

Il Welfare aziendale e le sue implicazioni in
tema di *attraction e retention* dei talenti

Prof.
Antonio Dimitri Zumbo

RELATORE

Prof.
Raffaele Fabozzi

CORRELATORE

Flavia Finamore
Matr.168963

CANDIDATO

A mio padre, la mia costante fonte d'ispirazione.

A mia madre, la mia certezza nei momenti d'incertezza.

A mia sorella, la parte più bella di me.

*“L'unico modo di fare un ottimo lavoro è amare quello che fai”
-Steve Jobs*

Capitolo 1

Il welfare aziendale: origini, principi e quadro giuridico

1.1 Origine e definizione del welfare aziendale

1.2 Classificazione dell'istituto sociale e tipologie di misure di welfare aziendale

1.3 Inquadramento normativo in Italia

1.4 Il welfare aziendale e sistema previdenziale: analisi critica

1.5 Il welfare aziendale come strumento di sviluppo territoriale: le politiche di welfare sono sostenibili per le PMI?

1.6 Analisi delle ragioni di adozione dei piani di welfare ed iter per la loro elaborazione

Capitolo 2

Il welfare aziendale, talent attraction e retention: prospettiva organizzativa e comparata

2.1 Le nuove esigenze del mercato del lavoro. Millennials e Gen Z a confronto: il benessere prevale sulla retribuzione?

2.2 Welfare aziendale quale cultura della salute: dalla conciliazione vita-lavoro alla prevenzione del burn-out

2.3 Welfare aziendale ed employer branding. Le strategie HR tra Total Reward Strategy e Wellbeing programs

2.4 Partecipazione, ascolto e personalizzazione dei piani welfare: il welfare aziendale come vincolo qualitativo nella retention dei lavoratori

2.5 Modelli comparati di welfare aziendale: analisi dei sistemi scandinavi e statunitensi

Capitolo 3

Sinergia tra teoria e prassi: analisi critica

3.1 Vantaggi e benefici del welfare aziendale: gli impatti per aziende e lavoratori

3.2 Rischi e criticità: dal rischio di sostituzione del welfare pubblico all'eccessiva discrezionalità aziendale

3.3 Studio di casi italiani: Ferrero e Luxottica tra benessere e produttività

3.4 Possibili ed auspicabili sviluppi futuri: verso un welfare sostenibile, inclusivo e partecipato

Introduzione

Conclusione

Bibliografia

Sitografia

Introduzione

Viviamo in un mondo in continua trasformazione, fortemente dinamico e non cristallizzato, in cui tutti gli ambiti, da quello economico a quello sociale a quello culturale, sono caratterizzati da cambiamenti continui.

L'uomo-cittadino-lavoratore dei nostri tempi, è sottoposto a sfide quotidiane, così come il mercato del lavoro e le aziende.

La tecnologia ha sicuramente rappresentato una rivoluzione e, come tale, ha influenzato tutti gli aspetti della vita umana.

Anche le vicende storico-politiche recenti sono da sottolineare ai fini della considerazione delle nuove esigenze, emerse soprattutto nelle nuove generazioni. Complice l'invecchiamento demografico, la *GenZ* si è "imposta" nel mondo del lavoro con valori ed esigenze diverse. Anche le donne, che hanno assunto grande importanza come lavoratrici, manifestano nuovi bisogni che sono stati riconosciuti e standardizzati in quadri normativi. Le sfide sociali ed economiche hanno sicuramente influito sulle politiche volte al benessere del lavoratore, migliorando la sua condizione sociale ed economica. In fondo, la ricerca del benessere è nella natura umana ed ha guidato l'evoluzione della società fin dall'antichità.

Una politica che mette al centro l'uomo non può non considerare il suo *wellbeing*. E, il welfare, a prescindere dal modello, è lo strumento che punta al benessere attraverso i servizi essenziali (sanità, istruzione, assistenza) volti alla riduzione della povertà, delle disuguaglianze ed alla promozione della coesione sociale. Conclusa questa premessa generale, entriamo nel discorso più strettamente aziendale, oggetto del mio elaborato.

Le pagine che seguiranno rappresentano il mio tentativo di mostrare le implicazioni del welfare aziendale in tema di *attraction* e *retention* dei talenti, di come il welfare aziendale rappresenti una strategia dell'azienda nella gestione delle proprie risorse e, di come essa si traduca in un beneficio sia per i lavoratori sia per i datori di lavoro.

Come diventare attrattivi e competitivi, quali politiche adottare, quali strumenti, come favorire la *retention* dei talenti, sono tutti argomenti di estremo interesse, soprattutto ai

miei occhi, una studentessa ormai prossima ad entrare nel mondo del lavoro che ha bisogno di riflettere e comprendere per poter compiere delle scelte consapevoli.

