccolti in un singolo punto nel tempo attraverso diverse unità o individui. Un esempio è un'indagine sui redditi di diverse famiglie in un determinato anno, rappresentando una sezione incrociata della popolazione.

²⁰³ EASTERLIN R.A., *Does Economic Growth Improve the Human Lot?* University of Pennsylvania, 1974, pp. 90-92.

²⁰⁴ CHELI B., *Il “Paradosso della felicità”: quando e perché la crescita economica non giova al benessere*, in *Statistica & Società/Anno 2, N. 2/Lavoro, Economia, Finanza*.

anche in seguito a incrementi significativi del reddito, non si osserva un aumento duraturo della percezione di felicità tra le persone.

Quando i beni relazionali diventano scarsi e il reddito abbondante, l'ulteriore incremento di reddito può comportare un peggioramento delle relazioni personali.

Questo deterioramento influisce negativamente sulla felicità soggettiva, portando a una situazione in cui la crescita economica si combina con una stabilità o diminuzione del benessere percepito, come evidenziato dai dati di Easterlin.

Tale paradosso ha rilevanti implicazioni per le politiche economiche e sociali, indicando che concentrarsi esclusivamente sulla crescita economica potrebbe non bastare per incrementare il benessere complessivo di una società.

Le ricerche attorno al paradosso della felicità mostrano che la qualità della vita relazionale non-strumentale è quella che più pesa (anche rispetto al reddito) nella stima del benessere soggettivo delle persone.

3.3. Rapporto fra Lavoro e Benessere/Felicità: Evoluzione normativa e nuovi modelli di organizzazione lavorativa

Negli ultimi anni, si è intensificato il dibattito sul benessere e la felicità sul posto di lavoro, specialmente con l'incremento delle normative che pongono maggior enfasi sul benessere globale dei lavoratori, includendo altri aspetti oltre quelli puramente fisici.

Questo ha portato ad una reinterpretazione più ampia e complessa dell'art. 2087 del Codice civile²⁰⁵. Infatti, la salute è universalmente riconosciuta come un concetto complesso che include dimensioni psicologiche, fisiche, sociali ed ambientali.

Questo principio essenziale è sottolineato nella nostra Costituzione, dove la salute viene posta come un diritto fondamentale che promuove l'uguaglianza,²⁰⁶ la libertà individuale e contribuisce al pieno sviluppo della persona.²⁰⁷

²⁰⁵ Art. 2087 c.c. *“L'imprenditore è tenuto ad adottare nell'esercizio dell'impresa le misure che, secondo la particolarità del lavoro, l'esperienza e la tecnica, sono necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro.”*

²⁰⁶ Vedi art. 2 della Costituzione Italiana.

²⁰⁷ Vedi art. 3 della Costituzione. Si legga MONTUSCHI L., Commento all'art. 32, comma 1 Cost. in G. BRANCA, Commentario alla Costituzione, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1976, 159.

Bisogna perciò verificare se all'interno del concetto di salute, sia possibile far rientrare, non solo la salute intesa come benessere psico-fisico, ma soprattutto come benessere emotivo.²⁰⁸

Una prima base giuridica che garantisce al dipendente il perseguimento del benessere e la soddisfazione lavorativa è, oltre al già citato art. 2087 del Codice civile, il Decreto Legislativo n. 81/2008 che, all'articolo 1, lettera o), definisce un concetto di salute tutelabile che va oltre la mera assenza di malattia o infermità, includendo il benessere completo che comprende aspetti fisici, mentali e sociali.

Un'attenzione ancor più mirata alla promozione del benessere organizzativo e individuale è disciplinata nell'articolo 7 del Decreto Legislativo n. 165/2001,²⁰⁹ modificato nel 2010, che mette in luce un particolare interesse nel sostenere il benessere organizzativo, arrivando a garantirlo esplicitamente.

Ciò implica che, il combinato disposto dell'articolo 2087 del Codice civile, considerato come norma aperta²¹⁰, con l'art. 7 (menzionato in tema di benessere), stabilisce una base giuridica per sostenere che l'obbligo di garantire la sicurezza si estende anche all'ambito pubblico, includendo la prevenzione e la tutela della salute emotiva del lavoratore e il suo benessere mentale sul posto di lavoro.

Pochi anni dopo, con l'introduzione del D.P.R. n. 62/2013, questa impostazione normativa è stata ulteriormente rafforzata.

L'articolo 13 del regolamento menzionato stabilisce che *“il dirigente cura, compatibilmente con le risorse disponibili, il benessere organizzativo nella struttura a cui è preposto, favorendo l'instaurarsi di rapporti cordiali e rispettosi tra i collaboratori,*

²⁰⁸ NICOSIA G., *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?* Università di Catania, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", IT – 452/2022, pp. 6-10.

²⁰⁹ Dopo l'intervento della legge n. 183/2010, il testo di questa norma, recita testualmente *“[...] Le pubbliche amministrazioni garantiscono altresì un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo e si impegnano a rilevare, contrastare ed eliminare ogni forma di violenza morale o psichica al proprio interno.”*

²¹⁰ La giurisprudenza della Suprema Corte ha affermato che *“l'art. 2087, per le sue caratteristiche di norma aperta, vale a supplire alle lacune di una normativa che non può prevedere ogni fattore di rischio, ed ha una funzione, sussidiaria rispetto a quest'ultima, di adeguamento di essa al caso concreto”*, senza che ciò costituisca *“strappi ai principi”*, poiché il dovere di protezione (dei lavoratori) che grava sull'imprenditore – collegato, del resto, al rischio d'impresa – comporta che debba essere lo stesso imprenditore a valutare se l'attività della sua azienda presenti rischi extra-lavorativi di fronte al cui prevedibile verificarsi insorga il suo obbligo di prevenzione”, giusto il principio per cui ciascun datore, in riferimento alla particolarità del lavoro, da una parte, ed all'esperienza e alla tecnica, dall'altra, deve nella rappresentazione dell'evento (prevedibilità) prospettare a se stesso l'adozione delle misure (e, dunque, di tutte le misure) più consona e più aggiornate, al fine di scongiurare la sua realizzazione (prevedibilità)”, così Cass. 20 aprile 1998, n. 4012.

assume iniziative finalizzate alla circolazione delle informazioni, alla formazione e all'aggiornamento del personale, all'inclusione e alla valorizzazione delle differenze di genere, di età e di condizioni personali.”

Questo evidenzia una chiara posizione normativa, sebbene attraverso una fonte secondaria anziché una legge, secondo cui il benessere è fondamentale per promuovere l'inclusione e superare le differenze di genere e altre diversità attraverso la loro valorizzazione.

Il regolamento in questione è supportato da misure di attuazione concreta. Infatti, il legislatore italiano ha stabilito che il mancato rispetto delle norme del D.P.R. n. 62/2013 può comportare responsabilità disciplinare.

Inoltre, per completare il quadro normativo, è importante considerare il decreto legislativo n. 150/2009, modificato successivamente dalla riforma Madia (d.lgs. n. 74/2017), che ha assegnato agli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV)²¹¹ il compito di monitorare l'applicazione di queste normative per un periodo di tempo determinato.

Negli ultimi vent'anni, come fin qui esposto, il legislatore italiano ha mostrato un crescente interesse per il benessere nei luoghi di lavoro.

La cultura del benessere lavorativo si è lentamente, ma costantemente radicata sia nel settore pubblico sia in quello privato.

Questo evidenzia che lo “star bene” dei lavoratori è riconosciuto come un importante motore di produttività; perciò, creare un ambiente di lavoro lo che promuova, non è soltanto un obiettivo organizzativo fine a sé stesso, ma è fondamentale per raggiungere efficienza e soddisfazione tra tutti i lavoratori e le lavoratrici.

Ricerche e studi di successo, indicano che uno degli aspetti cruciali per il successo a lungo termine è rappresentato proprio dall'investimento nel benessere dei dipendenti.

Una ricerca recente svolta da *Asterys*²¹² ha esaminato lo stato del benessere aziendale, il rapporto tra i modelli organizzativi e le esigenze emergenti dei lavoratori. I risultati

²¹¹ L'OIV è un soggetto designato da ciascun ente pubblico per conto dell'organo di governo politico-amministrativo che supervisiona il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, redigendo una relazione annuale che ne illustra lo stato, fornendo proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito <https://performance.gov.it/organismi-indipendenti-valutazione>.

²¹² Società di consulenza internazionale specializzata nello sviluppo organizzativo, che elabora programmi personalizzati per la leadership, il coaching esecutivo e la trasformazione della cultura aziendale, *cfr.*

hanno evidenziato che le dinamiche dannose all'interno delle aziende hanno un notevole impatto sulla salute, sulla produttività complessiva e sulla prosperità dei dipendenti, infatti, l'81% degli stessi ha segnalato effetti negativi.²¹³

Lo studio rileva infatti, che molti dipendenti affrontano carichi di lavoro eccessivi, competizione interna e altri elementi dannosi come, ad esempio, eccessiva burocrazia e focalizzazione sul breve termine.

Questi fattori contribuiscono a un ambiente di lavoro poco sano, con conseguenze come lo stress prolungato e la diminuzione delle prestazioni.

Inoltre, parte dell'energia aziendale viene persa in attività non produttive, danneggiando sia il valore aziendale che la salute dei dipendenti.

La ricerca evidenzia che molti lavoratori e lavoratrici desiderano pari opportunità per esprimere il proprio potenziale, relazioni basate sulla fiducia, e un chiaro senso di responsabilità nel gruppo. Altri cercano contesti meritocratici ed equi, lavoro più significativo, e culture aziendali allineate con i loro valori.

La società Asterys ha evidenziato e confermato che in Italia la maggioranza delle aziende (71%) adotta ancora una struttura aziendale tradizionale con una gerarchia verticale, in cui le decisioni chiave sono prese dai vertici e i manager di linea hanno un ruolo di supervisori. Solo il 25% delle aziende segue una struttura meno gerarchica, con decisioni prese dai dirigenti e team leader, offrendo una certa autonomia ai dipendenti. Le aziende con una struttura piatta, in cui le decisioni sono prese autonomamente dai membri dei gruppi, rappresentano solo il 4% del campione analizzato.²¹⁴

Orientamento ai valori e agli obiettivi, auto-organizzazione, equità, trasparenza e adattabilità rappresentano i “5 principi per prosperare nella complessità” alla base di un approccio manageriale e di sviluppo agile.

Lo studio ha inoltre presentato un modello organizzativo chiamato “AEquacy”,²¹⁵ che illustra il percorso di trasformazione di un'azienda da disfunzionale a efficace.

RUSCONI G., “AEquacy: stop ai capi e alla gerarchia, nell'azienda serve auto-organizzarsi”, Il Sole 24 Ore, 14 marzo 2018.

²¹³ Cfr. D'ALESSIO G., PETTI S., *5 principi per prosperare nella complessità*, Asterys, 2024, p. 78.

²¹⁴ Ibidem.

²¹⁵ D'ALESSIO G., spiega al Sole 24ore.com, come Aequacy sia “un sistema operativo rivoluzionario poiché supera i limiti dell'organizzazione gerarchica e crea le condizioni per cui i singoli addetti e team possono esprimere il loro vero potenziale al servizio del valore creato per la loro azienda: lo abbiamo pensato e sviluppato perché le imprese, oggi, necessitano e richiedono maggior collaborazione.”

Si tratta di un “sistema” progettato per contrastare gli impatti dannosi della burocrazia, della resistenza al cambiamento, della mancanza di innovazione e dell'insoddisfazione del personale, problemi comuni che spesso affliggono le organizzazioni di grandi dimensioni.

Questo approccio innovativo, basato sulla valorizzazione individuale e l'assenza di rigide gerarchie, costituisce il fulcro dei cinque principi menzionati.

Il primo principio riguarda l'orientamento verso uno scopo condiviso e valori comuni che non solo favorisce un maggiore coinvolgimento e un senso di appartenenza tra i dipendenti, ma crea anche un ambiente di lavoro più armonioso e motivante.

Il secondo è rappresentato dalla promozione dell'auto-organizzazione, caratterizzata dalla decentralizzazione del potere decisionale e dall'*empowerment* dei *team*, che alimenta la creatività e stimola l'innovazione all'interno dell'organizzazione.

Il terzo concerne il sostegno e la promozione dell'uguaglianza e dell'equità nell'ambiente lavorativo che contribuiscono a ridurre conflitti interni e a promuovere un clima di collaborazione costruttiva.

Il quarto illustra la trasparenza nelle comunicazioni che svolge un ruolo cruciale nel favorire un clima di responsabilità condivisa e costruttiva, fondamentale per una cultura aziendale sana e solidale.

Infine, l'ultimo principio consiste nella capacità di adattamento rapido e il costante impegno nell'apprendimento e nell'innovazione consentono all'azienda di mantenersi reattiva e competitiva, affrontando con successo le mutevoli sfide del mercato con una mentalità flessibile e orientata al miglioramento continuo.²¹⁶

Gli studiosi considerano questi principi come un'occasione per favorire un impatto positivo sia sulle aziende che sulle persone, promuovendo l'innovazione, la crescita e il benessere.

Il 2024 sarà perciò caratterizzato dall'attenzione al benessere dei dipendenti come elemento centrale per la loro soddisfazione e il successo aziendale, questo è stato rilevato da un altro recente studio che ha coinvolto oltre 5.000 dipendenti in nove Paesi, tra cui l'Italia. La maggior parte dei lavoratori, pari al 95%, considera il benessere sul lavoro tanto rilevante quanto lo stipendio; l'86% degli stessi sarebbe disposto a lasciare

²¹⁶ ZANELLI L., *5 principi per coniugare successo e benessere in azienda*, The good in town, fatti e persone che cambiano il mondo, 30 aprile 2024.

un'impresa che non presti attenzione al benessere dei propri collaboratori. Infine, il 63% degli intervistati dichiara di utilizzare già i benefit legati al benessere offerti dal proprio datore di lavoro.²¹⁷

Dallo studio emerge che i lavoratori globali riconoscono la stretta correlazione tra benessere e produttività e il ruolo cruciale che la stessa gioca nelle decisioni professionali.

Ogni dimensione del benessere è rilevante per il successo professionale e al tempo stesso, ogni aspetto della vita al di fuori del lavoro gioca un ruolo fondamentale nell'ottenere eccellenti performance sul posto di lavoro.

I dati sono perciò inequivocabili: non può esservi produttività senza benessere.

Pertanto, l'investimento in un ampio modello di benessere per i dipendenti che contempli i cinque pilastri fondamentali e sia orientato alla sostenibilità ambientale, alla responsabilità sociale e alla buona governance aziendale (ESG),²¹⁸ si configura come una strategia imperativa che dovrebbe essere abbracciata da ogni azienda per promuovere la salute e il benessere dei propri dipendenti.

Questo approccio non solo favorisce la produttività e il coinvolgimento del personale, ma si riflette positivamente sull'immagine aziendale e contribuisce a costruire un ambiente lavorativo sano e sostenibile nel lungo periodo.

Investire nell'equilibrio tra benessere individuale e responsabilità aziendale non solo migliora il clima organizzativo e la cultura aziendale, ma contribuisce anche a favorire un impatto positivo sulla società e sull'ambiente circostante, dimostrando un impegno genuino verso il benessere collettivo e la sostenibilità.

3.4. Tempo libero come Ozio Creativo: il pensiero del sociologo *Domenico De Masi*

Domenico De Masi (1938-2023), è stato un sociologo, professore, ricercatore e consulente italiano. Si occupò di sociologia del lavoro e delle organizzazioni, della società post-industriale, dello sviluppo e del sottosviluppo, dei sistemi urbani, della creatività,

²¹⁷ ECONOPOLY, Il benessere (fisico e mentale) è la nuova leva della produttività, Il Sole 24 Ore, 13 marzo 2024.

²¹⁸ L'acronimo ESG si riferisce a tre aree principali precisamente *Environmental* (ambiente), *Social* (società) e *Governance*. Ogni pilastro fa riferimento a un insieme specifico di criteri come l'impegno ambientale, il rispetto dei valori aziendali e se un'azienda agisce con accuratezza e trasparenza o meno. Sul punto SANTEUSIANO L., *ESG: Significato, criteri, investimenti & normative*, 23 maggio 2024, in <https://www.eqs.com/it/polo-di-conoscenza-compliance/blog/esg-significato-criteri-normative/>.

del tempo libero, e dei metodi e delle tecniche di ricerca sociale, con un'attenzione particolare alle indagini previsionali.

Nel 1995 fondò la Società Italiana Telelavoro (SIT) e ne divenne presidente.

Per un decennio, la SIT ha lavorato in Italia sulla promozione e la regolamentazione del lavoro destrutturato, coinvolgendo le parti interessate come aziende, sindacati, e manager pubblici e privati. L'organizzazione ha condotto ricerche e attività di *benchmarking*²¹⁹ sull'adozione, il rifiuto, e i pro e i contro del telelavoro.

Le riflessioni di De Masi sono diventate sempre più rilevanti nel contesto della crescente automazione e della conseguente necessità di introdurre un reddito universale, poiché negli ultimi tempi, il processo tecnologico ha subito una notevole accelerazione.

Egli ha sostenuto che da sempre, gli esseri umani hanno cercato di ridurre il lavoro manuale; un esempio è l'invenzione della ruota che è stata pensata per facilitare il trasporto di carichi pesanti²²⁰.

Questa continua accelerazione ha rappresentato un tentativo di liberarsi della fatica fisica, conservando solo il lavoro creativo.

Il sociologo ha analizzato tre periodi storici distinti: nel 1891, in Italia vivevano circa 40 milioni di persone e si lavorava sei giorni a settimana per dieci ore al giorno.

Nel 1991, la legislazione aveva leggermente ridotto l'orario di lavoro, la popolazione era salita a 57 milioni, portando a un totale di 60 miliardi di ore lavorative annue, rispetto ai 70 miliardi del passato. Questo ha significato che, nonostante ci fossero 17 milioni di persone in più, si lavoravano meno ore, ma si produceva 13 volte di più.

Nel 2019, con una popolazione di 60 milioni, il totale delle ore lavorate scese a 40 miliardi, generando comunque una maggiore ricchezza di 600 miliardi di euro.

Questo fenomeno viene descritto dagli economisti come "*jobless growth*"²²¹ o sviluppo senza lavoro, indicando una civiltà in grado di produrre di più con minor fatica umana. Uno dei più grandi economisti del XX secolo, John Maynard Keynes, in una conferenza del 1936, aveva previsto che le generazioni future avrebbero lavorato solo

²¹⁹ CAMP R., *Benchmarking. Come analizzare le prassi delle aziende migliori per diventare i primi*, Itaca, 1991, in economia, il benchmark (o benchmarking) è una metodologia basata sul confronto sistematico che permette alle imprese che lo applicano di compararsi con le migliori e soprattutto di apprendere da queste per migliorare.

²²⁰ RADIOACTIVAPLUS, *Verso l'ozio creativo, l'evoluzione di lavoro e diritti*, De Masi, 2020, in <https://www.youtube.com/watch?v=VgyoQS2ZyZM>.

²²¹ SMITH L., *Jobless Recovery: The New Normal Since 1990*, Retrieved 2016-08-17.

quindici ore alla settimana. Diversamente, avrebbero affrontato una disoccupazione massiccia, poiché le tecnologie avanzate avrebbero sostituito gran parte del lavoro umano²²².

Oggi, i robot, l'Intelligenza Artificiale e i computer assumono compiti faticosi, noiosi e pericolosi, permettendo agli esseri umani di concentrarsi su lavori creativi. Questi ultimi vengono definiti da Domenico De Masi come "Ozio Creativo"²²³, un concetto che esalta l'ozio tramite la creatività.

L'ozio creativo è quella condizione in cui si trova colui che, svolgendo un'attività di natura intellettuale o artigianale, non solo lavora e quindi crea ricchezza, ma allo stesso tempo trae piacere dall'attività stessa per la sua affinità e piacevolezza.

Secondo De Masi, questa condizione, precedentemente riservata ad una minoranza, attualmente coinvolge il 70% dei lavoratori. Al tempo di Marx era solo il 6%.

In altre parole, per citare il sociologo *“l'ozio creativo è l'unione di lavoro con cui produciamo ricchezza, di studio con cui produciamo sapere e di gioco con cui produciamo allegria. L'insieme di queste tre cose dà origine a quelle che possiamo chiamare ozio creativo”*.