Nella stesura, partendo dalle origini del welfare aziendale, nel corso del primo capitolo, si analizzerà l'evoluzione storica con i dovuti riferimenti normativi, in particolare quelli tributari. Si vedrà come le riforme fiscali, in Italia, sono intervenute in un'ottica integrativa di un welfare pubblico in profonda crisi, e come ciò abbia determinato la massima diffusione dell'istituto. La parola chiave è *win-win*: i benefici sono tangibili sia per i datori di lavoro, sia per i lavoratori.

Proseguendo nell'analisi, nel secondo capitolo l'approccio adottato è quello basato sulle differenze generazionali, che portano con sé esigenze e valori diversi. Ne consegue la predisposizione di strategie di *Employer Branding* (vale a dire strategie volte alla creazione di "brand", un'immagine aziendale attraente e competitiva) e di misure *work-life balance* (vale a dire misure di conciliazione vita-lavoro).

Si afferma un nuovo paradigma: il piano di welfare aziendale deve essere cucito su misura sul lavoratore, per determinare la sua *retention*. Per fare ciò, il datore di lavoro deve adottare un approccio proattivo: ascoltare le risorse, comprendere i loro bisogni e creare un ambiente di lavoro attrattivo, sostenibile, diversificato e inclusivo.

Attraction e *retention*, due termini estremamente ricorrenti nel linguaggio aziendale e saranno proprio questi il filo conduttore della trattazione. Cos'è l'*attraction*, come si realizza e quali benefici comporta? In un mercato del lavoro caratterizzato da una grandissima quantità di imprese operanti nello stesso settore, la competitività regna. L'azienda necessita di essere attrattiva agli occhi delle risorse per poter essere scelta. Ma quali sono le strategie da mettere in atto per poter essere attrattivi? Quali sono i reali bisogni delle risorse, e soprattutto, come fare ad individuarli? E, ancora, quali sono le aspettative dei lavoratori e quali le richieste, esplicite od implicite, al datore?

Le risposte a questi interrogativi costituiscono il punto di partenza per la costruzione, da parte dell'azienda, di un piano strategico in un'ottica di proficua gestione del capitale umano. Ebbene sì, è proprio di un capitale che si deve parlare: investire in welfare aziendale significa avere un ritorno per l'azienda, anche a livello economico, a lungo termine.

La questione immediatamente successiva è quella della *retention*, vale a dire come mantenere nella compagine aziendale le risorse attratte. In altri termini, come far rendere, nel lungo periodo, l'investimento effettuato. Il datore investe sulla risorsa e sul suo benessere con il fine di trarre dalla stessa tutto il suo potenziale e un profitto nel tempo, non lasciando questo "bene prezioso", sul quale si è investito, alla mercé di altri, i *competitors*.

L'ambiente di lavoro deve poi essere anche sostenibile. Il significato di sostenibilità va inteso in senso ampio: da un lato, il termine riguarda la capacità dell'azienda di sostenere l'istituto (e non solo in termini economici), dall'altro si allude alla responsabilità dell'impresa di creare un ambiente dignitoso, nel rispetto del territorio e delle comunità locali, generando un valore sociale. In questo modo, l'azienda riveste un ruolo cruciale nel rispetto e nell'attuazione dei principi e degli obiettivi sanciti a livello europeo dall'Agenda 2030 (SDG-8).

In un mondo così cosmopolita ed in una realtà aziendale diversificata, l'inclusività diventa un elemento essenziale per la creazione di un ambiente di lavoro equo e sereno. La diversità deve, pertanto, essere un valore: l'azienda lo deve riconoscere come tale e sviluppare un *Employer Branding* basato sul *DE&I (Diversity, Equity & Inclusion)*.

Concluderò il capitolo effettuando un'analisi comparata di modelli profondamente distanti tra loro che mi servirà per delinearne le principali caratteristiche nonché le criticità e i punti di forza di ciascuna tipologia presa in considerazione.

Il terzo ed ultimo capitolo sarà dedicato all'analisi di due aziende virtuose esistenti nel panorama italiano, Ferrero e Luxottica. La mia scelta è ricaduta su queste realtà aziendali perché mi permettono di dimostrare come principi e ideali, se messi correttamente in pratica, possono tradursi in benessere e produttività *in primis*, ma anche in sviluppo, coesione sociale, *attraction e retention*.

Queste due aziende hanno catturato la mia attenzione poiché entrambe hanno progettato piani di welfare aziendale efficaci ed integrati, capaci di apportare benefici alle risorse, all'azienda ed alla società tutta. Esaminerò la genesi storica e lo sviluppo delle due imprese per capire il loro impegno nonché i risultati ottenuti in tema di welfare aziendale. Perché Ferrero e Luxottica vengono assunti come modelli di welfare aziendale da cui trarre ispirazione? Cosa ha portato al loro successo? Quali sono le colonne portanti del

loro credo? Sono queste le domande che mi sono posta e alle quali intendo dare risposta nella presente trattazione.

Quale sarà il volto futuro del welfare aziendale? Nel paragrafo conclusivo della mia tesi saranno delineate le direttrici che guideranno lo sviluppo del welfare aziendale in futuro: sostenibilità, inclusione e partecipazione.

Capitolo 1

Il welfare aziendale: origini, principi e quadro giuridico

1.1 Origine e definizione del welfare aziendale

Il welfare aziendale, d'ora in poi WA, può essere definito come l'insieme dei servizi e dei *benefit* che l'azienda ed i datori di lavoro forniscono ai propri dipendenti con lo scopo di migliorare la qualità della vita lavorativa e personale di questi, ma anche quella dei propri familiari. Perché si possa raggiungere tale scopo, si ha bisogno di diversi strumenti di welfare che spaziano dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute e financo a proposte per il tempo libero ed agevolazioni di carattere familiare.

Pur mancando una definizione legislativa univoca, il WA viene comunemente definito come l'insieme delle iniziative, prevalentemente non monetarie, poste in essere dal datore di lavoro per accrescere il benessere del lavoratore e della sua famiglia.

La peculiarità del welfare aziendale è quella di offrire un sistema diversificato e personalizzabile di servizi e prestazioni che, pur non sostituendosi alla retribuzione, si affiancano alla stessa comportando significativi e concreti vantaggi per il lavoratore.

Il WA, generalmente, si sostanzia nell'elaborazione di veri e propri piani di welfare da parte delle Human Resources (HR) con l'obiettivo di coniugare le esigenze organizzative aziendali con il benessere dei lavoratori, ottimizzando al contempo i costi che l'impresa dovrà sostenere.

Quanto invece all'attuazione dei piani di welfare, questa può realizzarsi in due diversi modi: innanzitutto tramite un accordo od un contratto collettivo aziendale (nell'ambito della contrattazione di secondo livello), oppure per via unilaterale, tramite una regolamentazione interna *ad hoc* adottata volontariamente dal datore di lavoro.

Le aree di essenziale interesse del welfare aziendale ricomprendono il sostegno al reddito, la cura della persona, il *work-life balance*, i sistemi di previdenza integrativa nonché gli strumenti a sostegno della vita familiare. La previsione di *benefit* in questi campi, se da un lato offre vantaggi per il lavoratore dipendente, dall'altro lato può costituire aspetti benefici anche per le stesse realtà aziendali. Infatti, un piano di welfare aziendale ben strutturato è in grado di concorrere all'incremento della reputazione aziendale,

dell'*engagement* e dell'"attraction" della azienda nonché della "retention" dei lavoratori dipendenti¹. Ulteriori effetti positivi possono riscontrarsi in termini di riduzione dell'assenteismo e di prevenzione del *burn-out*, ma anche in senso di miglioramento del clima aziendale e del senso di appartenenza all'organizzazione. Di tutti questi aspetti cruciali del tema si darà conto nei paragrafi successivi. In questa sede è sufficiente focalizzare l'attenzione sulla *ratio* di base dell'istituto: promuovere il benessere individuale dei lavoratori dipendenti come leva strategica per aumentare l'efficienza produttiva ed ottimizzare i costi del lavoro per il datore.

A seguito di queste premesse, prima di proseguire nella trattazione è opportuno esaminare le ragioni che hanno favorito la diffusione dell'istituto: da un lato, motivazioni interne alle imprese, le quali hanno accresciuto la loro responsabilità sociale e che, perciò, ricercano in modo più costante la competitività; dall'altro, vanno ravvisate le cosiddette cause esterne, vale a dire la crisi del Welfare State.

Nella concezione classica del Welfare State, i poteri pubblici garantiscono ai cittadini i servizi pubblici essenziali, al fine di assicurare loro il godimento dei cosiddetti "*diritti sociali*", che è divenuto imprescindibile a partire dall'industrializzazione di massa in poi. A tal proposito, R. Pessi illustra il cuore della questione, affermando che: "*il nucleo originario dello Stato sociale è la previdenza sociale*"².

La convergenza di gradual e costanti trasformazioni sociali, culturali e finanche economiche, quali ad esempio, la globalizzazione dell'economia e dei mercati finanziari, nonché la competitività internazionale, fa vacillare il sistema. In una tale situazione di precarietà è necessaria la duttilità, cioè la capacità di adattarsi ai mutevoli bisogni della collettività³. Gli strumenti del primo welfare si mostrano inadeguati a compiere il mutamento organizzativo-operativo necessario, diventando così obsoleti. Si fa, quindi, progressivamente strada un secondo welfare, il cosiddetto welfare privato.

L'aggettivo "secondo" evidenzia due caratteristiche fondamentali dell'istituto: *in primis*, la sua connotazione temporale, successiva al welfare pubblico, *in secundis*, la sua dimensione funzionale, cioè di integrazione del primo. Peraltro, il secondo welfare ha

¹ Per l'approfondimento dei concetti di "attraction" e "retention" si rimanda al paragrafo 1.5 del presente capitolo.