De Masi sostiene che è proprio nell'ambito di una società post- industriale come la nostra, che tale concetto manifesta tutta la sua potenza. In questo contesto sociale la creatività predomina sulla manualità, quindi, i confini tra lavoro, studio e gioco devono fondersi.

L'evoluzione verso un lavoro prevalentemente intellettuale ha reso il lavoro significativamente più flessibile.

“Purtroppo, con la parola lavoro indichiamo occupazioni differenti. Il minatore lavora, il giornalista lavora. Bisognerebbe utilizzare due parole diverse. Per il lavoro intellettuale si dovrebbe parlare non di lavoro ma di ozio creativo. Non a caso i Romani utilizzavano i termini otium e negotium”.

²²² Cfr. dettagliatamente J.M. KEYNES, Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta, UTET, 2013. Il pensiero fondamentale di Keynes si incentra sull'importanza dell'intervento governativo nell'economia per contrastare le recessioni e stimolare la domanda aggregata. L'economista sosteneva che durante periodi di bassa attività economica, il settore privato poteva risultare inefficace nel generare una domanda sufficiente per garantire il pieno impiego. Pertanto, propugnava l'azione governativa attraverso politiche di spesa pubblica e regolamentazione economica per promuovere l'attività economica e favorire il raggiungimento del pieno impiego. Il suo lavoro più influente, *"The General Theory of Employment, Interest, and Money"*, introdusse concetti come la propensione al consumo, la capacità produttiva inutilizzata e il ruolo dell'investimento nel determinare il livello di occupazione e produzione economica.

²²³ DE MASI D., *Ozio Creativo. Conversazione con Maria Serena Palieri*, BUR, 2002, pp.30 e ss.

L'*otium* non era infatti collegato ad una situazione di inattività, ma rappresentava piuttosto un periodo di libertà dagli affari politici e pubblici, nel quale era possibile aprirsi alla dimensione creativa.

Alla base dell'ozio vi è la *serenità*. Quando una persona è serena, trova piacere nel lavoro e nel rapporto con gli altri, lo spazio per l'ozio è infinito. In questo senso, l'opposto dell'ozio è la *preoccupazione*.

In aggiunta, sempre secondo il sociologo, il tempo dell'ozio è ottimale in un ambiente in cui tutti comprendono l'importanza di tale pratica.

La ragione è chiara: coloro che non apprezzano l'ozio spesso provano ostilità nei confronti di coloro che lo praticano²²⁴.

In conclusione, Domenico De Masi propone la sua ricetta dell'ozio creativo: *“Bisognerebbe ridurre l'orario di lavoro a quindici ore settimanali per far diminuire la disoccupazione. Quindi, parità, ascolto, democrazia, amicizia, emozione saranno gli ingredienti di un giusto luogo di lavoro come di esecuzione che ci dovrà fare intravedere il nuovo mondo.”*²²⁵

È per tale motivo che per evitare un tasso di disoccupazione elevato, diventa essenziale considerare una riduzione dell'orario lavorativo.

Un confronto con la Germania, il principale paese industriale europeo, evidenzia come l'introduzione di nuove tecnologie abbia portato a una progressiva riduzione dell'orario lavorativo. Attualmente, un lavoratore tedesco medio svolge circa 1400 ore all'anno, rispetto alle circa 1800 ore lavorative italiane, determinando una differenza di 400 ore di lavoro tra i due paesi.

Questa disparità si riflette in un tasso di occupazione maggiormente elevato del 79% in Germania rispetto al 58% in Italia²²⁶.

Infatti, se un genitore lavora dieci ore al giorno, il figlio potrebbe essere disoccupato; se ne lavora cinque, anche il figlio avrà l'opportunità di lavorare cinque ore.

De Masi ritiene che in Italia ci sia stata una politica del lavoro sconsiderata, che non ha ridotto gli orari di lavoro in parallelo ai progressi tecnologici.

²²⁴ CHIEFFI O., *Domenico De Masi e l'immortalità del suo Ozio Creativo*, Rivista Le Cronache, Vol. 9 (2), 2023, pp. 12-16.

²²⁵ *Ibidem*.

²²⁶ RADIOACTIVAPLUS, *Verso l'ozio creativo, l'evoluzione di lavoro e diritti*, De Masi, 2020, in <https://www.youtube.com/watch?v=VgyoQS2ZyZM>.

Di conseguenza, gli italiani lavorano il 20% in più dei tedeschi, ma producono e guadagnano il 20% in meno.

Prendendo sempre come riferimento la Germania, a partire dal 1° gennaio 2019, l'orario di lavoro per i metallurgici si è ridotto a 28 ore settimanali (contro le 40 ore settimanali lavorate in Italia) con un aumento del salario del 4,2%²²⁷.

I tedeschi, infatti, riconoscono l'importanza di lavorare meno per incrementare la produttività, un concetto spesso trascurato dagli imprenditori italiani.

Attualmente, la produzione è principalmente guidata dalle macchine, con gli esseri umani a supporto di queste tecnologie.

La sfida per l'Italia consiste nel ridurre in modo significativo l'orario di lavoro mantenendo gli attuali salari, o addirittura incrementandoli - basandosi non sulle ore lavorate, ma sulla produttività generata in quel tempo.

L'avanzamento tecnologico consente una maggiore efficienza produttiva in meno tempo. Senza una riduzione delle ore lavorative a parità o con aumento di salario, si prevedono gravi conseguenze come elevate disoccupazioni e stagnazione economica.

In Italia la trasformazione più significativa è avvenuta con il passaggio dalla società industriale a quella post-industriale. La prima ha avuto luogo approssimativamente dalla metà del XVIII secolo alla metà del XX secolo, era contrassegnata dall'accentramento sulla fabbrica e dalla produzione in serie di beni materiali.

Una nuova fase si è verificata con l'avvento della società post-industriale, dove l'importanza di produrre macchinari resta elevata, ma questi ultimi non sono realizzati dall'uomo, bensì da altre macchine.

Mentre nella società industriale il potere era definito dal controllo dei mezzi di produzione, nell'attuale società post-industriale e postmoderna, il potere è legato al controllo dei mezzi di comunicazione, che spaziano dalle nuove tecnologie ai mass media.

Attualmente, la produzione di beni immateriali come informazioni, servizi, valori ed estetica ha assunto una rilevanza centrale.

Questa evoluzione ha portato l'emergere di nuovi attori quelli digitali (in antitesi a quelli analogici) e l'adozione di nuove tecnologie.

²²⁷ *Ibidem.*

Il problema principale risiede nel fatto che sia i leader nel settore privato e pubblico, sia quelli della pubblica amministrazione e dei sindacati, hanno mantenuto in parte una mentalità industriale nonostante il contesto post-industriale.

In più la resistenza culturale al cambiamento post-industriale sta ostacolando l'adozione delle nuove tecnologie, con gli attori digitali che faticano a integrarsi a causa delle difficoltà poste dai soggetti analogici.

Superare queste barriere culturali e adottare appieno le nuove dinamiche della società post-industriale è essenziale per garantire uno sviluppo sostenibile e prepararsi ad affrontare le sfide future con successo.

3.5. Il Benessere come nuova economia oggi: il rapporto *McKinsey-Trend*, dimensioni e profili

I mercati contemporanei si distinguono per l'interconnessione globale, l'aumento della complessità e la crescita esponenziale, dovuta alle rapide innovazioni tecnologiche e dalle mutazioni nelle dinamiche competitive.

In questo scenario difficile, caratterizzato da instabilità economica, incertezza geopolitica e gli effetti duraturi della pandemia di COVID-19, le organizzazioni devono affrontare in tempi brevi numerose sfide che richiedono modifiche sostanziali alle loro strutture, ai processi produttivi e alla gestione del personale.

L'obiettivo è quello di ottenere un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Per superare tali ostacoli, le aziende si avvalgono della collaborazione di società di consulenza manageriale volte ad accelerare la loro crescita attraverso processi di trasformazione sostenibili e inclusivi.

Un esempio rappresentativo è McKinsey & Company,²²⁸ che ha recentemente pubblicato uno studio approfondito sui dieci cambiamenti organizzativi più rilevanti per i leader aziendali contemporanei.

Questo rapporto, intitolato "*Lo stato delle organizzazioni 2023: dieci cambiamenti che stanno trasformando le organizzazioni*", si basa su un ampio sondaggio globale

²²⁸ Società di consulenza manageriale internazionale fondata nel 1926 a New York da James O. McKinsey, professore della University of Chicago, è uno dei colossi globali del settore che serve 90 delle prime 100 aziende leader nel mondo con uffici in più di 130 città e in oltre 65 Paesi, in <https://forbes.it/eccellenza/mckinsey-2/>.

condotto su 2.500 leader aziendali provenienti da 16 settori diversi, oltre a conversazioni approfondite con CEO e i loro team.²²⁹

Tali mutamenti rappresentano sfide e al contempo, offrono opportunità che dipendono dall'approccio adottato dalle organizzazioni nell' affrontarli.

In un contesto impegnativo come questo, una delle dieci trasformazioni strategiche di fondamentale importanza riguarda il potenziamento della velocità e il rafforzamento della resilienza, al fine di garantire la prontezza delle aziende nell'affrontare proattivamente futuri eventi critici²³⁰.

Altri pilastri dell'innovazione includono i modelli di lavoro ibrido e il ruolo fondamentale dell'Intelligenza Artificiale (AI).

L'adozione dei primi, dopo la pandemia, combinando presenza e lavoro da remoto, ha generato un'elevata soddisfazione tra i dipendenti, come evidenziato dal desiderio di mantenere questa modalità espresso da circa l'80% degli stessi.

Anche l'Intelligenza Artificiale sta rivoluzionando profondamente il panorama lavorativo, apportando considerevoli vantaggi per il benessere dei lavoratori. Grazie all'IA, come già sottolineato nei paragrafi precedenti, i compiti noiosi e ripetitivi possono essere automaticamente gestiti, consentendo ai lavoratori di dedicarsi a mansioni più creative e gratificanti, riducendo lo stress legato alla routine. Inoltre, essa, con la sua capacità di analizzare grandi quantità di dati ottimizza le operazioni aziendali, fornisce supporto per le decisioni complesse, migliora la precisione e riduce l'incertezza.

Un'altra sfida da fronteggiare riguarda l'importanza di adattare in modo personalizzato i *benefit* offerti ai dipendenti secondo le loro preferenze, elemento chiave per ridurre il divario tra le aspettative dei lavoratori e le esigenze aziendali. Infatti, secondo i dati emersi dal sondaggio condotto, il 39% dei partecipanti ha manifestato l'intenzione di abbandonare il proprio lavoro nei successivi 3-6 mesi, qualora non venissero considerate e rispettate le loro esigenze personali²³¹.

Investire sulla salute mentale dei dipendenti rappresenta un ulteriore elemento fondamentale per la trasformazione delle organizzazioni.

²²⁹ TAMBURINI S., *Report McKinsey: 10 cambiamenti chiave che trasformano le organizzazioni*, HRHeroes, il magazine dell'HR marketing, 20 novembre 2023.

²³⁰ GUGGENBERGER P., MAOR D., SIMON P. e PARK M., *The State of organization 2023: Ten shifts transforming organizations*”, in McKinsey & Company, April 26, 2023|Report.

²³¹ Ibidem.

Nonostante la diffusa presenza di programmi di benessere offerti da circa il 90% delle aziende, i livelli complessivi di salute e benessere tra i lavoratori rimangono inferiori alle aspettative. È evidente la necessità di un approccio più strutturato per affrontare in modo efficace le radici di questi problemi.

Gli interventi sporadici non sono più sufficienti per fronteggiare questa sfida complessa; pertanto, è essenziale che le aziende implementino strategie olistiche e sostenibili per creare un ambiente in cui i dipendenti si sentano supportati, valorizzati e in grado di esprimere appieno il proprio potenziale.

Questo approccio mira a creare collaboratori più impegnati che, grazie a un migliore stato di benessere, sono più propensi a raggiungere gli obiettivi aziendali, generando valore aggiunto al di là delle aspettative per il loro ruolo e le loro responsabilità.

L'obiettivo primario è perciò quello di migliorare l'esperienza del personale concentrandosi sul benessere fisico e mentale, promuovendo programmi di formazione continua personalizzati per lo sviluppo delle competenze e favorendo modelli organizzativi flessibili e orientati alle esigenze dei medesimi²³².

Oltre a soddisfare le esigenze dei dipendenti, le organizzazioni devono considerare attentamente anche i bisogni dei consumatori che utilizzano i loro servizi.

Nella più recente indagine di McKinsey & Co. intitolata “*The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024*”²³³ (Le tendenze che definiscono il mercato globale del benessere, del valore di 1,8 trilioni di dollari, nel 2024), emerge chiaramente che i consumatori stanno assumendo un maggior controllo sulla gestione della propria salute e si aspettano che le aziende offrano soluzioni efficaci supportate dalla scienza.

Secondo McKinsey, il miglioramento della salute emerge come l'elemento chiave del benessere e quello con i livelli di spesa più elevati in ogni mercato analizzato.

L'intervista ha coinvolto oltre 5.000 consumatori in Cina, Regno Unito e Stati Uniti e i risultati sono stati integrati con un'analisi dettagliata di sette sottocategorie del benessere (tra cui il fitness in presenza, la gestione del peso e la salute femminile),

²³² Post di CIPOLLA C., scritto da Econopoly, “*Il benessere (fisico e mentale) è la nuova leva della produttività*”, Il Sole 24 Ore, 13 marzo 2024.

²³³ Lavoro collaborativo di CALLAGHAN S., DONER H., MEDALSY J., PIONE A. e TEICHNER W., che rappresentano le opinioni delle pratiche di McKinsey's Consumer Packaged Goods e Private Equity & Principal Investors, *The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024*, progettato da McKinsey Global Publishing, gennaio 2024.

individuare come promettenti aree di innovazione e di possibile incremento degli investimenti, in base alla ricerca effettuata.

Negli Stati Uniti, il mercato del benessere vale circa 480 miliardi di dollari, con una crescita annua del 5-10%. L'82% dei consumatori statunitensi considera il benessere una priorità significativa, uno schema simile a Regno Unito (73%) e Cina (87%).

I consumatori più giovani, come la Generazione Z e i Millennial, sono orientati all'acquisto di prodotti e servizi di benessere rispetto alle generazioni passate, focalizzandosi sulla salute, nutrizione, fitness, aspetto, sonno e benessere mentale.

A livello globale, le risposte al sondaggio hanno evidenziato che i consumatori cercano soluzioni di salute e benessere efficaci²³⁴.

L'analisi ha identificato cinque tendenze che mostrano le nuove priorità emergenti dei consumatori nel 2024.

Una di queste si concentra sulla “Salute a casa”; durante il COVID-19, i kit per test a domicilio sono stati oggetto di un'ampia diffusione. Con il progredire della pandemia verso uno stato di stabilità, i consumatori sono interessati ad altri tipi di kit per l'auto-analisi a domicilio, inclusi quelli per la valutazione delle carenze di vitamine e sali minerali. McKinsey raccomanda alle aziende di bilanciare i prezzi e il valore dei dispositivi, di creare meccanismi di feedback per coinvolgere i consumatori e di fornire un supporto per la comprensione dei risultati dei test mediante tecnologie come l'intelligenza artificiale generativa, che consente di fornire dati personalizzati. Questa strategia può permettere alle organizzazioni di distinguersi e acquisire un vantaggio competitivo sul mercato.

La tendenza successiva riguarda il biomonitoraggio e l'utilizzo di dispositivi indossabili. L'uso di questi strumenti nel settore del fitness è in aumento, con circa la metà dei consumatori che ne ha acquistato uno nell'ultimo anno. Per attrarre i clienti, le aziende devono garantire la privacy e la chiarezza dei dati, consentendo una condivisione selettiva delle informazioni e fornendo rapporti chiari e mirati agli obiettivi di salute dei clienti.

Un altro *trend* significativo è rappresentato dall'ascesa delle raccomandazioni da parte dei medici. I consumatori tendono ad essere fortemente influenzati dalle raccomandazioni di questi professionisti, soprattutto per quanto riguarda i prodotti legati alla salute mentale, al sonno e al benessere generale. Integrare tali indicazioni nelle strategie di

²³⁴ *Ibidem.*

marketing può accrescere la credibilità dei *brand* e la fiducia dei consumatori in cerca di soluzioni di benessere affidabili.

Anche il fitness sta diventando una priorità significativa per molti clienti, in particolare il 56% della Generazione Z negli Stati Uniti considera questa tendenza una parte essenziale della propria identità.²³⁵

McKinsey sottolinea l'importanza per le aziende di offrire servizi di alto livello, posizioni convenienti, programmi di fidelizzazione e referenze, creando comunità solide e fornendo esperienze e servizi personalizzati come consulenza nutrizionale e piani di allenamento su misura. Queste strategie, supportate dall'AI, sono cruciali per mantenere un vantaggio competitivo e gestire efficientemente i costi di acquisizione dei clienti.

Quindi, è essenziale che ogni strategia aziendale di successo ponga al centro la piena comprensione delle esigenze dei consumatori e la dedizione costante nel fornire soluzioni su misura in grado di soddisfare appieno tali bisogni.

Questo approccio non solo favorisce la costruzione di relazioni durature e positive con la clientela, ma rappresenta anche un pilastro fondamentale per il successo e la crescita aziendale nel settore del benessere.

3.6. La situazione in Italia: nascita degli indicatori BES, analisi dei domini e dei loro indicatori

A seguito della Dichiarazione di Istanbul del 2007²³⁶ e del lancio del "*Progetto globale sulla misura del progresso delle società*" da parte dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE)²³⁷, un numero sempre maggiore di paesi ha intrapreso iniziative sperimentali, metodologiche e politiche con l'intento di andare oltre il PIL come unico indicatore di progresso.

²³⁵ *Ibidem.*

⁶⁰ Sottoscritta da OCSE, Nazioni Unite, Banca Mondiale, Commissione Europea e Organizzazione della Conferenza Islamica, in occasione della 121^a Sessione del Comitato dei Ministri a Istanbul. Il suo ruolo è quello di assicurare "*l'impegno a misurare e promuovere il progresso delle società in tutte le sue dimensioni*".

²³⁷ L' Ocse è un'organizzazione internazionale di studi economici per i paesi membri, paesi sviluppati aventi in comune un sistema di governo di tipo democratico ed un'economia di mercato. La sua principale funzione è quella di fungere da assemblea consultiva, offrendo un forum dove i paesi membri possono condividere esperienze politiche, affrontare problematiche comuni, identificare migliori pratiche commerciali e coordinare politiche nazionali e internazionali. Per ulteriori approfondimenti si veda il sito https://www.dt.mef.gov.it/it/attivita_istituzionali/rapporti_finanziari_internazionali/organismi_internazionali/ocse/.

Nel 2008, la Francia, ispirata dalla conferenza “*Beyond Gdp*”²³⁸ organizzata dalla Commissione Europea nel 2007, ha istituito la “Commissione sulla Misurazione della Performance Economica e del Progresso Sociale”.

L'obiettivo di quest'ultima era quello di mettere in luce i limiti del PIL come indicatore di progresso economico e sociale, e promuovere una misurazione del benessere che includesse anche aspetti non solo quantitativi, ma anche qualitativi come, ad esempio, quelli relativi alle diseguaglianze, non solo di reddito, e alla sostenibilità, non solo ambientale.²³⁹

Da una parte, sebbene il PIL rappresenti un indicatore affidabile e prontamente accessibile, chiaro e comprensibile, uno dei principali limiti risiede nella sua natura essenzialmente materiale: esso valuta esclusivamente il consumo di beni materiali in termini monetari, senza tener conto di altri aspetti cruciali del benessere e della qualità della vita. Infatti, nel calcolare il PIL si trascurano gli impatti e le conseguenze positive o negative generate dal progresso economico sull'ambiente, ignorando quei servizi privi di un valore di mercato effettivo e quindi non oggetto di scambio commerciale.²⁴⁰

Poiché il concetto di benessere è complesso e multidimensionale, le sue valutazioni dovrebbero, quindi, abbracciare non solo i lati economici dello sviluppo, ma anche quelli sociali e ambientali. In questa analisi è perciò essenziale considerare anche gli elementi di equità e sostenibilità.