² R. Pessi, *Lezioni di diritto della previdenza sociale*, decima edizione, CEDAM, 2022.

³ F. Maino, M. Ferrera, *Secondo welfare: nuove pratiche per un nuovo Stato sociale*, Giappichelli, 2013.

integrato doppiamente il primo: da un punto di vista quantitativo-qualitativo ha incrementato il numero ed i contenuti delle prestazioni standard fornite dal welfare pubblico, e sotto il profilo dei beneficiari vengono ad esser ricompresi non più solo i cosiddetti “*male breadwinner*” (cioè i maschi adulti), ma la famiglia tutta.

Il welfare privato, dunque, nasce dall’avvertita esigenza, non solo di integrazione, ma soprattutto di compensazione del primo e persegue il fine specifico di cogliere quelle prestazioni in grado di soddisfare i bisogni essenziali che possono esser affidati alla libera scelta delle persone e che sono gestibili anche su base privatistica⁴.

All’interno del welfare privato si colloca l’oggetto della nostra trattazione, il WA, il quale è stato definito da T. Treu come “*l’insieme dei benefit e delle prestazioni non monetarie erogati e promosse dalle imprese al fine di incrementare, migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei dipendenti di un’azienda del loro nucleo familiare, in una dimensione di benessere e cittadinanza sociale. Tali servizi vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute fino a misure per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale; per ultimo uno spazio sempre più significativo all’interno del Welfare aziendale è oggi occupato dalle politiche di conciliazione di vita e di lavoro*”⁵.

Per comprendere appieno l’attuale configurazione del WA, è necessario ripercorrerne brevemente le origini storiche, le quali risalgono alla seconda metà dell’Ottocento.

Nell’ultimo quarto del 1800, in Italia, iniziarono a diffondersi, solo nelle imprese più strutturate, delle forme embrionali di welfare aziendale. Queste sono riconducibili al fenomeno di rilevanza europea del cosiddetto “paternalismo industriale”: un insieme di misure materiali, ideologiche e politiche adottate unilateralmente dal datore di lavoro al fine di regolamentare i rapporti produttivi, fidelizzare la manodopera nonché di migliorarne l’efficienza del processo produttivo.

Nella fase preunitaria, in Italia, lo scenario industriale si caratterizzava per una massiccia presenza di donne e bambini, impiegati a fronte di salari estremamente irrisori. In quel contesto erano rarissime le aziende che puntavano a fidelizzare la propria forza-lavoro.

⁴ T. Treu, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività ed il benessere dei dipendenti*, Ipsosa, 2013.

⁵ T. Treu, *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsosa, 2016.

A partire dagli anni successivi al 1861, gradualmente si diffuse la consapevolezza del valore delle opere sociali ed assistenziali. Questa è la ragione per la quale le maggiori realtà aziendali iniziarono a realizzare quelli che possono essere definiti i precursori degli attuali piani di welfare. L'erogazione dei benefit non era oggetto di contrattazione tra le parti sociali, ma una sorta di "dono" del datore di lavoro, il quale discrezionalmente ed unilateralmente la concedeva unicamente alla forza-lavoro ritenuta essenziale come, per esempio, tecnici ed operai specializzati.

L'accesso a tali benefici, spesso, era subordinato ad una buona condotta del lavoratore nonché alla continuità del rapporto di lavoro e poteva ricomprendere servizi quali asili infantili per le operaie madri, fondi pensionistici, società di previdenza per malattie ed infortuni e financo spacci aziendali e doti alle operaie maggiormente fidelizzate in caso di matrimonio.

La vera "rivoluzione" in tema di welfare è avvenuta a seguito del ventennio fascista quando si concretizzò una diversa concezione del rapporto impresa-lavoratore orientata alla valorizzazione della persona e del suo benessere. L'idea che si andò affermando tra gli imprenditori italiani era che il "welfare" a trecentosessanta gradi fosse la *condicio sine qua non* per l'accrescimento della competitività e della forza dell'azienda sul mercato. Questa è la ragione per la quale iniziò a farsi strada quella che potremmo definire la "cultura del benessere" il cui pioniere fu indubbiamente Adriano Olivetti⁶.

Egli, discostandosi dall'allora ben radicato paternalismo, diffuse un nuovo credo che considerava l'azienda responsabile socialmente non solo nei confronti dei propri dipendenti, ma anche verso la società tutta. Olivetti istituì servizi innovativi per i suoi lavoratori quali biblioteche ed ambulatori medici, ma anche strutture di formazione professionale dei dipendenti; nella sua concezione questi dovevano rientrare nel novero dei diritti dei lavoratori e non essere considerati doni paternalistici dei datori di lavoro.

Olivetti creò anche un Consiglio di gestione con funzioni decisionali sia aziendali sia sociali, volto al miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori dipendenti e alla ripartizione e distribuzione tra gli stessi delle risorse aziendali destinate al welfare interno.

⁶ A. Olivetti, *L'ordine politico delle comunità*, Edizioni di Comunità, 1945 (rist. 2016).

L'ultima fase evolutiva del WA è quella che va dagli anni '90 ai giorni nostri.

Come evidenziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali⁷, negli ultimi anni si è assistito ad una significativa crescita del fenomeno anche nelle piccole e medie imprese⁸. Si è verificata, dunque, una graduale rivoluzione nell'approccio al WA da parte dei datori di lavoro, i quali oggi si interfacciano proattivamente all'istituto. Seppur inizialmente adottato con cautela, il WA è oggi sempre più considerato uno strumento strategico, parte integrante delle politiche aziendali di gestione del personale. Le ragioni di questa piccola grande svolta devono ravvisarsi nel consolidamento di una nuova coscienza imprenditoriale, la quale considera il welfare aziendale come quel *quid pluris* che consente alle aziende di migliorare *in toto* le proprie performance. Su questi aspetti, torneremo in maniera più approfondita nei paragrafi successivi.

Concluso così il necessario *excursus* introduttivo sull'istituto in analisi, il paragrafo seguente si concentrerà sulla classificazione dell'istituto e sulle principali tipologie di misure che lo compongono.

1.2 Classificazione dell'istituto sociale e tipologie di misure di welfare aziendale

Nella sua attuale configurazione, il WA può esser classificato sia sotto il profilo giuridico sia sotto quello funzionale. Tale distinzione appare indispensabile per cogliere appieno la flessibilità e la portata dello strumento.

Sotto il profilo giuridico, va anzitutto premesso che non esiste una fonte di regolazione unitaria dell'istituto. Infatti, la realizzazione di un piano di welfare aziendale può alternativamente essere il frutto di una scelta unilaterale del datore di lavoro o un obbligo imposto da un accordo collettivo aziendale o territoriale. Da ciò discende la tripartizione comunemente accettata del WA: welfare unilaterale, welfare bilaterale e welfare distrettuale⁹.

Il welfare unilaterale nasce esclusivamente dalla volontà unilaterale del datore di lavoro, il quale in assenza di obblighi normativi o vincoli contrattuali decide di mettere a

⁷ Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Rapporto sul welfare aziendale in Italia*, 2023.

⁸ Per l'approfondimento sul tema, si rinvia al paragrafo 1.5 del presente capitolo.

⁹ T. Treu, *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, IPSOA, 2020.

disposizione dei lavoratori dipendenti dei benefit. In tal caso, le misure riflettono una precisa strategia manageriale cogitata ed attuata dal datore.

Il welfare bilaterale, noto anche come welfare contrattuale, trae, invece, origine da contratti collettivi nazionali, territoriali od aziendali; pertanto, le misure previste sono il risultato del dialogo intercorso tra le parti sociali. Con tale modalità è anche possibile prevedere la creazione di un organismo (generalmente un'associazione od una fondazione) per la gestione del piano.

Va sottolineato che tale tipologia assume particolare rilevanza quando la soddisfazione dei bisogni coinvolti si manifesta in forme di compensazione del lavoro volte a soddisfare tutte quelle esigenze che non riescono ad esser soddisfatte appieno, né dalla retribuzione né dal welfare pubblico. Si tratta, quindi, di tutti quei servizi aggiuntivi e di quelle attribuzioni non monetarie che sono centrali nello scambio lavoristico e che assumono la funzione di compensazione del lavoro. Ne sono esempio i servizi legati alla sfera extra-professionale del lavoratore, ma che al contempo hanno un impatto diretto sul suo benessere personale e della sua famiglia: salute, genitorialità, formazione, sicurezza sul lavoro e certificazioni etiche.

All'interno di questa distinzione si inserisce un ulteriore criterio: il carattere obbligatorio o volontario del WA. Vanno fatte rientrare nel welfare obbligatorio tutte quelle prestazioni imposte dalla legge o previste come trattamento economico minimo (si pensi ai contributi previdenziali od alle coperture sanitarie obbligatorie).

Il welfare volontario, invece, ricomprende le misure introdotte su base discrezionale dall'azienda, le quali, spesso sono personalizzabili e fiscalmente incentivabili. Un'importante svolta in tal senso è avvenuta con la Legge di Stabilità 2016, la quale ha introdotto un regime fiscale di esenzione all'art. 51 TUIR (cosiddetto flexible benefit), tema sul quale si tornerà più avanti nella trattazione.

Il welfare distrettuale, da ultimo, si realizza tramite accordi di rete, vale a dire accordi che intercorrono tra più imprese operanti nello stesso territorio, ricomprendendo anche enti bilaterali e territoriali nonché associazioni di rappresentanza dei datori di lavoro¹⁰. Il welfare distrettuale trova massiccia diffusione soprattutto nelle imprese di piccole dimensioni (PMI), grazie alla possibilità di erogare servizi e prestazioni in forma aggregata attraverso soggetti presenti sul territorio.