Nel 2010, anche l'Italia si è inserita in questo contesto internazionale avviando il progetto BES, volto alla misurazione del Benessere Equo e Sostenibile.

Il Benessere Equo e Sostenibile (BES) è un insieme di indicatori utilizzati per valutare il progresso della società tenendo conto, non solo degli aspetti economici, ma anche di quelli sopra citati.

L'art.14 della legge n. 163/2016,²⁴¹ ha introdotto questi parametri nell'ordinamento legislativo italiano come strumento di programmazione economica, riformando la legge

²³⁸ SPERONI D., *Beyond Gdp, ambientalisti e economisti al confronto* 22 novembre 2007, op cit. “il convegno “*Beyond Gdp*” (*Oltre il Pil*) a Bruxelles ha messo a confronto ambientalisti ed economisti, facendo registrare, forse per la prima volta, una certa convergenza sul concetto di sviluppo sostenibile e sulle modalità per misurarlo.”

²³⁹ Bollettino ADAPT, marzo 2021 n.11, in <https://www.bollettinoadapt.it>.

²⁴⁰ CHELLI F.M. et. al., “*From GDP to BES: The Evolution of Well-Being Measurement. The First Outstanding 50 Years*” of “Università Politecnica delle Marche” Research Achievements in Social Sciences and Humanities, 2019, pp. 105-115.

²⁴¹ Art.14 l. n. 163/2016, Comitato per gli indicatori BES, comma 1: “1. Con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, è istituito, entro trenta giorni

sulla contabilità. Inoltre, ha istituito un Comitato²⁴² dedicato agli indicatori di benessere equo e sostenibile, presso l'Istituto nazionale di statistica (ISTAT) in collaborazione con il Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL).

Il Comitato, formato da rappresentanti di sindacati, associazioni di categoria, terzo settore e altre associazioni di varie entità, ha il compito di selezionare e delimitare i suddetti indicatori per valutare il benessere, attingendo all'esperienza nazionale e internazionale. Tali parametri saranno poi ufficializzati con decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF).

In aggiunta, la stessa legge di riforma ha introdotto, nell'articolo 10 della legge di contabilità relativo al Documento di economia e finanza (DEF)²⁴³, i nuovi commi 10-bis e 10-ter.²⁴⁴ Questi commi stabiliscono rispettivamente che il Ministro dell'Economia e delle Finanze, basandosi sui dati forniti dall'ISTAT, rediga un allegato al DEF che riporti l'andamento degli indicatori negli ultimi tre anni, nonché le previsioni per il periodo di riferimento, e una relazione, da presentare alle Camere e trasmettere alle Commissioni parlamentari competenti entro il 15 febbraio di ogni anno, sull'evoluzione degli indicatori di benessere equo e sostenibile in relazione agli effetti determinati dalla legge di bilancio per il triennio in corso.²⁴⁵

dalla data di entrata in vigore della presente legge, presso l'Istituto nazionale di statistica (ISTAT), il Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile di cui all'articolo 10, comma 10-bis, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, introdotto dalla presente legge. Il Comitato è presieduto dal Ministro dell'economia e delle finanze o da un suo rappresentante delegato; ne fanno parte il Presidente dell'ISTAT e il Governatore della Banca d'Italia, o loro rappresentanti delegati, nonché due esperti della materia di comprovata esperienza scientifica provenienti da università ed enti di ricerca.

c.2. Il Comitato di cui al comma 1 provvede a selezionare e definire, sulla base dell'esperienza maturata a livello nazionale e internazionale, gli indicatori di benessere equo e sostenibile di cui all'articolo 10, comma 10-bis, della legge 31 dicembre 2009, n. 196, introdotto dalla presente legge. I predetti indicatori sono successivamente adottati con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze, previo parere delle Commissioni parlamentari competenti, da esprimere entro trenta giorni dalla data di trasmissione dello schema del predetto decreto. Decorso tale termine il decreto può essere comunque adottato, anche in mancanza dei pareri.

c.3. La partecipazione al Comitato di cui al comma 1 è svolta a titolo gratuito, rimanendo escluso qualsiasi compenso o rimborso di spese a qualunque titolo richiesto.

c. 4. L'ISTAT provvede al funzionamento del Comitato di cui al comma 1, anche ai fini del supporto logistico e amministrativo, con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente."

²⁴² Il "Comitato di indirizzo sulla misura del progresso della società italiana" è nominato con D.P.C.M.11 novembre 2016.

²⁴³ L. 31 dicembre 2009, n. 196.

²⁴⁴ Cfr. dettagliatamente <https://www.normattiva.it:legge/2009-12-31;196,art/10-bis-e-10-ter>.

²⁴⁵ Camera Dei Deputati, temi dell'attività parlamentare XVII legislatura, "Politica economica e finanza pubblica, benessere equo e sostenibile", in <https://temi.camera.it/>.

Con il DEF del 2017, l'Italia è stato il primo Paese dell'Unione europea e del G7 a integrare nella propria pianificazione economica – oltre al Prodotto Interno Lordo – gli indicatori BES. Inoltre, dal 2018, i medesimi sono stati integrati negli strumenti di programmazione e valutazione della politica economica italiana.

Essi sono stati ufficialmente introdotti nel 2013 con la diffusione del primo Rapporto omonimo che ha rappresentato l'inizio di un'analisi annuale, comprendendo un insieme di 152 indicatori suddivisi in 12 ambiti,²⁴⁶ che considerano sia gli elementi che influenzano direttamente il benessere umano e ambientale, sia quelli che valutano gli elementi cruciali per il progresso del benessere della comunità e dell'ambiente circostante.²⁴⁷

Nel Rapporto BES 2023 dell'ISTAT, vengono analizzati i dodici ambiti insieme ai rispettivi indicatori, divisi in questa modalità:

- 1- il campo della *Salute* si concentra su elementi fondamentali come l'aspettativa di vita, la mortalità evitabile e l'accesso alle cure. Tra i principali Indicatori figurano l'aspettativa di vita in buona salute alla nascita, la salute mentale e la percentuale della popolazione che fuma o presenta sovrappeso.²⁴⁸
- 2- Nel dominio *Istruzione e formazione* sono compresi un insieme di indicatori che accompagnano l'individuo lungo il suo percorso di istruzione, formativo e culturale. Tra i più significativi vi sono la percentuale di laureati, i tassi di dispersione scolastica e la partecipazione culturale fuori casa.
- 3- L'indice del *Lavoro e conciliazione tempi di vita* analizza la qualità del lavoro e le opportunità occupazionali, oltre alla capacità di bilanciare lavoro e vita privata. Indicatori importanti comprendono i tassi di occupazione, la disoccupazione giovanile, i dipendenti con bassa paga, la soddisfazione per il lavoro svolto e il part-time involontario.²⁴⁹
- 4- Per quanto riguarda il dominio sul *Benessere economico*, si esaminano il reddito disponibile e la ricchezza, nonché la povertà e la disuguaglianza. Tra gli indicatori chiave troviamo il reddito disponibile lordo pro capite e la percentuale di persone a rischio di povertà.

²⁴⁶ BES 2023, “*Il benessere equo e sostenibile in Italia*”, ISTAT.

²⁴⁷ <https://www.consumerlab.it/bes-e-impresa/>.

²⁴⁸ ISTAT, Indicatori BES, 2023. Per ulteriori approfondimenti si consiglia il sito <https://www.istat.it>.

²⁴⁹ *Ibidem*.

- 5- Nel contesto delle *Relazioni Sociali*, si valutano la partecipazione sociale, il supporto all'interno delle reti informali e la fiducia nelle relazioni interpersonali. Indicatori significativi comprendono il coinvolgimento in attività di volontariato e il livello di contentezza per le relazioni familiari e amicali.
 - 6- Nel dominio *Politica e istituzioni*, viene analizzato il coinvolgimento nella politica e l'efficacia delle istituzioni. Indicatori fondamentali sono la partecipazione elettorale, la fiducia nelle istituzioni pubbliche e l'affollamento degli istituti di pena.
 - 7- Il settore *Sicurezza* si occupa della sicurezza oggettiva e soggettiva, analizzando i reati e gli incidenti stradali. I principali indicatori comprendono il tasso di omicidi e la percezione di sicurezza tra la popolazione.
 - 8- L'indice del *Benessere soggettivo* misura la soddisfazione per la vita e le emozioni positive e negative. Indicatori importanti sono la soddisfazione generale per propria vita e il senso di vitalità.
 - 9- Nel dominio *Paesaggio e patrimonio culturale*, si analizza la qualità del territorio e l'apprezzamento del suo retaggio culturale. Parametri essenziali comprendono il grado di soddisfazione rispetto al paesaggio e il coinvolgimento in attività culturali ed eventi artistici.
 - 10- Il dominio *Ambiente* esamina la qualità dell'aria e dell'acqua, la gestione dei rifiuti e le emissioni di gas serra. Le emissioni di CO₂, la percentuale di rifiuti smaltiti in discarica ed energia elettrica da fonti rinnovabili rappresentano indicatori di grande rilievo.
 - 11- Nell'area della *Ricerca e Innovazione*, vengono valutati gli investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo, il grado di innovazione delle imprese e le competenze scientifiche. Parametri significativi comprendono la spesa destinata alla ricerca e sviluppo e la percentuale di laureati in discipline STEM (scientifiche, tecnologiche, ingegneristiche e matematiche).
 - 12- Infine, il campo della *Qualità dei Servizi* esamina l'accessibilità e la qualità dei servizi pubblici, come l'istruzione, la sanità e i trasporti. Parametri cruciali includono la soddisfazione riguardo ai servizi pubblici locali e l'accessibilità alle cure mediche.²⁵⁰
- Questi dodici ambiti e i rispettivi indicatori forniscono una panoramica completa del benessere in Italia, consentendo il monitoraggio e la valutazione del progresso sociale,

²⁵⁰ ISTAT, Indicatori BES, 2023.

economico ed ambientale del Paese. Nel 2024, anche il Ministero dell'Economia e delle Finanze con la propria relazione ha presentato e ufficializzato le principali disposizioni della Legge di Bilancio 2024, attraverso un sistema di dodici indicatori rappresentativi di otto aree del BES. Il documento descrive il progresso compiuto dal Paese negli ultimi anni rispetto a tali indicatori, utilizzando dati aggiornati forniti dall'Istat. Nella seguente Tabella è riportato un esame aggiornato rispetto all'Allegato BES del Documento di Economia e Finanza del 2023, sopra descritto, che ha analizzato l'andamento degli indicatori fino al 2022. Inoltre, per nove indicatori si fornisce la previsione dell'andamento per il periodo 2023-2026.²⁵¹

Figura 1: Indicatori BES nel MEF 2024

Dominio	Indicatore	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Benessere economico	1. Reddito disponibile lordo corretto pro capite	Barra						
	2. Disuguaglianza del reddito netto (S80/S20)	Barra						
	3. Indice di povertà assoluta	Barra						
Salute	4. Speranza di vita in buona salute alla nascita	Barra						
	5. Eccesso di peso	Barra						
Istruzione e Formazione	6. Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione	Barra						
Lavoro e conciliazione tempi di vita	7. Tasso di mancata partecipazione al lavoro	Barra						
	8. Rapporto tra tasso di occupazione donne 25-49 anni con figli età prescolare e delle donne senza figli	Barra						
Sicurezza	9. Indice di criminalità predatoria	Barra						
Politica e istituzioni	10. Indice di efficienza della giustizia civile	Barra						
Ambiente	11. Emissioni di CO2 e altri gas clima alteranti	Barra						
Paesaggio e patrimonio culturale	12. Abusivismo edilizio	Barra						

Fonte: <https://www.dt.mef.gov.it>.

²⁵¹ Ministero dell'Economia e delle Finanze (2024), "Relazione sugli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile", presentata dal Ministro dell'Economia e delle Finanze G. Giorgetti, disponibile sul sito: https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/analisi_programmazione/documenti_programmatici/Relazione-BES-2024_finale.pdf.

3.6.1. Sostenibilità aziendale: Criteri ESG e il ruolo dell'Associazione AsVis nell'attuazione dell'Agenda 2030

Come evidenziato nel paragrafo precedente, sebbene il Prodotto Interno Lordo (PIL) rivesta un ruolo significativo come indicatore dei risultati economici di una comunità, è fondamentale affiancarlo ad ulteriori parametri che valutino anche dimensioni economiche, ambientali, relazionali e sociali.

“Bene, questi aspetti possono essere considerati, almeno in parte, anche per le aziende”, - afferma l'economista e statistico Enrico Giovannini²⁵² - “Infatti, il Margine Operativo Lordo (Mol) di un'impresa presenta similitudini con i limiti del PIL nell'analisi della ricchezza di un Paese”. Già dal suo punto di vista, è fondamentale ripensare l'idea tradizionale secondo cui l'obiettivo principale di un'azienda dovrebbe essere il profitto: “Il vero obiettivo deve essere, invece, quello di massimizzare il benessere collettivo”,²⁵³ e ancora Giovannini “lo sviluppo sostenibile [...] è l'unica possibilità che il mondo delle imprese e la società odierna hanno per assicurarsi un futuro”²⁵⁴.

Parlando di sviluppo, la sostenibilità, quindi, deve necessariamente fungere da principio guida nelle decisioni aziendali. Senza un adeguato rispetto per il nostro pianeta, per le sue risorse finite e per le prossime generazioni, diventa impossibile immaginare un futuro autenticamente sostenibile.

In questo contesto, le organizzazioni sono chiamate a svolgere un ruolo attivo adottando pratiche responsabili che rispettino i criteri ESG (*Environment-Social-Governance*)²⁵⁵.

²⁵² Enrico Giovannini (6 giugno 1957) è un economista, statistico e accademico italiano. Dal 2021 al 2022 è stato Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibile (governo Draghi). È stato ministro del lavoro e delle politiche sociali dal 2013 al 2014 (governo Letta). È stato *Chief Statistician* dell'OCSE dal 2001 all'agosto 2009 e presidente dell'ISTAT dall'agosto 2009 all'aprile 2013. Dal 3 febbraio 2016 fino al 13 febbraio 2021 è stato Portavoce dell'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (AsVis).

È professore ordinario di Statistica economica all'Università di Roma "Tor Vergata", docente di Public management presso il Dipartimento di Scienze politiche dell'Università LUISS e membro di numerosi board di fondazioni e di organizzazioni nazionali e internazionali, per ulteriori approfondimenti consultare https://it.wikipedia.org/wiki/Enrico_Giovannini#Anni_2022-2023.

²⁵³ MAZZA L., *Inchiesta: È tempo di sviluppare anche un benessere aziendale*, in *Avvenire*, 13 giugno 2015, intervista a E. Giovannini, *op.cit.*

²⁵⁴ GIANGUALANO P. & SOLIMENE L., *Sostenibilità in cerca di imprese. La rendicontazione non finanziaria come strumento di governance dei rischi e delle opportunità*, 2019 Milano: Egea, E. Giovannini, p.12.

²⁵⁵ Traduzione: Ambientali, Sociali e di Governance.

Questi criteri, nati nel 2005 dai principi per gli investimenti riguardanti la sostenibilità delle Nazioni Unite, sono diventati un tema centrale nel dibattito pubblico e rappresentano una guida cruciale per le decisioni di sviluppo a livello mondiale.

Nel breve termine, i principi ESG imporranno a ciascuna impresa di assumere un ruolo attivo nel perseguire un modello di crescita sostenibile.

Secondo gli autori Gianguialano e Solimene (2019),²⁵⁶ il termine “*Environment*” si riferisce alle attività che un’impresa svolge per tutelare l’ambiente, ossia le azioni mirate a ridurre il proprio impatto ambientale. Le attività in questione includono gli sforzi dell’organizzazione per contribuire alla lotta contro il cambiamento climatico, come la gestione delle emissioni di gas serra, il miglioramento dell’efficienza energetica e il trattamento dei rifiuti.

Il concetto di sostenibilità sociale aziendale, o “*Social*”, si basa invece su parametri che riguardano il modo in cui l’azienda interagisce con i propri dipendenti, collaboratori e la comunità in cui opera.

La distinzione tra sostenibilità ambientale e sostenibilità sociale sta nel loro obiettivo principale: la prima si concentra sulla protezione dell’ambiente, mentre la seconda pone l’accento sull’individuo e sulla creazione di condizioni di vita dignitose. Lo scopo è quello di implementare un modello di sviluppo aziendale che produca effetti positivi sulla società.

Da ultimo, i criteri di “*Governance*” si riferiscono alla sostenibilità economica aziendale e analizzano come viene gestita un’azienda e le implicazioni etiche delle sue decisioni. Un’azienda sostenibile è infatti capace di creare valore per la collettività e per l’organizzazione, operando con l’intento di generare profitti in maniera etica.²⁵⁷

Per promuovere una maggiore attenzione verso la sostenibilità, il legislatore ha introdotto l’obbligo per le grandi aziende di redigere la Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Questo documento ha lo scopo di elencare e valutare le azioni intraprese per favorire una crescita sostenibile, in conformità con i criteri ambientali, sociali e di governance.

²⁵⁶ Ivi, p.13.

²⁵⁷ ZUFETTI N., *Sostenibilità aziendale: perché è sempre più importante per il business*, Crisbis, in <https://www.crisbis.com/it/approfondimenti/sostenibilita-aziendale-impres-italiane/>.

Tuttavia, anche le aziende che non sono tenute a pubblicare la DNF hanno un notevole interesse a comunicare il loro impegno verso uno sviluppo sostenibile. Possono farlo ad esempio attraverso la creazione e diffusione volontaria di un bilancio di sostenibilità.

L'adozione dei criteri ESG aiuta quindi le imprese a diventare più responsabili, attirare investitori interessati e accedere a finanziamenti agevolati, migliorando così le loro possibilità di crescita a lungo termine.²⁵⁸

La crescente consapevolezza riguardo a questi temi rende la sostenibilità un argomento fondamentale.

L'Agenda 2030²⁵⁹ dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), sottoscritta dai Governi di 193 Paesi il 25 settembre del 2015, attraverso i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals – SDGs* nell'acronimo inglese), offre un quadro chiaro di riferimento che tutte le imprese, insieme a stati e cittadini, sono incoraggiati a seguire e rispettare.

Figura 2: suddivisione degli SDGs in base ai “pilastri” dello sviluppo sostenibile



Fonte: Istat (2020). Rapporto SDGs 2020. Informazioni statistiche per l'Agenda 2030 in Italia, p. 17

²⁵⁸ *Ibidem*.

²⁵⁹ Quando si menzionano l'Agenda 2030 e i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), si fa riferimento a una sfida globale che coinvolge non solo i governi dei paesi membri dell'ONU, ma anche le imprese pubbliche, private e i cittadini. È un impegno collettivo per costruire un mondo sostenibile sotto il profilo ambientale, sociale ed economico.

L'Agenda 2030 è basata su cinque obiettivi (*Goals*) chiave: eliminare fame e povertà in tutte le forme, garantire dignità e uguaglianza (*Persone*); garantire vite prospere e piene in armonia con la natura (*Prosperità*); promuovere società pacifiche, giuste e inclusive (*Pace*); implementare l'Agenda attraverso solide partnership (*Partnership*) e infine proteggere le risorse naturali e il clima del pianeta per le generazioni future (*Pianeta*). Per maggiori informazioni consultare il sito <https://asvis.it/l-agenda-2030-dell-onu-per-lo-sviluppo-sostenibile/>.

L'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS)²⁶⁰, una rete di oltre trecento soggetti impegnati per l'attuazione della suddetta Agenda 2030, svolge un ruolo cruciale nel promuovere la sostenibilità aziendale in Italia, offrendo supporto e risorse alle imprese per integrare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) nelle loro strategie.

Nell'ambito della sua missione, l'Alleanza promuove un ampio ventaglio di attività volte a sensibilizzare e educare gli operatori pubblici e privati, la pubblica opinione, i media e la cittadinanza. Queste iniziative includono programmi di formazione e campagne informative, accompagnate da attività di comunicazione efficaci.

L'Associazione si concentra anche sulla ricerca scientifica e sulla creazione di relazioni istituzionali strategiche. Inoltre, si impegna nell'organizzazione e nella gestione di eventi culturali, tutti finalizzati a sviluppare strumenti di monitoraggio efficaci per garantire il raggiungimento degli obiettivi SDGs, con riferimento anche a specifici gruppi di *stakeholder*²⁶¹ e ai contesti territoriali locali.

Considerando quanto precedentemente esposto, è quindi naturale che sempre più imprese, anche in assenza di obblighi, optino per l'implementazione di piani industriali che integrano azioni e obiettivi in linea con i criteri suddetti.²⁶²

Oggi, infatti, la sostenibilità rappresenta un elemento chiave per le aziende che desiderano mantenere e rafforzare la propria competitività nel medio e lungo periodo. Il rapporto EY dal titolo "*Seize the Change - Futuri Sostenibili*" presenta un'analisi dettagliata basata su un campione di oltre 300 aziende italiane operanti in diversi settori. I dati rilevati indicano che il 69% delle aziende coinvolte ha adottato un piano di sostenibilità negli ultimi anni, segnalando un aumento dell'impegno verso pratiche aziendali responsabili. Inoltre, il 44% di queste imprese ha messo in atto un piano strategico con obiettivi quantitativi ben definiti, rappresentando un aumento del 6% rispetto al 2019. Tuttavia, solo il 35% delle aziende ha fissato scadenze chiare per il conseguimento di tali obiettivi. Infine, tra le aziende che attualmente non hanno un piano di sostenibilità, il 15% ha espresso l'intenzione di svilupparne uno in futuro.²⁶³

²⁶⁰ È nata il 3 febbraio del 2016, su iniziativa della Fondazione Unipolis e dell'Università di Roma "Tor Vergata".

²⁶¹ Traduzione: "portatori di interessi", si intendono tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica in E. TRECCANI.

²⁶² ASVIS in <https://asvis.it/missione/>.

²⁶³ Nuovo report EY: *Seize the Change - Futuri Sostenibili*, Comunicato stampa, 31 gennaio 2022, Milano.

Dunque, le organizzazioni stanno intensificando i loro sforzi per contribuire attivamente agli obiettivi di sviluppo sostenibile delineati nell'Agenda 2030.

Tuttavia, il raggiungimento di questi ultimi richiede un notevole impegno collettivo e si presenta come una sfida complessa, soprattutto alla luce delle recenti difficoltà che hanno scosso l'intero panorama internazionale.

Eventi come la pandemia di Covid-19 hanno avuto ripercussioni devastanti su molti settori, evidenziando la vulnerabilità delle catene di approvvigionamento globali e la necessità di una maggiore resilienza. Inoltre, il conflitto in Ucraina ha innescato un'innaturale diminuzione delle forniture di gas e petrolio dalla Russia, anche per le sanzioni internazionali imposte, causando non solo l'aumento dei prezzi dell'energia ma anche una crescente instabilità economica.

Queste circostanze hanno reso fondamentale e urgente l'accelerazione della transizione verso fonti di energia rinnovabili. Di conseguenza, le aziende sono motivate a riconsiderare e adattare le proprie pratiche operative, adottando modelli di business più sostenibili e responsabili nella produzione di gas e petrolio.

Questa evoluzione non rappresenta solo un'opportunità, ma è una necessità per garantire un futuro in cui le risorse naturali vengano utilizzate in modo più efficiente e consapevole.

In risposta a queste sfide, il governo italiano ha lanciato il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).²⁶⁴ Questa iniziativa mira a stimolare le imprese italiane nell'adozione di pratiche sostenibili e ad investire in tecnologie verdi.

La strategia è articolata in varie misure che si concentrano su aspetti cruciali come l'innovazione tecnologica, la transizione ecologica e l'inclusione sociale.

In particolare, il PNRR prevede finanziamenti e agevolazioni per le imprese che decidono di investire in progetti che favoriscano la sostenibilità ambientale e la riduzione delle emissioni di carbonio. Inoltre, offre strumenti per migliorare le competenze lavorative e promuovere una cultura imprenditoriale orientata alla responsabilità sociale.

²⁶⁴ “PNRR” è l'acronimo di Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, rappresenta un'importante assegnazione straordinaria di fondi europei destinata a supportare le comunità nella risposta alle conseguenze negative significative che la pandemia ha avuto sulle economie nazionali. Questo piano offre l'opportunità di affrontare e superare le sfide emerse, contribuendo alla ricostruzione e al rilancio delle economie colpite. Per ulteriori dettagli consultare <https://www.mimit.gov.it/it/pnrr/piano>.

Questo approccio mira a creare un ambiente favorevole affinché le aziende possano non solo affrontare le difficoltà attuali, ma anche prosperare in un'economia globale in evoluzione; un'economia che premi l'innovazione e la sostenibilità come leve strategiche per il successo.

In questo scenario, la sinergia tra organizzazione pubbliche e private, unita a un attivo coinvolgimento della comunità e degli stakeholder, sarà fondamentale per garantire che gli sforzi per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile non siano solo un impegno formale, ma un'autentica trasformazione verso un futuro migliore e più sostenibile per tutti.

3.6.2. Nuova Direttiva (UE) n. 1760/2024 e CSR (*Corporate Social Responsibility*)

La Direttiva (UE) del 13 giugno 2024 n. 1760 del Parlamento Europeo e del Consiglio, riguarda il dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità²⁶⁵.

Questa nuova normativa ha introdotto modifiche alla direttiva (UE) 2019/1937 e al regolamento (UE) 2023/2859, che regola l'accesso centralizzato alle informazioni pubbliche nei settori finanziari e della sostenibilità, e avrà effetto 20 giorni dopo la sua pubblicazione, cioè a partire dal 25 luglio 2024.

Nella proposta, approvata dalla Commissione UE nel febbraio del 2022, la direttiva trovava applicazione in tutte le grandi società dell'UE con più di 500 dipendenti e con un fatturato netto mondiale di 150 milioni di euro, ma l'effetto della direttiva è stato significativamente ridotto a seguito di un ampio dibattito tra i Paesi europei e le associazioni di categoria, preoccupate per i costi delle materie prime.

Infatti, Secondo il Centro di Ricerca sulle Società Multinazionali, saranno solo 5.421 le aziende interessate dalla nuova direttiva, con una diminuzione del 67% rispetto alle 16.389 inizialmente stimate. Anche in Italia, la riduzione è marcata, con 737 aziende coinvolte rispetto alle 2.260 attese nel testo originale, registrando così un'incidenza solo del 67%²⁶⁶.

La direttiva richiede quindi che le grandi aziende si facciano promotrici del cambiamento, assumendo l'obbligo di supportare le Piccole e Medie Imprese con cui

²⁶⁵ Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea, Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, IT Serie L., 5/7/2024.

²⁶⁶ WST, *Direttiva (UE) 2024/1760: Nuovo dovere di diligenza delle imprese per la sostenibilità*, Lavorosì, 10 luglio 2024.

collaborano commercialmente, al fine di garantire la loro conformità agli obblighi stabiliti. Questo sostegno deve includere la fornitura di accesso a formazione e miglioramento dei sistemi di gestione, oltre ad un supporto finanziario specifico e adeguato, che può manifestarsi attraverso finanziamenti diretti o prestiti a tassi agevolati e garanzie per la continuità nella fornitura di materie prime.

La direttiva contiene 39 articoli che regolano diversi aspetti²⁶⁷. In primo luogo, stabilisce gli obblighi per le aziende di conoscere, prevenire e gestire i potenziali e reali impatti negativi sui diritti umani e sull'ambiente derivanti dalle loro attività.²⁶⁸ Inoltre, definisce le responsabilità e le sanzioni per le aziende in caso di violazioni, specificando anche come gli effetti negativi possano derivare non solo dalle loro attività, ma anche da quelle delle filiali e dei partner commerciali.

Un altro punto importante riguarda gli obblighi per le aziende di adottare e mettere in pratica un piano di transizione per affrontare i cambiamenti climatici. La direttiva prevede anche la possibilità di espandere e dettagliare ulteriormente i suoi contenuti tramite atti delegati da parte del Consiglio²⁶⁹.

Infine, essa offre diritti legati alla verifica del rispetto degli obblighi in materia di diritti umani e ambiente, che includono la possibilità di effettuare segnalazioni, anche in forma anonima e di intraprendere azioni legali, garantendo protezione a chi segnala eventuali irregolarità.

In stretta connessione con la Direttiva (UE) n. 1760/2024, la *Corporate Social Responsibility* (CSR), o Responsabilità Sociale d'Impresa, rappresenta un principio fondamentale per le aziende che implica un impegno a condurre le proprie attività in modo etico e sostenibile. Questo approccio va oltre la semplice ricerca del profitto economico, poiché richiede alle imprese di considerare come le loro decisioni e azioni possano influenzare la società, l'ambiente e gli *stakeholder*, tra cui dipendenti, clienti, fornitori e comunità locali.

La CSR non dovrebbe essere vista come un semplice costo per l'azienda, ma piuttosto come un investimento strategico. Quando è adeguatamente integrata nelle strategie

²⁶⁷ Consultabili dalle pagine 111 a 230 della Direttiva 1760/2024.

²⁶⁸ Per la consultazione di queste responsabilità e delle connesse conseguenze si rinvia agli articoli 27, 29, da 111 a 230 del testo approvato.

²⁶⁹ Si veda a riguardo, in combinata lettura, l'articolo 3, comma 2, e l'articolo 34 della Direttiva 1760/2024.

aziendali, la CSR può avere un impatto positivo sulle performance e sulla competitività delle imprese nel loro settore²⁷⁰.

La Responsabilità Sociale d'Impresa ha aperto anche la strada alle questioni legate ai criteri ESG (Ambientali, Sociali e di Governance)²⁷¹.

Se la CSR si concentra sull'assicurare che un'azienda operi in modo responsabile, i criteri ESG forniscono un modo per misurare e rendicontare gli sforzi compiuti in tale direzione. La CSR rappresenta, come già sottolineato, una forma di autoregolamentazione che garantisce un impatto positivo delle attività aziendali sull'ambiente, sui consumatori, sui dipendenti e sulle comunità, oltre a influenzare la sfera pubblica.

Mentre, i criteri ESG ampliano il concetto di CSR, trasformandolo da un'azione di semplice filantropia a un insieme tangibile di dati e informazioni utilizzabili sia da investitori sia da consumatori. Questi strumenti permettono di comprendere meglio le pratiche sociali, benefiche e di *governance* interna delle aziende.

Nel paragrafo successivo, verranno analizzate le risposte a specifiche sfide relative alla sostenibilità e il modo in cui le organizzazioni coinvolte hanno affrontato la crescente domanda di pratiche aziendali più responsabili. Attraverso esempi pratici e casi studio, si mostrerà come l'impegno verso la sostenibilità possa tradursi in un miglioramento tangibile della qualità della vita e del benessere complessivo, contribuendo a un futuro più equo e sostenibile.

3.7. Come le aziende italiane rispondono alla domanda di benessere

Nel Settimo Rapporto Censis-Eudaimon del 2024²⁷², il *welfare* aziendale si trova ad affrontare le dinamiche emergenti del mercato del lavoro, segnato da sfide continue come il calo demografico ed un cambiamento nei valori legati al lavoro.

Questo scenario indica una transizione socioculturale in corso, evidenziata da un numero record di persone impiegate (23,1 milioni), un aumento di lavori stabili e una maggiore partecipazione femminile nel mercato del lavoro.

²⁷⁰ PERRINI F., “Sostenibilità”, 2018, Milano, Egea, pp. 52-60.

²⁷¹ V. Capitolo 3, paragrafo 6.1.

²⁷² 7° Rapporto Censis-Eudaimon sul Welfare Aziendale, *il Welfare aziendale la sfida dei nuovi valori del lavoro*, Censis, Eudaimon, 2024.

Tuttavia, si riscontra un alto livello di disaffezione professionale (67,7%) e un crescente focus sugli interessi personali. Le aziende sono sempre più concentrate su strategie per attrarre e mantenere i talenti, mentre i lavoratori danno priorità alla possibilità di gestire orari di lavoro flessibili e ridotti. Questo desiderio è in parte alimentato dalla crescente attenzione verso il benessere personale, che porta molti a cercare più tempo per sé stessi, per le proprie famiglie e per le attività che suscitano passione.

La ricerca di un miglior equilibrio tra vita privata e lavorativa ha indotto molti dipendenti a rifiutare posizioni più remunerative o carriere promettenti, spesso a causa della distanza eccessiva del luogo di lavoro dalla propria abitazione. Questo fenomeno sta causando cambiamenti significativi nella gestione del personale e nelle strategie di investimento delle aziende.

Al giorno d'oggi, quindi, il *welfare* aziendale rappresenta uno strumento necessario, ampiamente riconosciuto e apprezzato dai lavoratori, ma che continua a evolvere per trovare una sua chiara identità.

Esso, infatti, non dovrebbe più essere visto come un mero strumento flessibile limitato dalle esigenze sociopolitiche attuali per coprire delle lacune, bensì come un elemento dotato di autonomia e specificità.

Oggi giorno, esistono già delle risposte concrete che rappresentano l'inizio di una nuova fase del *welfare* aziendale, come ad esempio servizi personalizzati per tutti i dipendenti e l'accesso semplificato a questi ultimi, tramite app su smartphone. Questa nuova fase però, non potrà limitarsi a essere solamente risolutiva e focalizzata esclusivamente su gruppi di lavoratori vulnerabili o in difficoltà.

È quindi essenziale evolvere verso un *welfare* aziendale che favorisca il benessere di tutti i dipendenti attraverso un approccio proattivo.

Questo dovrebbe includere servizi progettati per affrontare le difficoltà che rendono la vita incerta e complicata, permettendo ai lavoratori di godere di tempo libero di qualità, migliorando così la loro esistenza.

Raggiungere questo obiettivo è primario per ciascuna azienda, poiché la capacità di attrarre e trattenere talenti diventa una priorità crescente.

Dopo aver analizzato l'importanza del benessere aziendale nel contesto moderno, è interessante osservare come le aziende italiane stiano rispondendo a queste innovazioni.

Negli ultimi anni, in particolare dopo la pandemia, le imprese italiane hanno adottato una varietà di iniziative e strategie mirate a soddisfare la crescente domanda di benessere tra i dipendenti.

Ad esempio, nel 2024, il Top Employers Institute²⁷³ ha riconosciuto 147 aziende italiane per le loro eccellenze nella gestione delle risorse umane e nel benessere dei dipendenti.

Di queste, 44 hanno ottenuto anche la certificazione “*Top Employers Europe 2024*”, assegnata alle aziende che soddisfano gli standard in almeno cinque Paesi europei. Tale riconoscimento viene attribuito alle imprese che si sono distinte in sei macroaree: strategie per le persone, ambiente di lavoro, acquisizione di talenti, formazione, benessere e diversità e inclusione.

Inoltre, 13 aziende si sono distinte con il titolo di “*Top Employers Global 2024*”, riservato a quelle che eccellono su più continenti²⁷⁴. Per ottenerlo, le aziende non solo devono soddisfare gli standard europei, ma anche dimostrare pratiche di risorse umane (HR) efficaci e coerenti a livello globale, operando in un numero maggiore di Paesi e attraversando diverse culture.

Le imprese italiane e internazionali, che hanno conseguito la suddetta certificazione e operano anche in Italia, esercitano le loro attività in una vasta gamma di settori. Questi includono l'industria automobilistica, assicurativa e farmaceutica, insieme ai settori della grande distribuzione e della tecnologia, mettendo in luce la diversità degli ambiti coinvolti.

Tra esse spiccano le seguenti aziende: Inwit, Acea, Intesa Sanpaolo, Hera, Poste Italiane, UniCredit e Generali. Inoltre, sono incluse Fincantieri, BNL BNP Paribas, Italgas, Bper, Ferrari e Metro Italia, insieme a Edison, Lavazza, e FincoBank.

Secondo David Plink, CEO del *Top Employers Institute*, la realtà odierna è fortemente influenzata dall'impatto dell'Intelligenza Artificiale nel mondo professionale.

²⁷³ Il Top Employers Institute è un'organizzazione globale che certifica l'eccellenza delle condizioni di lavoro offerte dai datori di lavoro ai loro dipendenti. Fondato nel 1991, l'istituto conduce ricerche rigorose e indipendenti per valutare le pratiche delle risorse umane e le condizioni di lavoro delle aziende. Le imprese che soddisfano gli elevati standard richiesti ricevono la certificazione di “*Top Employer*”, riconoscendo il loro impegno a offrire un buon ambiente di lavoro e a prendersi cura del benessere dei dipendenti, dello sviluppo delle competenze e della crescita professionale. La certificazione aiuta le aziende a migliorare la loro attrattiva sul mercato del lavoro e a trattenere i talenti.

²⁷⁴ Redazione ViPù, *Top Employers Italia 2024, 147 aziende eccellenti in ambito HR*, in Vera Informazione ViPù, 24 gennaio 2024.

Le organizzazioni devono cogliere questa evoluzione adottando un approccio mirato, ponderato ed etico.

Per fare ciò, le aziende suddividono il benessere in due principali dimensioni: una di tipo strutturale, chiamata "*Hard*", e un'altra più legata agli aspetti operativi e trasversali, che si può definire "*Soft*"²⁷⁵.

La dimensione *Hard* comprende tutti quegli elementi collegati alla struttura fisica dell'ambiente di lavoro. Questo include la disponibilità di spazi ben organizzati, come aree dedicate al relax e zone di lavoro funzionali, che contribuiscono al comfort e all'efficienza dei dipendenti. In aggiunta, l'offerta di benefici aziendali e l'implementazione di un piano di *welfare* ben definito, risultano indispensabili per sostenere il benessere economico e sociale dei lavoratori.

Invece, la dimensione *Soft* del benessere organizzativo riguarda i processi aziendali e le relazioni interpersonali all'interno dell'azienda. Uno dei suoi aspetti chiave è l'adozione dello *smart working* come strumento per migliorare l'equilibrio tra vita privata e professionale. Promuovere una cultura aziendale basata sul lavoro di squadra è fondamentale, incentivando momenti di collaborazione e condivisione che rafforzino la coesione tra i membri del *team*.

Inoltre, una componente essenziale di questa dimensione è il ripensamento delle gerarchie tradizionali. L'obiettivo è muovere verso un modello di gestione che favorisca l'autonomia condivisa, riducendo il micro-management e attenuando le dinamiche di controllo eccessivo. Questo contribuisce a creare un ambiente di lavoro più aperto e collaborativo, dove i dipendenti sono incoraggiati a prendere iniziative e a partecipare attivamente ai processi decisionali²⁷⁶.

Perciò, in questo contesto, è fondamentale porre la valorizzazione dell'essere umano al centro del cambiamento, concentrandosi sullo sviluppo professionale e personale dei lavoratori.

²⁷⁵ *Benessere in azienda: tutti i modi per promuoverlo e lavorare meglio*, in 4Stars stage e lavoro, 26/09/2022, in <https://www.4stars.it>.

²⁷⁶ *Ibidem*.

3.7.1. Risposte verticali: Technogym, Edenred, Double You by Zucchetti e UnoBravo

Le risposte verticali sono iniziative mirate a specifici bisogni o aree di benessere dei dipendenti. Spesso sono concentrate su una particolare dimensione del benessere, come la salute fisica, il benessere mentale o il benessere finanziario. Le aziende che adottano questo approccio sviluppano e forniscono servizi o prodotti altamente specializzati in settori specifici.

Ad esempio, molte aziende offrono programmi di assistenza ai dipendenti che forniscono supporto psicologico e consulenza per affrontare problemi personali o professionali.

Altre iniziative includono servizi di telemedicina, che consentono ai dipendenti di consultare medici online, rendendo l'assistenza sanitaria più accessibile e conveniente.

Inoltre, le aziende possono implementare programmi di *wellness* che promuovono la salute fisica attraverso corsi di yoga, sessioni di meditazione e attività di fitness.

Anche la consulenza finanziaria è un aspetto molto importante, poiché aiuta i dipendenti nella gestione delle finanze personali, offrendo supporto su risparmi, investimenti e pianificazione previdenziale.