¹⁰ L. Furfaro, *Welfare aziendale*, Milano, Giuffrè, 2020.

Una seconda classificazione, di natura funzionale, si fonda sulle modalità di finanziamento e può esser apprezzata analizzando la questione dal punto di vista delle risorse utilizzate. Il WA può esser aggiuntivo rispetto alla retribuzione ed in tal caso deve parlarsi di “welfare on Top”: l’azienda predispone delle risorse aggiuntive che si aggiungono alla retribuzione dei lavoratori dipendenti.

Una seconda tipologia di WA; invece, è il cosiddetto “welfare di produttività” che prevede la scelta del lavoratore dipendente di poter convertire il premio di risultato in prestazione di welfare. Una tale conversione, però, può esser effettuata solo sulla base di un accordo di secondo livello¹¹, per cui è vincolata alla presenza di rappresentanze sindacali all’interno di quella data azienda o alla stipula di un contratto territoriale.

Il welfare on Top e quello di produttività non sono alternativi, anzi possono anche esser collegati tra loro tramite sistemi premianti che incentivino l’opzione di conversione. È importante sottolineare che, mentre il welfare on Top può esser sempre attivato anche in assenza di rappresentanze sindacali, attraverso un atto unilaterale del datore di lavoro, il welfare di produttività richiede necessariamente un accordo aziendale o territoriale.

Peraltro, se il piano di WA on Top viene disposto in via unilaterale e volontaria dal datore di lavoro, questo piano sconterebbe una deducibilità limitata al 5 per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendenti.

Le possibilità, quindi, sono molteplici considerando che una tale tipologia di piano può essere gestita solo con un regolamento aziendale, senza dover obbligatoriamente coinvolgere le rappresentanze aziendali.

Nel caso di un piano di welfare di produttività, è possibile gestirlo, alternativamente, solo tramite la stipula di un accordo aziendale o tramite l’adesione ad un accordo territoriale. Considerata un’azienda senza RSU oppure RSA, si può aderire ad un accordo territoriale con la possibilità di conversione in welfare del premio detassato; viceversa, se nell’azienda vi sono RSU/RSA, è necessario stipulare con queste un accordo aziendale, e solo successivamente sarà possibile convertire in welfare il premio detassato.

Alla luce di quanto esposto, è evidente che la scelta della fonte istitutiva del piano di welfare aziendale dipende da vari fattori che devono esser presi in considerazione:

¹¹ L. 28 dicembre 2015, n. 208, Decreto Interministeriale 25 marzo 2016, Circ. Ade 15 giugno 2016, n.28/E, Circ. Ade 29 marzo 2018, n. 5/E.

dimensioni dell'impresa, tipologia di welfare nonché la presenza di rappresentanze aziendali.

È opportuno adesso analizzare le varie tipologie di misure che compongono il welfare aziendale, facendo chiarezza sull'uso, spesso improprio, del termine *benefit*. I benefit sono dei meccanismi (premiali) di remunerazione delle performance raggiunte dai lavoratori, sostitutivi della retribuzione monetaria (es. Premi di Risultato, PdR, detassati). Tali benefit sono ricompresi all'interno dei cosiddetti Piani di Flexible Benefit (PFB) predisposti dalle aziende, i quali vanno tenuti distinti dai Piani di Welfare Aziendale (PWA) che perseguono il fine di migliorare il benessere a trecentosessanta gradi del lavoratore dipendente e della sua famiglia.

Il cuore della differenza tra i PFB e i PWA risiede nei destinatari degli stessi: i PWA si rivolgono all'intera popolazione aziendale od a categorie omogenee di dipendenti (ad esempio, genitori con figli in una fascia specifica d'età; dipendenti rientranti in una determinata fascia di reddito ecc.). Viceversa, nei PFB vi rientrano tutte quelle iniziative pensate *ad hoc* per il singolo lavoratore e realizzate *ad personam* per questo. Tali piani costituiscono reddito da lavoro e, di conseguenza, devono necessariamente essere esclusi dai PWA.

La natura proteiforme e l'evoluzione costante dell'istituto impediscono l'elaborazione di classificazioni certe e precostituite anche in merito alle varie tipologie di beni e servizi di welfare aziendale, purtuttavia ce ne sono alcune che vengono sistematicamente adottate dalle aziende. I beni ed i servizi di WA, infatti, possono esser ricompresi in tre macrocategorie: tempo, denaro e servizi.