Un esempio di leadership nel settore del *wellness* è rappresentato da Technogym, un'azienda che ha posto la promozione del benessere fisico al centro della sua missione. Fondata nel 1983 da Nerio Alessandri, Technogym nasce dalla fusione delle sue due grandi passioni: la tecnologia (TECHNO) e lo sport (GYM). A soli 22 anni, Alessandri ha progettato e costruito la sua prima attrezzatura da palestra nel garage di casa, dando vita a un'azienda che sarebbe diventata un punto di riferimento nel panorama globale del *fitness*.

Technogym crede fermamente che il regolare esercizio fisico possa migliorare significativamente la qualità della vita delle persone.

L'azienda offre una gamma di servizi e prodotti personalizzati che rispondono alle esigenze specifiche di ciascun lavoratore. Le attrezzature sono progettate per essere utilizzate facilmente, mentre i programmi di allenamento personalizzati e le piattaforme digitali permettono ai dipendenti di accedere a contenuti motivazionali e sfide, ovunque si trovino.

Inoltre, Technogym non si limita a promuovere il benessere individuale, ma riconosce il suo impatto significativo sulla comunità e sull'ambiente. Questa partecipa attivamente a iniziative globali per promuovere stili di vita sani, collaborando con enti per sensibilizzare l'importanza dell'esercizio fisico, come il progetto “*Exercise is Medicine*”.

Tra le iniziative di spicco di Technogym vi è il *Corporate Wellness Program*, che va oltre la semplice installazione di palestre aziendali. Questo programma offre *check-up* medici gratuiti, attività fisiche e corsi di formazione sul benessere, con l'obiettivo di migliorare la salute dei dipendenti e rendere l'ambiente di lavoro più salutare e stimolante.

Grazie all'utilizzo di tecnologie innovative, come app e dispositivi indossabili, i collaboratori possono monitorare la loro salute e partecipare a sfide di gruppo, favorendo la socializzazione e il supporto reciproco²⁷⁷.

Anche Edenred risponde in maniera verticale alla domanda di benessere. Con oltre 50 anni di esperienza, l'azienda si è affermata come un punto di riferimento nel campo del *welfare* aziendale.

Tra le offerte principali ci sono i buoni pasto *Ticket Restaurant*®, che permettono ai dipendenti di godere di pause pranzo salutari e di qualità.

Tuttavia, l'azienda ha ampliato la sua gamma di servizi per includere buoni acquisto utilizzabili per lo shopping, carte regalo e soluzioni di incentivazione personalizzate per motivare e coinvolgere il personale.

Grazie alla sua vasta rete di esercizi convenzionati, Edenred offre alle aziende la possibilità di scegliere tra una gamma completa di *benefit*, personalizzando le soluzioni in base alle esigenze specifiche dei propri dipendenti. L'azienda si distingue anche per la qualità del servizio, fornendo consulenza e supporto in tutte le fasi di implementazione dei piani di *welfare*²⁷⁸.

DoubleYou, società del gruppo Zucchetti, è invece un'azienda che si distingue offrendo soluzioni integrate per la gestione delle risorse umane. Specializzata nell'erogazione di piattaforme di *welfare* e *flexible benefit*, essa si impegna a supportare le aziende nella creazione di un ambiente di lavoro più sano e motivante, rispondendo alle esigenze dei dipendenti in un contesto in continua evoluzione.

²⁷⁷ <https://www.technogym.com>.

²⁷⁸ MACCARRONE C., *Benefit aziendali: quali sono e perché convengono alla tua azienda*, in Edenred, 14 giugno 2024.

Le piattaforme sviluppate da Double You, non solo offrono *benefit* tradizionali, ma anche servizi di *wellbeing* e iniziative per la conciliazione vita-lavoro.

Recentemente, la società ha organizzato eventi in collaborazione con BNP Paribas, come "*Welfare e HR per un mondo che cambia*", per discutere delle novità nel campo del benessere aziendale. Durante questi incontri, è emerso che c'è una discrepanza tra le percezioni dei manager delle risorse umane e quelle dei dipendenti riguardo alle iniziative di *welfare*. Infatti, mentre oltre il 70% degli HR ha attivato proposte di *welfare*, solo poco più del 50% dei dipendenti percepisce queste soluzioni come realmente calate nella loro realtà lavorativa. Questo mette in evidenza l'importanza di un approccio personalizzato e flessibile, che tenga conto della varietà delle esigenze all'interno di un'organizzazione²⁷⁹.

Da ultimo, UnoBravo è un'azienda dedicata al benessere mentale, che offre servizi di psicoterapia online accessibili ai dipendenti.

Tramite la sua piattaforma, i lavoratori possono connettersi facilmente con oltre 1.400 psicologi professionisti, ricevendo supporto in modo flessibile e riservato. Questo servizio non solo rende la terapia più accessibile, ma offre anche la comodità di poter ricevere aiuto direttamente da casa o dall'ufficio, eliminando il bisogno di spostamenti e riducendo l'ansia che può accompagnare la ricerca di aiuto.

Oltre ai servizi terapeutici, UnoBravo promuove una cultura del benessere mentale all'interno delle aziende attraverso *webinar* e corsi di formazione, sensibilizzando i dipendenti sull'importanza della salute psicologica.

Inoltre, l'azienda è impegnata anche a livello sociale, organizzando eventi come il "*Felicità - Festival della Salute Mentale*", un'iniziativa aperta a tutti per discutere e sensibilizzare su questi temi. Questo impegno aiuta a ridurre lo stigma associato alla salute mentale, rendendo il supporto psicologico più accettabile e accessibile per tutti²⁸⁰.

3.7.2. Riposte orizzontali: *Jointly e Trainect*

Le risposte orizzontali sono soluzioni più ampie e trasversali rispetto alle risposte verticali, progettate per coprire una vasta gamma di bisogni dei dipendenti.

²⁷⁹ MIDOLO M., *Doubleyou Zucchetti, la tecnologia al servizio del welfare*, in *Parole di Management*, 30 agosto 2024.

²⁸⁰ DE VITA A., *Perché il benessere è il tema HR del 2023 e come coltivarlo*, Altamira, 8 giugno 2023. Per ulteriori approfondimenti si veda il sito <https://www.unobravo.com>.

Questo è un approccio meno specifico ma più inclusivo mirato a creare un ambiente di lavoro complessivamente sano e positivo attraverso una varietà di iniziative e programmi.

Un aspetto fondamentale di questo metodo è l'ascolto attivo delle esigenze dei dipendenti. Le aziende che coinvolgono i propri lavoratori nella progettazione e implementazione delle iniziative di *welfare* ottengono risultati migliori, poiché riescono a rispondere in modo più efficace alle reali necessità del personale.

Tra le aziende che si distinguono nel fornire risposte orizzontali al benessere dei dipendenti spiccano Jointly e Trainect.

Jointly, in particolare, offre una piattaforma all'avanguardia dedicata al *welfare* aziendale che risponde ad un'ampia gamma di esigenze dei lavoratori.

Più che limitarsi a erogare servizi, l'azienda crea un vero e proprio ecosistema in grado di affrontare le sfide quotidiane dei dipendenti, permettendo loro di accedere a molteplici prestazioni.

La sua proposta si distingue per la capacità di adattarsi ad una varietà di bisogni, ma un tratto distintivo di Jointly è l'attenzione dedicata al supporto delle famiglie dei dipendenti. In un periodo in cui bilanciare vita lavorativa e familiare è essenziale, l'azienda si dedica a fornire soluzioni concrete per aiutare i lavoratori a gestire le proprie responsabilità.

Infatti, tramite la piattaforma, i dipendenti possono usufruire di servizi come l'accompagnamento per visite mediche, il supporto nella gestione delle terapie e l'assistenza per familiari non autosufficienti.

Un altro esempio significativo è il programma "*Push to Open*"²⁸¹, nato da un'iniziativa di Jointly nel 2015, in collaborazione con le sue aziende clienti.

Questo progetto fornisce strumenti e risorse per aiutare i genitori a supportare i propri figli nelle scelte educative e professionali. Attraverso guide e orientamento, Jointly aiuta le famiglie a potenziare le competenze trasversali dei giovani, rendendoli più pronti per il mondo del lavoro. Questo programma si è evoluto nel tempo, estendendosi anche a ragazzi delle scuole medie e coinvolgendo attivamente le scuole e il territorio in un'ottica di collaborazione *multi-stakeholder*.

²⁸¹ CRESCENTINI L., *Jointly presenta il primo Social Impact Report del programma Push to Open*, in Percorsi di Secondo Welfare, 18 aprile 2018.

Jointly Push To Open si svolge da ottobre a gennaio e culmina con dei *workshop* presso le organizzazioni che partecipano all'iniziativa. Viene utilizzata una piattaforma interattiva di *e-learning*, progettata per coinvolgere separatamente ragazzi e genitori. Inoltre, offre contenuti sia *on demand* che in *live streaming*, insieme a chat e laboratori, creando un'esperienza formativa completa e coinvolgente.

Oltre al supporto familiare, l'azienda offre anche servizi di assistenza sanitaria integrativa ai dipendenti che possono beneficiare di coperture per visite mediche, esami diagnostici e trattamenti.

Quindi, attraverso la sua piattaforma, *Jointly* dimostra che investire nel benessere dei dipendenti non è solo un atto di responsabilità sociale, ma anche una leva strategica per il successo e la crescita sostenibile delle organizzazioni.

Trainect, invece, è un'azienda specializzata nell'offerta di programmi per la formazione e lo sviluppo professionale del personale²⁸².

Anch'essa, tramite la sua piattaforma innovativa, permette di migliorare e monitorare il *wellbeing* per generare un reale cambiamento culturale all'interno dei luoghi di lavoro.

I programmi offerti, non solo migliorano le competenze tecniche, ma includono anche aspetti come la gestione dello stress e il potenziamento delle *soft skills*²⁸³.

La "*Gamification*", ovvero l'inserimento di dinamiche di gioco in ambienti non ludici, rappresenta una strategia innovativa che sta trasformando il mondo del lavoro.

Trainect crede fermamente che l'applicazione della psicologia del gioco possa incrementare notevolmente la motivazione dei dipendenti. Utilizzando elementi come punti, classifiche, *badge* e sfide, questa tecnica stimola la competitività e il senso di realizzazione personale, rendendo le attività quotidiane più coinvolgenti e gratificanti.

Inoltre, la *gamification* promuove la trasparenza e il riconoscimento del merito, poiché permette ai dipendenti di vedere chiaramente i loro progressi, aumentando così la motivazione a raggiungere i propri obiettivi.

Trainect suggerisce diverse idee per implementare questa strategia all'interno delle aziende, come organizzare sfide settimanali su obiettivi specifici, creare classifiche per

²⁸² Per ulteriori approfondimenti consultare il sito <https://www.jointly.pro>.

²⁸³ Le *soft skills* sono competenze personali e relazionali che influenzano il modo in cui le persone interagiscono con gli altri, affrontano problemi e gestiscono il proprio lavoro. A differenza delle *hard skills*, che sono abilità tecniche specifiche e misurabili, le *soft skills* riguardano le qualità personali e le capacità interpersonali che facilitano la comunicazione e la collaborazione, come ad esempio la comunicazione, il lavoro di squadra, il *problem solving* e l'empatia dei lavoratori.

monitorare i progressi in tempo reale e assegnare punti che i dipendenti possono accumulare per ottenere *badge* che riconoscano competenze o risultati particolari²⁸⁴.

I *wellbeing ambassador* di Trainect si impegnano a diffondere attivamente i concetti chiave per creare ambienti di lavoro sostenibili. Tra questi rileva la filosofia dell'ottimizzazione continua che genera benessere aziendale, cd. "*Kaizen*".

Il *Kaizen* è una filosofia giapponese che significa letteralmente "miglioramento continuo." Si basa sull'idea che piccoli e costanti miglioramenti possano condurre a significativi cambiamenti nel tempo.

In ambito aziendale, il *Kaizen* si focalizza sull'identificazione e l'eliminazione degli sprechi, come quelli di tempo e materiali, attraverso un processo continuo di miglioramenti. Questo approccio coinvolge tutte le persone all'interno dell'organizzazione, favorendo la partecipazione attiva a ogni livello per ottimizzare le operazioni e i processi lavorativi.

Un esempio efficace di applicazione di tale filosofia si potrebbe applicare nelle linee di produzione all'interno delle fabbriche. Qui, gli operatori potrebbero notare ritardi dovuti all'attesa dei materiali, ma tramite l'adozione dei principi del *Kaizen*, sarebbero in grado di suggerire semplici modifiche, come riorganizzare la linea di produzione o migliorare la logistica interna per ridurre i tempi di attesa.

Anche se inizialmente queste modifiche sembrerebbero piccole, nel lungo periodo porterebbero a una maggiore efficienza, risparmi sui costi e ad una maggiore soddisfazione del personale.

Si può dire quindi che il *Kaizen* pone grande importanza sul coinvolgimento di ogni persona nel processo di miglioramento. Infatti, indipendentemente dal proprio ruolo, tutti i dipendenti sono incoraggiati a proporre idee e suggerimenti per migliorare l'azienda. Questo approccio inclusivo fa sentire le persone parte integrante dell'organizzazione, aumentando la loro motivazione e soddisfazione sul lavoro.

Adottando la filosofia in questione, le aziende promuovono anche un ambiente di lavoro collaborativo e positivo. Errori e inefficienze sono percepiti non come fallimenti, ma come opportunità di apprendimento e crescita. Questa mentalità riduce lo stress e la paura di sbagliare, creando un ambiente di lavoro più sano.

²⁸⁴ Trainect, *Gamification: Il Benessere al Lavoro passa anche dal gioco*, in www.trainect.it, 16 luglio 2024.

In aggiunta, Il Kaizen implica spesso una formazione continua, che non solo migliora le competenze dei dipendenti, ma dimostra anche l'impegno dell'azienda nel loro sviluppo professionale, rafforzando la fedeltà e la motivazione.

Inoltre, con l'ottimizzazione dei processi, molte aziende riescono a ridurre gli straordinari e a garantire orari di lavoro più regolari, contribuendo a un miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, che, come sappiamo, rappresenta un elemento fondamentale del benessere aziendale²⁸⁵.

In conclusione, dall'analisi di queste due aziende emerge che, attraverso le loro piattaforme, diffondono un concetto di benessere responsabile, condiviso e circolare ed integrano pratiche che favoriscono il benessere personale, interpersonale e ambientale all'interno delle organizzazioni.

L'obiettivo è quindi quello di convertire questa visione in un modello operativo aziendale, incoraggiando un approccio olistico alla salute che parte dalla cura di sé stessi, si estende al supporto e alla cura delle persone intorno, e abbraccia il rispetto e la sostenibilità dell'ambiente.

Implementando tali pratiche, le aziende possono contribuire a costruire un ecosistema lavorativo più etico e sostenibile.

²⁸⁵ Trainect, *Lavorare meglio per generare benessere*, 11 ottobre 2023.

CAPITOLO IV: ANALISI DEL CASO WELLMAKERS BY BNP PARIBAS: SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA E BENESSERE OLISTICO

4.1. Cos'è WellMakers by BNP Paribas

Grazie allo studio e alla ricerca approfondita sul *welfare* e *wellbeing* aziendale, esplorati nei capitoli precedenti, ho avuto l'opportunità di immergermi in questo mondo, attraverso l'esperienza diretta presso BNL BNP Paribas, nella sede di Roma Orizzonte Europa, situata in via Tiburtina 399.

Con l'aiuto e il supporto del team del settore *welfare*, ho avuto la possibilità di conoscere e approfondire il programma WellMakers, di cui essi sono tra i responsabili.

WellMakers by BNP Paribas è l'iniziativa di *business* sostenibile dedicata alle aziende per le loro esigenze di gestione e sviluppo del *welfare* verso i propri dipendenti. L'obiettivo è proprio quello di assistere le organizzazioni nell'incrementare e diversificare l'uso del *welfare*, promuovendo attraverso il *coaching*²⁸⁶ una maggiore consapevolezza del benessere personale che soddisfi le necessità dei lavoratori e delle loro famiglie.

Inoltre, mira a promuovere un impegno concreto per la sostenibilità ambientale, sociale ed economica, generando vantaggi per tutta la comunità.

Andrea Munari, ex Amministratore Delegato di BNL e Responsabile del Gruppo BNP Paribas in Italia, ha affermato in un'intervista su Repubblica: «*WellMakers è il frutto di un lavoro corale dedicato al welfare, che crediamo sia un driver positivo e sostenibile per il benessere delle aziende e nelle aziende, ponendo al centro le persone che vi lavorano in una logica di comunità. "Insieme siamo più forti" è il messaggio della nostra campagna di comunicazione e, ancora di più in questi momenti, confermiamo la nostra vicinanza ai clienti e alla Società, per costruire insieme un futuro prossimo di rilancio e crescita a beneficio di tutti*»²⁸⁷.

²⁸⁶ Per “*coaching*” si intende un processo di supporto e sviluppo personale o professionale finalizzato a migliorare la consapevolezza e il benessere individuale. In questo contesto, il *coaching* è usato per aiutare le aziende e i lavoratori a riconoscere e attuare strategie che possano migliorare il loro benessere personale e quello delle loro famiglie. L'idea è quella di guidare i dipendenti nel comprendere meglio i benefici offerti dal *welfare* aziendale e come questi possano incidere positivamente sulla loro vita, aumentando così anche l'efficacia e la soddisfazione sul lavoro.

²⁸⁷ *WellMaker, da BNP Paribas piattaforma per il welfare aziendale del futuro*, sul sito www.repubblica.it, 27 novembre 2020.

WellMakers è quindi, una *community* in costante crescita, i cui pilastri fondamentali sono rappresentati dalla sostenibilità, l'innovazione, la centralità e l'inclusione delle persone, così come la conoscenza e la formazione.

Il nome stesso, con la sua "s" finale, simboleggia la pluralità degli attori coinvolti e richiama esplicitamente il concetto di "sostenibilità", che rappresenta il cuore pulsante di WellMakers.

Il programma di *welfare* sostenibile di BNPP rappresenta una chiara evidenza della strategia dei criteri ESG (*Environment-Social- Governance*)²⁸⁸.

Tali criteri, già analizzati nel capitolo precedente²⁸⁹, sono diventati un tema centrale nel dibattito pubblico e rappresentano una guida fondamentale, anche in ambito aziendale, per le decisioni di sviluppo a livello mondiale.

Nel breve termine, i principi ESG richiedono a ogni azienda di svolgere un ruolo proattivo nel promuovere un modello di crescita sostenibile, aumentando così la loro competitività in un contesto globale sempre più sensibile alle questioni sociali e ambientali.

Per sostenibilità d'impresa si intende un modello di sviluppo che integra responsabilità sociale, protezione dell'ambiente e crescita economica. In altre parole, significa fare *business* creando valore per tutti gli *stakeholder*, compresi i dipendenti.

Le aziende sostenibili sono più attrattive per clienti, investitori e talenti, poiché adottano misure per ridurre il consumo di risorse, le emissioni di gas serra e i rifiuti, contribuendo così a contrastare il cambiamento climatico.

Inoltre, esse migliorano il benessere dei lavoratori offrendo un ambiente di lavoro sano e sicuro, permettendo una migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa tramite orari flessibili, *smart working* e politiche di congedo parentale generose.

Tali pratiche consentono alle aziende di vedere un aumento della produttività dei dipendenti. Infatti, i lavoratori sono più motivati e coinvolti quando operano in contesti aziendali che dimostrano un autentico impegno verso tematiche sociali e ambientali. Dati Istat indicano un incremento di produttività del 5% per oltre il 75% dei dipendenti di imprese responsabili.

²⁸⁸ Traduzione: Ambientali, Sociali e di Governance.

²⁸⁹ Si veda il Capitolo III, paragrafo 6.1.

In aggiunta, la sostenibilità aziendale si traduce in una maggiore consapevolezza nelle scelte di consumo anche da parte delle famiglie dei dipendenti. Del resto, il 74% dei consumatori intervistati ha affermato che i comportamenti sostenibili delle imprese influenzano le proprie decisioni di acquisto.

Il secondo tema al centro della visione strategica di BNP Paribas, anch'esso fondamentale per raggiungere degli obiettivi ESG, è proprio il benessere dei dipendenti.