La dimensione del tempo include strumenti e misure finalizzate alla flessibilità dell'orario di lavoro ed al miglioramento del work-life balance. Rientrano in questa categoria: orari flessibili sia in termini di arco temporale (entrata ed uscita) sia di riduzione oraria (es. part-time orizzontale, verticale, misto); congedi parentali, permessi retribuiti (es. per paternità, per visite prenatali o per motivi familiari); smart-working, aspettative non retribuite fino a sei mesi per lavoratori stranieri che rientrano al paese d'origine. Sul tema si concentrano, da sempre, gli interventi più numerosi poiché non eccessivamente onerosi da attivare per il datore di lavoro. La flessibilità in entrata ed in uscita rappresenta, infatti,

una delle principali misure di conciliazione impiegate per consentire di accompagnare o di riprendere i figli a/dalla scuola; allo stesso modo, fare ricorso ad un contratto di lavoro part-time (a prescindere dalla volontarietà dello stesso) è un ottimo ed efficace modo di conciliare la vita professionale e lavorativa della risorsa.

Potrebbe essere ricondotta a tale categoria, anche se raramente utilizzata, la cosiddetta flessibilità organizzativa, come la rimodulazione concordata dei turni di lavoro o la gestione flessibile delle ferie.

La seconda dimensione, quella economica, comprende interventi finalizzati al sostegno del reddito del lavoratore e della sua famiglia. Tra questi figurano rimborsi a copertura totale o parziale delle spese per l'acquisto di beni e servizi, estensione di coperture assicurative a carico dell'impresa, anticipi e prestiti a tasso agevolato, convenzioni con esercizi commerciali, agevolazioni per mense e buoni pasto, ma anche integrazioni economiche durante il periodo di maternità obbligatoria o facoltativa. Un'ulteriore articolazione concerne le misure a sostegno della genitorialità, quali corsi di lingua per i figli, borse di studio e libri scolastici, soggiorni all'estero. Tali ultimi servizi, pur potendo esser astrattamente ricompresi nella prima categoria, visto che si caratterizzano in erogazioni in denaro, meritano un distinguo poiché sono vincolati alla fruizione di servizi culturali. È proprio questo vincolo di utilizzo che, oltre a comportare la necessità di creare una ulteriore categoria distintiva, comporta anche l'emersione della ratio alla base della politica aziendale di orientare la famiglia nell'istruzione dei figli, offrendo opportunità di istruzione ivi ricompresa la dimensione ricreativa-relazionale degli stessi figli.

La terza dimensione, quella dei servizi, è la più ampia include tutti quei servizi volti ad integrare i servizi già offerti dall'azienda. In essa devono distinguersi:

- Servizi di cura: si tratta dei tradizionali interventi di WA, cioè servizi di cura per i minori, per gli anziani e per le persone disabili, nonché i servizi per il benessere sociale e psico-fisico. Le misure predisposte vanno dagli asili aziendali al servizio di baby-sitting, passando per il servizio di assistenza sociale a supporto della fruizione dei servizi di cura.
- Servizi per il tempo libero e la socialità: questi costituiscono una novità riconducibile all'ultima fase di sviluppo del WA nell'ultimo decennio. La loro funzione è esclusivamente quella di consentire una piena realizzazione del cosiddetto work-life balance (conciliazione vita lavoro) di tutti i dipendenti

dell'impresa. Il problema posto da questa tipologia di servizi è quello dell'efficacia degli stessi, considerata la complessità organizzativa delle imprese nonché l'elevato numero dei destinatari di questi servizi. Tra questi vi rientrano ad esempio gli sconti per cinema, teatri e parchi divertimento, così come la predisposizione di spazi per l'attività fisica o per la realizzazione di feste ed eventi

- Servizi volti alla promozione delle pari opportunità per tutti i dipendenti dell'azienda. Nell'ultimo decennio più aziende hanno posto la loro attenzione alla tematica delle pari opportunità, mettendo in atto azioni di strategie aziendali attraverso piani di WA. Perché si è dato e si continua a dare una tale rilevanza al tema? La ragione è sicuramente da ravvisarsi nel passato: originariamente le iniziative nell'ambito delle pari opportunità di genere avevano solo l'obiettivo di conciliare vita privata e lavorativa, consentendo così di poter accedere al mondo del lavoro anche alle donne e ottenendo una conseguente indipendenza economica delle stesse rispetto al partner. Ne discende la centralità di interventi quali congedo di maternità e l'istituzione di organismi di rappresentanza volti alla tutela della posizione lavorativa delle donne in azienda. Con il mutamento della società sono però mutate anche le esigenze e, di pari passo la natura dei servizi attivati dalle aziende, al punto che oggi c'è una grande attenzione alla presenza delle donne nel mercato del lavoro ravvisabile anche nelle tipologie di intervento di WA: centrali sono i comitati per le pari opportunità.
- Servizi volti alla salute e al benessere psicosociale: questi si configurano come servizi "interni" all'azienda e, dunque, fanno parte dei piani di welfare aziendale. Tra essi rientrano il servizio di guardia medica, la prevenzione di malattie tramite l'offerta di screening gratuiti o a prezzi agevolati, la predisposizione di spazi per l'attività fisica (palestre aziendali o convenzioni con palestre private) financo servizi per la salute mentale quali la predisposizione di un supporto psicologico. Tale ultima misura viene utilizzata in modo massiccio nelle imprese di grandi dimensioni soprattutto negli ultimi anni anche al fine di prevenire un possibile ed eventuale burn-out dei dipendenti delle stesse.