Questo concetto di benessere olistico, che si traduce in un'attenta cura della persona nella sua interezza, è fondamentale per costruire un ambiente di lavoro sostenibile e appagante. I dipendenti, considerati talenti unici e preziosi, costituiscono il vero motore del successo aziendale. Quando si sentono valorizzati e supportati, e hanno la possibilità di esprimere appieno il loro potenziale, l'azienda ne beneficia notevolmente.

Un ambiente che promuove il benessere stimola inoltre la creatività e l'innovazione, migliora la performance e la produttività, rafforza la fedeltà e il coinvolgimento ed è un forte elemento di attrazione per i migliori talenti sul mercato.

Il *wellbeing* è quindi un progetto di impresa che ha acquistato un nuovo e più ampio significato, per cui è necessario adottare una visione integrata dove sostenibilità economica, sociale, ambientale ed istituzionale assumono pari rilevanza.

Il Gruppo BNP Paribas è fortemente dedicato allo sviluppo continuo di WellMakers, con l'obiettivo di fornire ai propri dipendenti e clienti un numero crescente di servizi e soluzioni innovative per il loro benessere.

Inoltre, il gruppo ritiene che WellMakers possa diventare un modello di riferimento per altre aziende che aspirano a integrare crescita di valore e sostenibilità nelle loro strategie.

4.2. WellMakers Friends e WellMakers Academy

A completare e arricchire l'offerta dell'iniziativa ci sono i partner, cd. *WellMakers Friends*, tra cui importanti realtà come Booking.com, Edison, Feltrinelli, Gruppo San Donato, Intoo e Tack TMI Italy (parte di Gi Group), Jointly, Samsung, e Volvo, solo per citarne alcuni, poiché la lista si espande continuamente con nuove collaborazioni.

Per ottimizzare e potenziare l'uso del *welfare* aziendale, BNP Paribas si avvale anche della collaborazione di DoubleYou-Gruppo Zucchetti, che offre anche formazione sui benefici economici, fiscali e aziendali legati a questo strumento.

Come visto sopra, l'obiettivo di WellMakers è quello di avere un impatto positivo sul benessere di tutti, anche del pianeta: per questo aziende e dipendenti possono contare su queste speciali convenzioni di partner commerciali di valore e contribuire a prendersi cura dell'ambiente grazie al programma di *rewarding*²⁹⁰ sviluppato dal Gruppo BNL BNP Paribas.

Con questa iniziativa, sarà infatti possibile acquistare prodotti sostenibili del Gruppo e donare parte dei proventi generati proprio dall'utilizzo di questi articoli, aiutando un'organizzazione fra quelle proposte, tra cui il WWF, Save The Children e la fondazione Telethon.

Inoltre, WellMakers, ha lanciato la *WellMakers Academy*, un programma formativo dedicato a manager e dipendenti delle aziende clienti.

Qui lo scopo è quello di approfondire tematiche legate al *welfare* aziendale sostenibile e al *positive impact* derivante da scelte attente all'ambiente e alla società.

L'iniziativa in questione prevede:

- Due sessioni di *coaching* online per i manager, focalizzate su *welfare* e sostenibilità;
- Sei sessioni di *coaching* digitali per i dipendenti, sull'educazione finanziaria, investimenti responsabili, protezione assicurativa e mobilità *green*;
- Due sessioni di formazione *live*, tramite la piattaforma dedicata per i dipendenti, per esplorare benefici e potenzialità del *welfare* sostenibile.

Questa iniziativa è stata sviluppata seguendo le indicazioni emerse dalle fasi di test condotti su un campione di aziende e dipendenti, al fine di creare uno strumento realmente utile e in linea con le esigenze quotidiane e i progetti delle persone.

La *WellMakers Academy* rappresenta quindi un ulteriore tassello nella strategia del Gruppo BNP Paribas di attenzione all'economia reale e ai suoi protagonisti, ancora più rilevante in un momento di crisi e incertezza come quello attuale.

²⁹⁰ Il programma di *rewarding* sviluppato dal Gruppo BNL BNP Paribas offre ai partecipanti benefici o premi in cambio del loro impegno in pratiche sostenibili, incentivando allo stesso tempo azioni positive per l'ambiente e supporto per organizzazioni benefiche attraverso la condivisione di una parte dei proventi generati.

Investire sul benessere e sulla formazione di manager e dipendenti, attraverso un approccio sostenibile e attento all'impatto sociale, dimostra l'impegno del Gruppo nel supportare le aziende e i lavoratori verso un futuro più equo e responsabile.

4.3. L'ecosistema di WellMakers: l'Offerta *Welfare*, la Piattaforma digitale e il *Marketplace*

L'ecosistema di WellMakers è ideato per offrire un accesso centralizzato a un'ampia varietà di servizi nei settori finanziario, del benessere e del *lifestyle*. L'obiettivo è quello di generare un impatto positivo su dipendenti e aziende, promuovendo la sostenibilità economica, sociale, ambientale e istituzionale.

L'offerta *welfare* di WellMakers è un servizio a pagamento per le aziende, incentrato sulla gestione dei piani *welfare* e dei *fringe benefit*. Questa offerta comprende una gamma completa di prodotti e servizi del Gruppo BNP Paribas e si concentra sulla fornitura di opzioni sostenibili.

Tutto questo anche grazie alla collaborazione di Double You, società del Gruppo Zucchetti e Jointly.

WellMakers fornisce una piattaforma digitale sviluppata per gestire i *flexible benefits* aziendali, che è stata progettata con una tecnologia *responsive*, garantendo un'esperienza ottimale su qualsiasi dispositivo.

Si tratta di una *web app*, che può anche essere personalizzata con il logo del cliente e consente l'accesso a tutti i *benefit* previsti dal TUIR²⁹¹, offrendo oltre 400 servizi disponibili con 2.000.000 di punti di utilizzo a livello globale, tutti accessibili con un semplice *click*.

Inoltre, i *voucher* digitali possono essere ordinati e utilizzati immediatamente dai dipendenti.

Quindi, tramite la piattaforma, le aziende e i loro collaboratori possono selezionare in modo semplice e su misura, tramite un unico *entry point* (*pc*, *tablet* o *smartphone*), una vasta gamma di soluzioni dedicate alla salute, prevenzione, supporto alla famiglia, istruzione, protezione della casa e del lavoro, e tempo libero, tutto a condizioni esclusive.

²⁹¹ Si veda il Capitolo II, paragrafo 1.1.

Questa offerta deriva dai settori di *business* in cui BNP Paribas è *leader* a livello internazionale grazie alle sue società specializzate, quali: Arval per i servizi di mobilità sostenibile, BNL con soluzioni complete per *retail, private e corporate banking*, BNP Paribas Cardif e Cargeas nel settore assicurativo, e Findomestic nel credito al consumo.

Questo portale agisce come un vero e proprio *Welfare Marketplace*, consentendo ai dipendenti di utilizzare il proprio credito tra i vari servizi disponibili. *WellMakers Marketplace* è gratuito per le aziende clienti e propone ai dipendenti un'accurata selezione di offerte e sconti di marchi nazionali e internazionali, estesa su un'ampia gamma di prodotti.

In aggiunta, la piattaforma di WellMakers offre ai referenti aziendali un'ampia gamma di funzionalità per monitorare e gestire efficacemente il Piano *Welfare*.

Infatti, consente di controllare in modo dettagliato gli importi spesi, quelli residui e quelli caricati, oltre a gestire l'iscrizione dei lavoratori e identificare chi non ha ancora utilizzato il piano per una comunicazione mirata. È possibile accedere a statistiche che evidenziano i *benefit* più apprezzati e richiesti, e generare riepiloghi mensili per una rendicontazione precisa.

Inoltre, lo strumento permette la gestione autonoma delle anagrafiche dei lavoratori e della copertura finanziaria, facilitando il flusso di informazioni tramite un'area documentale dedicata.

Con la possibilità di creare profili di accesso personalizzati per diverse funzioni all'interno dell'azienda, lo strumento si adatta alle esigenze specifiche della gestione del progetto, promuovendo efficienza e trasparenza.

Queste funzionalità rendono la gestione del Piano *Welfare* efficiente e personalizzabile, facilitando la comunicazione e l'organizzazione interna.

Grazie al design avanzato viene assicurata un'esperienza di utilizzo facile e intuitiva, consentendo di visualizzare tutti i servizi disponibili in modo completo e di accedervi tramite ricerche tematiche che si adattano perfettamente alle esigenze specifiche.

L'utente è costantemente informato sulle ultime novità, sia che si tratti dell'introduzione di nuovi servizi, sia di informazioni utili per prendere decisioni più consapevoli ed efficaci. Questo avviene tramite *banner* specializzati, supporti video o pillole educative, garantendo un'assistenza completa e tempestiva.

È inoltre disponibile l'App di WellMakers che amplia le possibilità di accesso alla piattaforma e potenzia il mondo dei servizi integrati di WellMakers, permettendo agli utenti di gestire i propri interessi in modo ottimale.

4.4. Servizi offerti ai dipendenti e Categorie in cui opera

Come analizzato nei precedenti paragrafi, WellMakers by BNP Paribas si distingue come un ecosistema integrato e completo, progettato per promuovere il benessere dei dipendenti e la sostenibilità.

Per conseguire questo obiettivo, la piattaforma si avvale della collaborazione di aziende partner, i *WellMakers Friends*, che offrono un'ampia gamma di servizi e vantaggi ai dipendenti delle aziende aderenti.

Si può quindi affermare che la visione di WellMakers è quella di un benessere a 360 gradi, che tenga in considerazione non solo gli aspetti economici, ma soprattutto quelli sociali, ambientali e istituzionali.

L'offerta di WellMakers è organizzata in diverse categorie principali, che coprono molteplici aspetti della vita dei dipendenti delle aziende convenzionate:

- Soluzioni e servizi finanziari: questa categoria offre ai dipendenti una gamma completa di prodotti finanziari, tra cui conti correnti, sistemi di pagamento, finanziamenti, prodotti di protezione e risparmio, pensati per aiutare i dipendenti a gestire al meglio le proprie finanze.
- Mobilità: riconoscendo l'importanza della mobilità nella società moderna, WellMakers offre diverse soluzioni per il noleggio a lungo, medio e breve termine Arval, l'acquisto di veicoli usati, il noleggio di veicoli elettrificati, prestiti per la mobilità Green Findomestic e assicurazioni.
- Salute e Benessere: questa categoria è dedicata alla salute fisica e mentale dei lavoratori, con servizi che spaziano dai *check-up* medici alla telemedicina, dalle assicurazioni sanitarie a servizi per la cura di sé e della famiglia. Anche qui WellMakers può contare su *partnership* di prestigio in ambito medico-sanitario, come Paideia, Gruppo San Donato, Amplifon, Jontily, Carrefour Bio e tanti altri, per offrire un servizio in grado di mettere il benessere sempre al primo posto.

- Cultura e Formazione: WellMakers crede nell'importanza della crescita personale e professionale e per questo offre ai dipendenti l'accesso a corsi di formazione, libri, eventi culturali e prestiti per la formazione BNL Arte e Cultura. Tutto ciò grazie alla collaborazione di Feltrinelli, In Too e Tack TMI.
- Casa e Famiglia: questo settore è dedicato a supportare i dipendenti nella gestione della propria casa e famiglia con maggiore tranquillità. Il tutto tramite servizi sostenibili a misura delle esigenze delle singole persone, offrendo mutui casa BNL, prestiti Green e Personale Findomestic, sicurezza domestica con partner come Verisure e Puma Security, assicurazioni e servizi per la famiglia come assistenza ad anziani e bambini tramite partner come Jointly e Double You.

In particolare, Jointly, la piattaforma trattata nel capitolo precedente²⁹², è progettata per fornire servizi su misura alle persone e alle famiglie, integrandosi perfettamente nel programma WellMakers di BNP Paribas a beneficio delle aziende. Concentrandosi sul benessere aziendale, Jointly offre un'ampia gamma di soluzioni che possono essere attivate e personalizzate per adattarsi alle specifiche esigenze di ciascuna organizzazione. Le proposte includono sostegno ai dipendenti con responsabilità familiari, servizi per genitori con figli fino a 18 anni, programmi di benessere mentale e iniziative per la salute fisica. Per quanto riguarda l'engagement e la rendicontazione, Jointly supporta le aziende nella promozione delle iniziative di benessere, fornendo strumenti di monitoraggio per seguire l'andamento e l'utilizzo dei servizi offerti. Inoltre, la piattaforma fornisce report annuali con indicatori di performance per valutare l'efficacia delle attività, utili anche per la rendicontazione ESG.

- Shopping e Tempo Libero: per migliorare la qualità della vita dei dipendenti anche al di fuori dell'ambiente lavorativo, WellMakers propone, con le sue partnership strategiche, sconti e offerte su viaggi su Booking.com, shopping online, tecnologia Samsung, cibo e bevande, abbigliamento e altri servizi per il tempo libero.

Oltre a queste categorie principali, WellMakers offre un servizio di consulenza personalizzata a distanza, chiamato *Advisory di Prodotto*, dedicato ai dipendenti che sono anche clienti di BNL BNP Paribas. Questo servizio permette di ricevere un supporto personalizzato per la scelta dei prodotti e servizi finanziari più adatti alle proprie esigenze.

²⁹² Si veda Capitolo III, paragrafo 7.2.

In più, per facilitare l'accesso ai servizi WellMakers direttamente in azienda, sono stati creati degli spazi dedicati chiamati “*WellMakers Corner*”. In questi *corner*, i dipendenti possono ottenere informazioni dettagliate sulle offerte disponibili, ricevere assistenza nell'utilizzo della piattaforma e chiarire eventuali dubbi.

WellMakers non si limita a offrire vantaggi per i dipendenti, ma fornisce anche strumenti e servizi dedicati alle aziende.

Tra questi, spicca la piattaforma digitale avanzata che semplifica la gestione dei piani di *welfare*. Come descritto in precedenza, la piattaforma consente di monitorare facilmente gli importi spesi, i residui, le nuove assegnazioni, oltre a visualizzare il numero di lavoratori iscritti e quelli che non hanno ancora interagito con il piano. Inoltre, offre approfondite statistiche sui *flexible benefit* più popolari e molto altro.

Grazie ad un altro servizio di proprietà di WellMakers, il *Welfare Manager*, i referenti aziendali possono gestire autonomamente queste operazioni, garantendo un controllo efficace e indipendente dei piani di benessere.

Con il programma *Corporate Benefits*, invece, le aziende offrono ai propri dipendenti sconti e convenzioni su prodotti e servizi di vari marchi nazionali e internazionale, tra cui Adidas, LG, Clinique, Leroy Merlin e Virgin active. Il catalogo viene regolarmente aggiornato e arricchito con nuove proposte per soddisfare le diverse esigenze dei dipendenti.

Partecipare a questo programma, risulta molto vantaggioso per le aziende poiché è completamente gratuito e non richiede alcun obbligo di acquisto.

Inoltre, la sua gestione è semplice e non comporta oneri amministrativi per l'azienda. Infatti, ogni mese, il responsabile del progetto riceve un *report* dettagliato e ha a disposizione il supporto di un account manager dedicato.

Le aziende hanno anche la possibilità di integrare il programma *Corporate Benefits* con eventuali offerte e convenzioni già attive per i dipendenti, rendendo il servizio ancora più completo.

Questo progetto rappresenta uno strumento prezioso per migliorare l'immagine aziendale, il benessere dei lavoratori e la loro fidelizzazione.

L'obiettivo di WellMakers è quindi quello di creare un ambiente di lavoro positivo e stimolante, dove i dipendenti si sentano valorizzati e motivati.

Attraverso la piattaforma digitale innovativa e *partnership* strategiche con aziende *leader* in diversi settori, WellMakers vuole essere un agente di cambiamento positivo, promuovendo una cultura d'impresa che sia attenta al benessere delle persone e all'ambiente.

4.5. Contrattualistica di WellMakers

Dopo aver condotto un'analisi approfondita sui servizi offerti da WellMakers e sulle sue principali caratteristiche, ho avuto l'opportunità di esaminare anche gli aspetti contrattuali di questa iniziativa.

La convenzione WellMakers, così come dettagliato nel documento che mi è stato fornito dallo Staff di BNL²⁹³, non si limita ad essere un semplice accordo commerciale, ma si configura come un vero e proprio ecosistema di servizi e vantaggi a disposizione dei dipendenti delle aziende aderenti. L'obiettivo principale è quello di permettere alle imprese di arricchire il loro pacchetto di *benefit*, migliorando sostanzialmente il benessere e la soddisfazione dei lavoratori.

La struttura della convenzione è articolata in diverse sezioni, ognuna concentrata su un aspetto specifico dell'accordo.

Si parte dall'indicazione delle parti stipulanti: da un lato, la "Società cliente", ovvero l'azienda che aderisce alla convenzione con l'intento di offrire ai propri dipendenti i vantaggi previsti. I dettagli di questa società, come la sede legale, il capitale sociale e il rappresentante legale, sono chiaramente specificati nel contratto per garantire trasparenza e precisione.

Dall'altro lato, la convenzione coinvolge diverse "Entità del Gruppo BNP Paribas", ciascuna accompagnata dai propri rappresentanti legali e dettagli identificativi. Sono inoltre specificate le prestazioni particolari che ciascuna di esse è incaricata di fornire.

Tra queste società troviamo la Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. (BNL) che offre prodotti e servizi bancari come conti correnti, mutui, prestiti personali, cessioni del quinto, investimenti socialmente responsabili (SRI) e certificati di deposito.

²⁹³ Contratto di convenzionamento WellMakers, fornitomi dal team di WellMakers.

Cardif Assurances Risques Divers, Cardif Assurance Vie e Bnp Paribas Cardif Vita S.P.A. forniscono invece prodotti assicurativi, tra cui polizze assicurative per la persona, la famiglia, la casa e i beni, con diverse opzioni di copertura e pacchetti personalizzabili.

Anche Findomestic Banca S.p.A. propone servizi bancari con un'offerta dedicata ai prodotti "*green*", come il finanziamento per l'efficientamento energetico della casa.

Infine, Arval Service Italia S.p.A. si occupa del noleggio a lungo termine e vendita di auto usate, con particolare attenzione all'offerta di veicoli ibridi ed elettrici.

È importante sottolineare che, sebbene la convenzione in esame sia promossa dal Gruppo BNP Paribas, ogni società del Gruppo agisce in modo indipendente e con autonomia decisionale. Ciò significa che ognuna di esse è pienamente responsabile per i propri prodotti e servizi, e le condizioni specifiche possono variare da una società all'altra.

La convenzione prosegue poi con una sezione dedicata alle premesse, che illustrano l'impegno del Gruppo verso il benessere dei dipendenti e la sostenibilità, oltre a descrivere le opportunità offerte dalla piattaforma WellMakers.

Segue poi la parte introduttiva della sezione dispositiva della convenzione, organizzata in articoli numerati progressivamente da 1 a 10.

Nei primi due articoli essa inizia stabilendo che le premesse e gli allegati sono elementi integranti del contratto e prosegue definendo i "Destinatari", ovvero i dipendenti della Società Cliente.

L'articolo 3 descrive l'oggetto della convenzione, specificando che le società del Gruppo BNP Paribas forniranno ai dipendenti dell'azienda aderente tutti i prodotti e servizi offerti da WellMakers attraverso la piattaforma digitale dedicata gratuita.

Nei successivi articoli, l'accordo stabilisce le modalità specifiche per la sua diffusione, definendo gli impegni del cliente. Anche la gestione dell'uso di marchi e loghi delle parti coinvolte è regolamentata, così come la durata dell'accordo, le modalità di recesso e i canali di comunicazione formale tra le parti.

All'articolo 8, invece, le parti riconoscono l'importanza della normativa vigente in materia di protezione dei dati personali, sia a livello nazionale che europeo, citando espressamente i principi fondamentali del GDPR (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (UE) 2016/679). Tali principi comprendono la liceità, correttezza e trasparenza del trattamento; la limitazione della finalità, che consente la raccolta dei dati solo per scopi specifici, espliciti e legittimi; la minimizzazione dei dati, trattando

esclusivamente quelli necessari per le finalità prefissate; l'esattezza, ovvero la necessità che i dati siano precisi e, se necessario, aggiornati e da ultimo, l'integrità e la riservatezza, garantendo la protezione sicura dei dati contro accessi non autorizzati.

Inoltre, si sottolinea che ciascuna parte agisce come Titolare del Trattamento dei dati personali in modo indipendente, rendendo ciascuna società del Gruppo BNP Paribas autonomamente responsabile dei dati che raccoglie e tratta.

Infine, agli articoli 9 e 10 della convenzione definiscono le responsabilità delle parti nell'esecuzione dell'accordo e stabiliscono il foro esclusivo competente per la risoluzione di eventuali controversie.

Dopo questa sezione, segue la Clausola Residuale che ha l'intento di chiarire l'interpretazione della convenzione in esame ed escludere l'applicazione dell'art. 1341 del Codice civile²⁹⁴.

In merito all'interpretazione, la clausola dichiara che il contratto è stato redatto in buona fede e ogni singola clausola è il risultato di una negoziazione completa tra le parti. Ciò implica che la convenzione deve essere interpretata in maniera indipendente, prendendo in considerazione la volontà espressa dalle parti in ciascuna clausola.

Come appena anticipato, è esclusa espressamente l'applicazione dell'art. 1341 del Codice civile, il quale stabilisce che alcune clausole, considerate vessatorie perché particolarmente svantaggiose per una delle parti, devono essere espressamente approvate per iscritto. Precludendo l'applicazione di questo articolo, le parti intendono affermare che nessuna clausola del contratto può essere considerata vessatoria, in quanto frutto di una trattativa equilibrata e consapevole.

In seguito, nella sezione della convenzione denominata “Scelta iniziativa di *Rewarding*”, il Gruppo BNP Paribas illustra alla Società Cliente la possibilità di selezionare un'iniziativa benefica per destinare le donazioni derivanti dal programma di *rewarding* di WellMakers. Collaborando con diverse Fondazioni e Onlus, il gruppo offre

²⁹⁴ Art. 1341 c.c.: “Le condizioni generali di contratto predisposte da uno dei contraenti sono efficaci nei confronti dell'altro, se al momento della conclusione del contratto questi le ha conosciute o avrebbe dovuto conoscerle usando l'ordinaria diligenza.

In ogni caso non hanno effetto, se non sono specificamente approvate per iscritto, le condizioni che stabiliscono, a favore di colui che le ha predisposte, limitazioni di responsabilità, facoltà di recedere dal contratto o di sospenderne l'esecuzione, ovvero sanciscono a carico dell'altro contraente decadenze, limitazioni alla facoltà di opporre eccezioni, restrizioni alla libertà contrattuale nei rapporti coi terzi, tacita proroga o rinnovazione del contratto, clausole compromissorie o deroghe alla competenza dell'autorità giudiziaria.”

una rosa di opzioni che include Fondazione Telethon, Croce Rossa, Save the Children, Legambiente e il WWF.

Il programma, infatti, prevede la devoluzione di una parte dei ricavi delle società del Gruppo, realizzati tramite gli acquisti dei dipendenti dell'azienda aderente, con l'obiettivo di promuovere l'acquisto di prodotti e servizi sostenibili e contribuire a cause sociali significative.

Nella parte conclusiva della convenzione di WellMakers, troviamo quattro allegati che arricchiscono il documento fornendo dettagli essenziali e specifici sull'iniziativa.

L'Allegato A è dedicato a un'esauriente descrizione dei vari prodotti e servizi offerti dalle diverse entità del Gruppo BNP Paribas nell'ambito di WellMakers. Questo allegato consente di avere una visione chiara di tutte le opzioni disponibili per i partecipanti alla convenzione.

L'Allegato B, invece, approfondisce il sistema di *rewarding*, fornendo un quadro dettagliato del suo funzionamento. Qui vengono illustrate le diverse iniziative benefiche che possono essere sostenute e le modalità con cui vengono accantonati e donati i fondi, rendendo trasparenti le operazioni e l'impatto sociale del programma.

Passando all'Allegato C, viene presentato il programma di formazione della *Wellmakers Academy*. In questa sezione, i clienti possono esplorare i contenuti didattici, le modalità di erogazione dei corsi, e avere un'idea chiara dei costi connessi. Questo permette ai dipendenti di pianificare efficacemente il loro percorso formativo.

Da ultimo, l'Allegato D fornisce indicazioni pratiche sulle modalità di iscrizione alla piattaforma WellMakers e sulle diverse opzioni di personalizzazione che la Società Cliente può adottare per soddisfare al meglio le proprie esigenze.

Questi allegati fungono quindi da guida pratica, rendendo l'intera esperienza con WellMakers più accessibile e personalizzabile.

4.6. Analisi dell'utilizzo della piattaforma digitale WellMakers: nuove prospettive per il *welfare* aziendale

In questo paragrafo, esaminerò l'utilizzo della piattaforma WellMakers messa a disposizione delle aziende e dei loro dipendenti, basandomi sui dati raccolti tra gennaio e maggio 2024²⁹⁵.

²⁹⁵ Google Analytics, portale Wellmakers.

L'obiettivo sarà quello di identificare le principali tendenze emerse durante questo periodo, evidenziando sia le preferenze dei clienti in merito ai servizi di *welfare* aziendale offerti, sia i punti critici da affrontare per migliorare l'utilizzo della piattaforma.

L'analisi si è soffermata su tre settori principali: il primo dato significativo rivela un costante interesse verso i servizi finanziari e assicurativi, con un ampio ricorso ai prodotti di BNL e Findomestic. Questo sottolinea l'importanza, già rilevata nei capitoli precedenti, della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa nel contesto del *welfare* aziendale.

Il secondo settore in crescita è quello della mobilità sostenibile. Si è infatti registrato un crescente interesse per il noleggio a lungo termine di veicoli eco-sostenibili. Questo *trend* è probabilmente legato alla crescente consapevolezza ambientale e all'adozione dei criteri ESG da parte delle aziende, che mirano a ridurre l'impatto ambientale delle loro attività.

Per quanto riguarda la terza area in crescita, relativa alle campagne WellmakersFriends, l'analisi mostra un andamento eterogeneo. Sebbene alcune collaborazioni con aziende esterne abbiano ottenuto successo, altre non hanno riscosso lo stesso favore. Ciò sottolinea quanto sia importante selezionare con attenzione i *partner* commerciali e creare offerte che rispondano in modo mirato alle esigenze dei dipendenti.

Dopo questa breve introduzione, procederò con un'analisi più approfondita. Esaminando i dati di utilizzo dei servizi finanziari e assicurativi offerti da WellMakers nei primi mesi del 2024, è apparso che tali servizi attirano un numero moderato di utenti, seppur con alcune fluttuazioni. In particolare, i servizi come prestiti agevolati, mutui e conti deposito registrano un coinvolgimento significativo.

A gennaio 2024, il servizio di prestiti agevolati offerto da BNL ha contato 243 utenti attivi che hanno generato un totale di 318 interazioni. Entro maggio, gli eventi sono aumentati fino a 293, con 360 interazioni complessive, indicando una *performance* stabile. L'attenzione si concentra soprattutto sui prestiti personali, mutui e conti correnti agevolati, mentre le polizze assicurative sembrano suscitare meno interesse rispetto ai prodotti strettamente finanziari.

Tra i servizi più richiesti, quelli relativi a mutui e prestiti personali, offerti da *partner* come Findomestic e BNL, risultano essere i più apprezzati dagli utenti. A maggio, i prestiti personali di Findomestic hanno infatti registrato 265 utenti attivi, dimostrando un

costante interesse per queste soluzioni di credito. Analogamente, i mutui per l'acquisto della prima casa concessi da BNL hanno registrato 247 utenti attivi nello stesso mese.

Tuttavia, i servizi assicurativi, come le polizze vita o auto, non hanno raggiunto lo stesso livello di coinvolgimento: per esempio, la polizza Unica ed Auto Mobile di BNL hanno registrato rispettivamente 62 e 32 utenti attivi a maggio, suggerendo una percezione limitata dell'utilità di questi prodotti o una comunicazione non sufficientemente efficace.

Il crescente interesse per i servizi finanziari di WellMakers, in particolare prestiti personali e mutui, sembrerebbe essere una risposta all'aumento del costo della vita e alla ricerca di soluzioni finanziarie più convenienti da parte dei dipendenti. Tuttavia, la forte concorrenza nel settore bancario e assicurativo potrebbe limitare ulteriori incrementi, con alcuni utenti che preferiscono soluzioni esterne già consolidate. L'adozione di polizze assicurative è rimasta contenuta, probabilmente a causa della percepita rigidità o mancanza di promozioni attrattive.

Invece, alcuni prodotti, come le polizze auto e casa, potrebbero non sembrare particolarmente vantaggiosi tramite WellMakers rispetto ad altre opzioni sul mercato. Per aumentare l'adozione di questi servizi, risulterebbe fondamentale adottare una comunicazione più mirata e personalizzata che metta in risalto i vantaggi delle polizze e offra pacchetti su misura per le esigenze specifiche dei clienti.

Si può comunque affermare, che da un punto di vista strategico, i servizi finanziari e assicurativi, contribuiscono significativamente al benessere finanziario dei dipendenti delle aziende clienti. Infatti, mutui agevolati, conti correnti speciali e prestiti rappresentano gli strumenti essenziali per gestire al meglio le finanze personali, soprattutto in periodi di incertezza economica.

L'integrazione di questi servizi, se ben strutturata, insieme ad un monitoraggio continuo delle *performance* e della soddisfazione dei clienti, potrebbe rafforzare di molto la reputazione di WellMakers come piattaforma completa per il benessere dei propri clienti. Questo metodo permetterebbe di comprendere meglio i fattori che influenzano le scelte degli utenti e gli ostacoli che li dissuadono dall'adottare determinati prodotti.

Tabella 1: Elaborazione personale dei dati provenienti da Google Analytics, portale WellMakers, gennaio-maggio 2024.

Servizi offerti	Portale d'accesso	Utenti attivi (gen)	Interazioni complessive (gen)	Utenti attivi (mag)	Interazioni complessive (mag)
BNL prestito agevolato	Bnp paribas per te	243	318	293	360
Findomestic prestito personale	Bnp paribas per te	216	309	265	351
BNL mutuo acquisto prima casa	Bnp paribas per te	222	293	247	306
BNL polizza auto mobile	Bnp paribas per te	44	48	62	70
BNL polizza unica	Bnp paribas per te	50	52	32	35

Passando in rassegna il *trend* finanziario-assicurativo, dall'analisi dei dati relativi ai primi cinque mesi del 2024, è emerso un crescente interesse verso le soluzioni di mobilità *green* proposte da WellMakers.

In particolare, il noleggio a lungo termine di veicoli elettrici e ibridi, offerto in collaborazione con partner come Arval, ha registrato una performance positiva in termini di accessi e utilizzo degli utenti.

Ad esempio, nel mese di maggio 2024, tale categoria ha visto un incremento significativo rispetto ai mesi precedenti, passando da 75 utenti attivi a 309. Tuttavia, l'andamento non è stato uniforme. Infatti, dopo l'incremento di febbraio (252 utenti attivi), si è registrata una diminuzione del dato a 208 nel mese di marzo, per poi rialzarsi nuovamente a maggio, come indicato sopra.

Le cause di questo andamento fluttuante possono essere legate a fattori stagionali, promozionali o aziendali. In generale, i *partner* che offrono soluzioni di mobilità sostenibile sembrano avere più successo rispetto a quelli che propongono servizi tradizionali. Questo suggerisce un'attrazione crescente da parte degli utenti per alternative ecologiche, confermata dalla maggiore interazione con veicoli elettrici o ibridi rispetto, ad esempio, all'acquisto o al noleggio di veicoli usati.

È probabile che questa tendenza rifletta la crescente sensibilità ambientale e l'adozione di criteri ESG da parte delle aziende, con le soluzioni di mobilità sostenibile che giocano un ruolo centrale nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

Nonostante questi segnali positivi, esistono delle barriere all'adozione più ampia di tali soluzioni, legate principalmente all'infrastruttura, come la disponibilità di stazioni di

ricarica e i costi iniziali del noleggio. Risulterebbe perciò necessaria una costante attività di monitoraggio sull'evoluzione di tali ostacoli e segnalare le eventuali necessità di intervento per migliorare l'efficacia delle soluzioni proposte.

Inoltre, per massimizzare l'impatto, sarebbe opportuno riesaminare periodicamente le *partnership* esistenti e introdurre ulteriori incentivi, come campagne di sensibilizzazione sull'uso di veicoli ecologici, sconti speciali o l'offerta di servizi complementari, per stimolarne l'adozione su larga scala.

Anche in questo settore un sistema di monitoraggio robusto e un'analisi qualitativa del livello di soddisfazione degli utenti e delle loro esperienze, tramite l'implementazione di un sistema di *feedback* strutturato, risulterebbe fondamentale per valutare l'efficacia delle soluzioni di mobilità sostenibile.

Un'attenzione costante a questi aspetti consentirà quindi di apportare miglioramenti tempestivi e di rispondere con maggiore efficacia alle richieste degli utenti. Complessivamente, l'adozione di queste strategie potrà favorire la crescita della sostenibilità all'interno di WellMakers, consolidando il suo allineamento con le strategie ESG.

Tabella 2: Elaborazione personale dei dati provenienti da Google Analytics, portale WellMakers, gennaio-maggio2024.

Servizi offerti	Portale d'accesso	Utenti attivi (gen)	Interazioni complessive (gen)	Utenti attivi (mag)	Interazioni complessive (mag)
Arval noleggio a lungo termine green	Bnp paribas per te	75	76	309	379

Infine, l'analisi delle campagne *WellMakers Friends* ha evidenziato un andamento disomogeneo, dovuto probabilmente a fattori come la scelta inadeguata dei *partner*, problemi di comunicazione, offerte non personalizzate e monitoraggio insufficiente delle performance.

I primi mesi del 2024 hanno mostrato discrepanze significative nei risultati dei partner; mentre alcuni, come Samsung e Arval, hanno avuto successo, altri come Europ Assistance e Bluserena, hanno registrato interazioni inferiori.

Questa disomogeneità porta da un uso inefficiente delle risorse e sottolinea l'importanza di rivedere i contratti di collaborazione con l'introduzione di indicatori di

performance (Key Performance Indicators), per monitorare meglio l'efficacia di ciascun *partner* nel generare valore per gli utenti della piattaforma.

Inoltre, si riscontra che alcune offerte disponibili vengono sottoutilizzate, come nel caso di *partnership* con Gruppo San Donato o Jaguar Land Rover, suggerendo problemi di comunicazione interna.

Anche in questo caso è fondamentale affinare la strategia di comunicazione per garantire che le campagne siano ben promosse e tarate sugli utenti giusti.

Un ulteriore aspetto critico è la flessibilità dell'offerta. Alcune campagne, come quella di DoubleYou, hanno mostrato un andamento variabile nel tempo, presentando una diminuzione da gennaio a marzo, passando da 208 a 155 utenti attivi, per poi rialzarsi negli ultimi due mesi fino a 248. Ciò potrebbe indicare che le offerte non vengano aggiornate con sufficiente frequenza per restare pertinenti e in linea con le esigenze mutevoli dei dipendenti. Sarebbe quindi opportuno introdurre meccanismi di aggiornamento delle offerte che rendano le soluzioni più dinamiche e personalizzate, potenziando l'attrattiva della piattaforma WellMakers.

È inoltre essenziale prevedere revisioni periodiche delle *performance* dei *partner*, per identificare rapidamente eventuali criticità e apportare modifiche in modo tempestivo.

Anche una revisione accurata dei contratti potrebbe contribuire a garantire collaborazioni di maggiore qualità.

Intervenendo su questi aspetti critici, WellMakers potrà migliorare l'efficacia delle campagne, offrendo servizi più allineati alle esigenze dei dipendenti delle aziende clienti e riducendo il rischio di fallimento nelle collaborazioni.

Tabella 3: Elaborazione personale dei dati provenienti da Google Analytics, portale WellMakers, gennaio-maggio2024.

Servizi offerti	Portale d'accesso	Utenti attivi (gen)	Interazioni complessive (gen)	Utenti attivi (mag)	Interazioni complessive (mag)
Samsung	Wellmakers Friends	297	430	314	409
Bluserena	Wellmakers Friends	30	32	46	51
Europ assistance Italy	Wellmakers Friends	2	4	240	277
Double You	Wellmakers Friends	190	296	217	363

CONCLUSIONI

Al termine di questo elaborato posso affermare che l'analisi condotta sul *welfare* aziendale mi ha dato la possibilità di comprendere in modo più approfondito molti aspetti della realtà lavorativa.

Ho avuto inoltre l'occasione di accedere presso un grande istituto bancario, la BNL BNP Paribas, per osservare come il settore del *welfare*, tema centrale della mia tesi, abbia subito una significativa trasformazione ed evoluzione.

Attualmente in Italia, secondo il rapporto Welfare Index PMI del 2024, tre imprese su quattro hanno ampliato un livello medio di *welfare* e il numero delle organizzazioni che ne possiede un livello elevato o molto elevato è triplicato rispetto al 2016, passando dal 10,3% al 33,3% (questa quota raggiunge il 59,3% tra gli Enti del Terzo Settore).

Questa trasformazione è stata in gran parte guidata dalla Legge di Stabilità del 2016, che ha reso il *welfare* aziendale uno strumento molto efficace per integrare i redditi dei lavoratori, introducendo significative novità, aumentandone la portata e rendendolo appetibile anche per le imprese più piccole.

Inoltre, l'intervento normativo in questione ha avuto un forte impatto su aspetti importanti della regolamentazione nel settore, portando alla stipula di contratti collettivi aziendali che hanno favorito un notevole sviluppo del *welfare* aziendale.

Le aree in cui le aziende si mostrano più attive in termini di benessere sono la conciliazione vita- lavoro, salute e assistenza, previdenza e protezione, tutela dei diritti, diversità e inclusione sociale.

Secondo l'ultimo rapporto Censis-Eudaimon del 2024, tra i lavoratori si è manifestata una crescente disaffezione verso il lavoro, che non è più considerato il fulcro della vita quotidiana. Questo cambiamento ha comportato una maggiore focalizzazione sugli interessi soggettivi.

Negli ultimi decenni, Il concetto di *welfare* aziendale ha quindi subito una significativa trasformazione, evolvendo progressivamente verso un approccio più olistico noto come *Wellbeing*, ovvero "l'essere bene", o benessere dei lavoratori.

Tale cambiamento riflette una crescente consapevolezza circa i bisogni dei dipendenti, che va oltre la semplice offerta di benefici economici e sanitari caratteristici del *welfare* aziendale.

Questa tendenza mette in evidenza come le aziende riconoscano sempre di più l'importanza di ascoltare le esigenze "allargate" dei lavoratori, non solo per contenere le disuguaglianze e le criticità proprie della realtà lavorativa, ma anche per offrire servizi volti a risolvere le difficoltà, che rendono le vite incerte e problematiche, consentendo ai lavoratori di recuperare tempo per se stessi, per la famiglia e per le attività che più li appassiano.

In sostanza, l'idea di fondo è che il benessere dei lavoratori rappresenti la migliore risorsa per un'azienda. Trattenere e attrarre i lavoratori diventa sempre più una priorità per le imprese. Di conseguenza, è fondamentale prestare attenzione al loro benessere fisico e psicologico. Prima che lavoratori, infatti, i dipendenti di un'azienda sono persone con aspirazioni, sogni, credenze e soprattutto con bisogni che, quasi mai, sono esclusivamente di natura materiale.

Alcune aziende, come Technogym, Edenred, UnoBravo, si focalizzano sullo sviluppo di specifiche aree di benessere dei dipendenti, quali la salute fisica (attraverso programmi di yoga e fitness o programmi nutrizionali), il benessere mentale (tramite il supporto psicologico) e il benessere finanziario (con l'assistenza per i risparmi).

Invece, altre aziende, come Jointly e Trainect, si concretizzano verso soluzioni più ampie e trasversali dei bisogni dei dipendenti. Un aspetto fondamentale di questo metodo è l'ascolto attivo delle necessità dei lavoratori. Infatti, coinvolgendo questi ultimi nella progettazione e attuazione delle iniziative di *welfare*, tali imprese ottengono risultati superiori, poiché riescono a rispondere con maggiore efficacia alle effettive esigenze del loro personale.

L'obiettivo di questo elaborato è stato quello di esplorare e delineare tutte le diverse dimensioni del *welfare* aziendale e il modo in cui questi interventi vengano concretamente attuati in risposta alle nuove tendenze e alle esigenze dei lavoratori.

Un'attenzione particolare è stata rivolta al programma Wellmakers di BNL BNP Paribas, che ho analizzato in modo approfondito, con il gentile supporto del team del settore *welfare* della suddetta banca, che mi ha fornito tutto il materiale necessario per comprendere appieno il suo funzionamento e impatto.

WellMakers costituisce un caso concreto di integrazione tra i principi della sostenibilità d'impresa e la promozione del benessere olistico dei dipendenti. Tramite la sua piattaforma digitale dedicata, progettata per essere accessibile da qualsiasi dispositivo

e personalizzabile con il logo aziendale, le aziende aderenti riescono a gestire e a semplificare il piano *welfare*, con la possibilità di creare profili individuali.

Il programma WellMakers offre quindi un'ampia gamma di prodotti e servizi, suddivisi per categorie (Mobilità, Salute e Benessere, Casa e Famiglia, Shopping e Tempo Libero), erogati dalle diverse entità del Gruppo BNP Paribas (BNL, Arval, Cardif, Findomestic).

Queste caratteristiche sottolineano l'impegno a garantire un'esperienza utente intuitiva e su misura, rendendo più agevole l'implementazione delle strategie di *welfare* aziendale.

Da quanto descritto, risulta chiaro che il valore sociale ed economico del *welfare* dipende dal ruolo che esso assumerà rispetto alle grandi priorità attuali delle aziende, dei lavoratori e, in generale, della società italiana.

In un tempo segnato dalla ridefinizione del senso del lavoro, è importante anche per il *welfare* aziendale capire come operare meglio all'interno delle imprese.

Sebbene i benefici offerti ai dipendenti attraverso il *welfare* aziendale, come le integrazioni di reddito per affrontare spese impreviste, siano certamente apprezzabili, è fondamentale considerare il *welfare* nella sua autonomia. Ciò significa definirne chiaramente gli obiettivi, gli strumenti e la capacità di affrontare le sfide del moderno ambiente lavorativo.

Come emerso dalla mia analisi, il *welfare* aziendale deve prioritariamente concentrarsi sulla cura delle persone e sul suo ruolo essenziale di promuovere il benessere dei lavoratori, partendo dalla concezione di benessere, o *wellbeing*, che questi ultimi hanno sviluppato e maturato.

Ecco perché è possibile ipotizzare che la nuova fase del *welfare* aziendale potrebbe essere caratterizzata da un maggiore personalizzazione delle sue soluzioni, seguendo logiche che mettano il lavoratore al centro dei processi, individuando le prestazioni e i servizi più adatti ai propri bisogni e desideri. Un meccanismo semplice, costituito anche da un'offerta personalizzabile, cioè modulabile in relazione alle esigenze individuali e familiari del singolo dipendente per migliorarne la vita, ma allo stesso tempo aumentandone la fidelizzazione e la produttività all'interno dell'azienda.

In conclusione, posso affermare che in un mondo in costante evoluzione, come il nostro, la capacità di innovare è fondamentale per la sopravvivenza e il successo delle aziende stesse.

L'innovazione nasce dalla creatività e dalla sperimentazione, che possono fiorire solo in un ambiente di lavoro positivo e sicuro, dove i dipendenti si sentono liberi di esprimere idee senza il timore di fallire.

Le aziende che integrano la sostenibilità e il benessere olistico si posizioneranno come *leader* nel futuro del lavoro.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica.*, in nr. 68, Commissione Lavoro.

ABEL – SMITH B., *The Beveridge report: Its origins and outcomes*, in *International Social Security Review*, 1992.

ANHEIER H.K E TOEPLER S., *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, 2014.

ANTUCCI R., *Flexicurity e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*, in *DML*, 2007.

BALLESTRERO M.V., *La conciliazione tra lavoro e famiglia*, in *LD*, II, 2009, pp. 161 ss.

BATTILANI P., CONCA MESSINA S. A. E VARINI V., *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, in *Il Mulino*, Bologna, 2017, pp. 13-35.

BELLETTI F., *Introduzione. Per una prospettiva familiare della conciliazione vita/lavoro*, in *FAIOLI M. e REBUZZINI L.* (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, in *Working Papers della Fondazione Giacomo Brodolini*, p. 7.

BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in *S. MUSSO* (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999.

BERETTA L., *Il Welfare Aziendale dopo la Legge di Stabilità 2016*, in *AA.VV.*, *op. cit.*, pp. 59-73.

BERETTA L. (a cura di), *Le origini del diritto del lavoro e lo sviluppo del welfare pubblico*, in *op. cit.*, p. 18.

BERTON F., RICHIARDI M. E SACCHI S., *Flex-insecurity: Perché in Italia la flessibilità diventa precarietà*, Il Mulino, 2009, p. 50.

BERTUCELLI L., *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, Dipartimento di Economia politica, Università di Modena e Reggio Emilia, 1999.

BOLOGANA TODAY, *Welfare, arriva il 'maggiordomo aziendale': "a disposizione dei dipendenti per bilanciare lavoro e vita privata"*, in Bologna Today, 9 marzo 2022.

BRANDSEN T., VAN DE DONK W., PUTTERS K., *Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector*, in *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 2005, pp. 749-765.

BRENNA F., MUNNO R. E VICENTINI A., *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pp. 93-145.

BRUNI L. E ZAMAGNI S., *Economia civile. Efficienza, equità e felicità pubblica*, Il Mulino, 2004, p.78.

CALLAGHAN S., DONER H., MEDALSY J., PIONE A. E TEICHNER W., *The trends defining the \$1.8 trillion global wellness market in 2024*, McKinsey Global Publishing, gennaio 2024.

CANTRIL A.H., *The pattern of human concerns*, 1965, Rutgers University Press; First Edition, p.265.

CARAGNANO R., *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, vol. 20, n. 4, p. 1172.

CARUSO S.B., *The Bright Side of the Moon: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana Dir. Lav.* n. 2, parte I, 2016, pp. 184-190.

CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neoconsumismo* (saggio ripreso, sebbene integrato, dalla Relazione tenuta a Treviso il 28 aprile 2018, al convegno *Welfare aziendale e relazioni industriali: prospettive di sviluppo e di competitività*).

CASALE O. E PIVA P., *Lavorare con piacere: equilibrio tra vita e azienda*, Roma, 2005.

CERAOLO R., *Il welfare state in Europa: brevi note su origine, modelli e tipologie*, in *Quaderni di Intercultura*, III (32), Doi: 10.3271/N32.

CHELI B., *Il "Paradosso della felicità": quando e perché la crescita economica non giova al benessere*, in *Statistica & Società/Anno 2, N. 2/Lavoro, Economia, Finanza*.

CHIEFFI O., *Domenico De Masi e l'immortalità del suo Ozio Creativo*, *Rivista Le Cronache*, Vol. 9 (2), 2023, pp. 12-16.

CHELLI F.M. et. al., *From GDP to BES: The Evolution of Well-Being Measurement. The First Outstanding 50 Years*, Università Politecnica delle Marche, *Research Achievements in Social Sciences and Humanities*, 2019, pp. 105-115.

CINELLI M., *Diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, Torino, 2003, p. 6.

CIPOLLA C., "Il benessere (fisico e mentale) è la nuova leva della produttività", *Il Sole 24 Ore*, 13 marzo 2024.

CIUFFETTI A., *L'azione sociale d'impresa nella storia dell'Italia contemporanea*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 37-49.

COTTURRI G., *Potere sussidiario. Sussidiarietà e federalismo in Europa ed in Italia*, Carocci Editore, Roma, 2001.

CRESCENTINI L., *Jointly presenta il primo Social Impact Report del programma Push to Open*, in *Percorsi di Secondo Welfare*, 18 aprile 2018.

D'ALESSIO G E PETTI S., *5 principi per prosperare nella complessità*, Asterys, 2024, p.78.

DA ROIT B. E SABATINELLI S., *Il modello Mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato. Come cambia la cura di anziani e bambini in Italia*, in “Stato e mercato”, n. 2, 2005, pp.267-290.

DE COLLE M. E FELTRIN P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, 2020, pp. 57-92.

DE LA PORTE C., et al. *A Gender Equalizing Regulatory Welfare State? Enacting the EU's Work-Life Balance Directive in Denmark and Poland*, *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 691(1), 2020, pp. 84-103.

DE LUCA V. E PARENTE F. (a cura di), *Il welfare aziendale: un quadro d'insieme*, in AA.VV., *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica.*, in nr. 68, Commissione Lavoro, 2020, p. 40.

DE MASI D., *Ozio Creativo. Conversazione con Maria Serena Palieri*, BUR,2002, pp.30 e ss.

DEL CONTE M. E TIRABOSCHIM., *I Jobs Act e la riforma del mercato del lavoro in Italia*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 35(1), 2016, pp. 45-78.

DE VITA A., *Perché il benessere è il tema HR del 2023 e come coltivarlo*, Altamira, 8 giugno 2023.

DONATI P. (a cura di), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie. Nono Rapporto Cisf sulla famiglia in Italia*, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (MI), 2005.

EASTERLIN R.A., *Does Economic Growth Improve the Human Lot?* University of Pennsylvania, 1974, pp.90-92.

ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, in Princeton University Press, 1985, p.98.

FAIOLI M., *Welfare privato in Europa*, in T. TREU (a cura di), *Il welfare aziendale*, IPSOA, Milano, 2013, pp. 206-207.

FAIOLI M. E REBUZZINI L. (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, in Working Papers della Fondazione Giacomo Brodolini.

FERRANTE V., *Il tempo di lavoro tra persona e produttività*, Giappichelli, Torino, 2008.

FERRARESE M., *Responsabilità sociale d'impresa e diritto del lavoro*, in CEDAM, 2012, p.103.

FERRERA M., *Il welfare state in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2008.

FERRERA M., *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, 2006, p. 17.

FERRERA M., *The Boundaries of Welfare: European Integration and the New Spatial Politics of Social Protection*, in Oxford University Press, 2012.

FERRERA M., *Neowelferismo liberale. Nuove prospettive per lo stato sociale in Europa*, in “*Stato e mercato*”, n. 1, 2013, pp. 3-36.

FILANGERI G., *La scienza della legislazione*, Ist. Poligrafico e Zecca dello Stato – Archivi di stato, 1984, p. 227-240.

FLORA P. – ALBER J., *Sviluppo dei welfare states e processi di modernizzazione e democratizzazione nell’Europa occidentale*, in P. FLORA – A. HEIDENHEIMER (a cura di), *Lo sviluppo del welfare state in Europa e in America*, Il Mulino, Bologna, 1981, p. 70 ss.

FRANZOIA E., *Godin e il Familisterio*, in *Abitare*, Corriere Della Sera, 13 settembre 2017

FRISANCO R., *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche*, in Carocci Editore, Roma, 2013, pp. 185 e ss. e 203 e ss.

FURFARO L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2020, p. 8.

GABRIELLI G. E ZACCARO F., *Remunerazione, welfare aziendale e Human Resource Management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-62.

GALIMBERTI S., “*Welfare aziendale e territoriale: un nuovo modello di progettazione negoziata*”, in “*Welfare dalla crisi alle opportunità. Sussidiarietà, organizzazione e nuovi servizi*”, Edenred, 2013, p.77.

GALLINO L., *L’impresa responsabile: un’intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001.

GIANGUALANO P. E SOLIMENE L., *Sostenibilità in cerca di imprese. La rendicontazione non finanziaria come strumento di governance dei rischi e delle opportunità*, Milano: Egea, E. Giovannini, 2019, p.12.

GILBERT N., *Transformation of the Welfare State: The Silent Surrender of Public Responsibility*, Oxford University Press, 2002.

GRAFFI A. E PARRAVICINI P., *Produttiva del lavoro e smart working: un binomio migliorabile*, in *Labour & Law Issues*, Università degli Studi di Milano, Vol. 8, no. 2, 2022, pp. 14-16.

GRANDI D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefit*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana*, Adapt University Press, 2014, pp.6-11.

GUGGENBERGER P., MAOR D., SIMON P. E PARK M., *The State of organization 2023: Ten shifts transforming organizations*”, in McKinsey & Company, April 26, 2023|Report.

GUIOTTO L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, Feltrinelli, Milano, 1979.

JESSOULA M., *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 2, 2017, pp. 9-24.

LAACKMANN MCDOWELL G., *The Google resume: how to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any top tech company*, Hoboken N.J., Wiley, 2011.

LABATE G. E TARDIOL A., *La sanità integrativa in Italia*, Astrid, 2009.

LAMBERTI F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 87-118.

LANDSBERGER A.H., *Hawthorne Revisited*, Ithaca, New York: The New York State School of Industrial and Labor Relations, 1958.

LORENZO B., *Job sharing: come funziona, vantaggi svantaggi*, in Money.it, 16 maggio 2014.

LUCANTONI S., *Fondi di previdenza complementare*, in *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, 2013, p.295.

MACCARRONE C., *benefit aziendali: quali sono e perché convengono alla tua azienda*, in Edenred, 14 giugno 2024.

MAINO F. E FERRERA M., *Secondo welfare: come cambia il welfare*, Giappichelli, 2013.

MAINO F., *Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia, Torino, 2015, pp. 16-42.

MAINO F. E FERRERA M., *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, in Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2019.

MAINO F. E SANTONI V., *La survey sul welfare aziendale territoriale*, in Maino F. (a cura di), 2021, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia*. Quinto rapporto sul secondo welfare, Torino, Giappichelli, 2021, pp. 75-106.

MALLONE G., *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in BRAY M., GRANATA M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, 2012, pp. 135-144.

MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-84.

MASSAGLI E., *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in “bollettinoadapt.it”, 31 ottobre 2017.

MASSAGLI E., SPATTINI S. E TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, in ADAPT University Press.,2018.

MAZZA L., *Inchiesta: È tempo di sviluppare anche un benessere aziendale*, in *Avvenire*, 13 giugno 2015.

MIDOLO M., *Doubleyou Zucchetti, la tecnologia al servizio del welfare*, in *Parole di Management*, 30 agosto 2024.

MINADEO M., *Contrattazione collettiva: la differenza tra settore pubblico e privato, specialmente alla luce della riforma Brunetta*, in *IusItinere rivista giuridica*, 25/02/2017.

MURENA C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, Vol.29, n. 4, 2019, pp.1235-1248.

MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43-82.

NALDINI M. E SARACENO C., *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Il Mulino, Bologna, 2011.

NATALI D. E PAVOLINI E., *Occupational Welfare in Europe: an analytical and methodological introduction*, in Natali D. e Pavolini E. (a cura di), *Occupational Welfare*

in Europe: Risks, opportunities and social partner involvement, Brussels, ETUI e OSE, 2018, pp. 9-30.

NEGRELLI S. E ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in “Politiche Sociali/Social Policies”, n. 1, 2019, pp. 117-136.

NICOSIA G., *La ricerca della felicità: aspettativa o diritto al benessere nel lavoro pubblico?* Università di Catania, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", IT – 452/2022, pp. 6-10.

OLEARI F., PATAACCHIA L. E SPIZZICHINO L., *Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto*, Fondazione Zancan, Padova, 2001.

OLIVETTI A., *Le fabbriche di bene*, ed. Edizioni di Comunità, Ivrea, 2014.

OLIVETTI A., *Noi sogniamo il silenzio*, ed. Edizioni di Comunità, Ivrea, 2014.

PAVOLINI E. E CARRERA F., *op cit.*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni, il welfare nelle aziende in Italia*, 2014, p. 149.

PEPE M., *Welfare sulla contrattazione collettiva di secondo livello*, in Ebinforma, ente bilaterale nazionale.

PERRINI F., “*Sostenibilità*”, Egea, Milano, 2018, pp. 52-60.

PERSIANI M., *Diritto della Previdenza Sociale*, in Cedam, Padova, 2012.

PIAZZA A., *Diffusione e prospettive future del welfare aziendale*, in Homeless Book, Bologna, 2019, p.7.

PIKETTY T., *Capital in the Twenty-First Century*, in Harvard University Press, 2014.

POGGI A., *La previdenza sociale dopo la riforma dell'art. 117*, in *Istituzioni del Federalismo*, Rivista di studi giuridici e politici, n. 5, 2002, pp. 781 e ss.

RANCI C. E SABATINELLI S., *Le politiche di conciliazione di cura e lavoro*, in *Le politiche di welfare*, Il Mulino, 2015.

REYNERI E., *Sociologia del mercato del lavoro*, in *Le forme dell'occupazione*, vol. 2, Il Mulino, 2011.

RINALDI A., *La previdenza complementare: una guida completa alla normativa italiana*, Il Sole 24 Ore, 4 luglio 2016.

RIZZA R. E SANTANGELO F., *Scelte occupazionali e regolazione: il lavoro di cura delle donne fra bambini e anziani*, in *Sociologia del lavoro*, 2014, pp. 126-141.

RUSCONI G., “*A Euqacy: stop ai capi e alla gerarchia, nell'azienda serve auto-organizzarsi*”, Il Sole 24 Ore, 14 marzo 2018.

SALFI A. E TAROZZI F., *Dalle società di mutuo soccorso alle conquiste del welfare state*, in Ediesse, 2014, pag. 47.

SANTONI V., *Contrattazione Collettiva: quali sono i 18 CCNL che prevedono welfare aziendale*, in *Percorsi di secondo welfare*, 2 gennaio 2024.

SANTUCCI R., *Flexicurity e conciliazione tra tempi di vita e di lavoro*, in DML, 2007, p. 58.

SMITH L., *Jobless Recovery: The New Normal Since 1990*, Retrieved 2016-08-17.

STANDING G., “*The Precariat: The New Dangerous Class*”, in Bloomsbury Academic, 2021.

STREECK W., *Buying Time: The Delayed Crisis of Democratic Capitalism*, Wolfgang Streeck, 2024, pp.75-80.

TAMBURINI S., *Report McKinsey: 10 cambiamenti chiave che trasformano le organizzazioni*, HRHeroes, il magazine dell'HR marketing, 20 novembre 2023.

TIRABOSCHI M., *Welfare Aziendale e Bilateralità: Un Nuovo Modello di Relazioni Industriali*, Franco Angeli, 2017, p. 78.

TREU T., *Welfare aziendale e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in *Welfare aziendale*, IPSOA, 2013, p. 13

TREU T., *Il welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, 2013, pp. 213 - 244.

TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WPCSDLE "Massimo D'Antona". IT – 297/2016, p. 11 ss.

TREU T., *Politiche del lavoro: Europa e Italia*, Il Mulino, 2018, pp. 150-190.

THOMPSON E.P., *"The Making of the English Working Class"*, Vintage Books, 1966, p.45 ss, p.4.

TURSI A., *Il welfare aziendale: profili istituzionali*, in *Rivista delle Politiche Sociali*, n. 4/2012, 2012.

VITIELLO S., *Il welfare aziendale: normativa fiscale e previdenziale* in AA.VV., *op. cit.*, pp. 53-59.

WHAPLES C., *"The Supply and Demand for Labor in the Early Industrial Period,"* in *Journal of Economic History*, 1984.

ZANELLI L., *5 principi per coniugare successo e benessere in azienda*, The good in Town, fatti e persone che cambiano il mondo, 30 aprile 2024.

ZOPPOLI L., *Il Lavoro tra Contratto e Statuto*, Giappichelli, 2015, p. 34.

SITOGRAFIA

<https://asvis.it>

<https://www.consumerlab.it>

<https://covip.it>

<https://www.cribis.com>

<https://www.dt.mef.gov.it>

<https://www.eqs.com>

<https://www.firstcisl.it>

<https://www.fisac-cgil.it>

<https://forbes.it/eccellenza/mckinsey-2>

<https://www.groupama.it>

<https://www.jointly.pro>

<https://www.mimit.gov.it>

<https://www.normattiva.it:legge 2009-12-31;196>

<https://www.opendotcom.it>

<https://performance.gov.it>

<https://www.secondwelfare.it>

<https://www.4stars.it>.

www.traincect.it

<https://www.technogym.com>.

<https://www.unobravo.com>.

<https://www.welfareindexpmi.it>

<https://www.youtube.com/watch?v=VgyoQS2ZyZM>