A conferma dell'attenzione sempre crescente verso queste misure, l'ISTAT¹², nel censimento permanente delle imprese, ha dedicato una sezione specifica alla rilevazione degli strumenti impiegati in materia di conciliazione vita-lavoro e di genitorialità. Le imprese oggetto di indagine sono quelle aventi almeno tre dipendenti e tra le dieci misure individuate figurano: la comunicazione interna all'impresa sui diritti alla genitorialità, i permessi per l'inserimento scolastico dei figli (asilo nido, scuola materna), l'estensione della durata del congedo parentale (anche per gravi motivi), la flessibilità dell'orario di lavoro in entrata, uscita o pausa, il lavoro agile o smart working, il telelavoro, la presenza di asili nido aziendali a condizioni gratuite o agevolate e, infine, sostegni economici per lavoratori e familiari.

1.3 Inquadramento normativo in Italia

Occorre ancora una volta ribadire che, sebbene negli ultimi anni il welfare aziendale sia divenuto un elemento centrale nelle politiche del lavoro e nel sistema delle relazioni industriali, questo non è disciplinato da una normativa organica.

Lo scenario normativo italiano, in proposito, è frammentato: disposizioni di natura fiscale, previdenziale e contrattuale concorrono a delineare indirettamente la disciplina normativa e giuridica del WA. Questo scenario rende indispensabile un inquadramento multilivello, che tenga conto sia delle fonti legislative sia del crescente ruolo della contrattazione collettiva, a livello nazionale e soprattutto aziendale.

Il merito della proliferazione del welfare aziendale negli ultimi anni va indubbiamente dato alla spinta propulsiva operata dal legislatore che ha scelto di incentivare tali misure per il tramite di sgravi fiscali, incoraggiando così l'adozione di piani welfare anche da parte delle PMI¹³. Il tema è centrale al punto che tutti i governi susseguitisi negli ultimi anni vi hanno riservato particolare sensibilità.

È nel corso del governo Renzi che venne promulgata la Legge di Stabilità del 2016 che funge da spartiacque nella disciplina della materia. In un certo senso, infatti, questa ha significato “spostare la ragione della non imposizione fiscale dalla natura bilaterale,

¹² ISTAT, Censimento permanente delle imprese- Rivelazione sul welfare aziendale, 2022.

¹³ T.TREU, *Welfare aziendale 2.0*, op. cit.

ovvero dalla non corrispettività di queste misure, alla meritevolezza (sociale) del loro fine”¹⁴.

A partire da questa riforma, dunque, emerge un nuovo approccio: le misure di welfare aziendale, sempre più frequentemente oggetto di contrattazione collettiva, potenzialmente diventano parte integrante del rapporto di lavoro, svincolandosi dalla tradizionale logica retributiva. La riforma del 2016 ha sovvertito il tradizionale paradigma: le misure di welfare non hanno più una finalità essenzialmente economica, ma anche e soprattutto sociale e talvolta redistributiva.

Prima della Riforma del 2016, le spese che il datore di lavoro ed il lavoratore potevano compiere beneficiando del vantaggio fiscale erano circoscritte ai servizi elencati all’art.100 TUIR¹⁵ e peraltro, la deducibilità era limitata al 5 per mille delle spese per lavoro dipendente ed era vincolata alla “volontarietà”, vale a dire che dovevano esser offerte, ai lavoratori dipendenti, dal datore di lavoro volontariamente per poter fruire del *favor*. L’erogazione, dunque, non poteva esser il risultato di una contrattazione tra datore di lavoro e sindacati.

L’entrata in vigore della Legge di Stabilità 2016¹⁶ ha comportato la modifica del testo dell’art. 51 TUIR. Essa persegue tre finalità: anzitutto, aggiornare il novero dei servizi offerti; poi, favorire la proliferazione delle misure di welfare aziendale includendo anche le PMI; ed infine, superare il tradizionale requisito della “volontarietà”.

Il co. 2 *lett. f-bis* dell’art. 51 TUIR (erogazioni a favore dei dipendenti e dei loro familiari) è stato modificato dalle Legge in commento con l’integrazione del lemma: “*le spese e i servizi di educazione e istruzione per la famiglia*”.

I servizi per l’infanzia, come ad esempio, scuola materna, ludoteche, centri estivi ed invernali ed attività di baby-sitting rientrano, dunque, post modifica nel novero. Questi possono esser forniti direttamente dal datore di lavoro, tramite terzi od attraverso la dazione ai dipendenti di somme di denaro destinate specificamente alle suddette finalità tramite la modalità di “rimborso spese”.

¹⁴ M. Tiraboschi, *Welfare for people, (quinto rapporto su), Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022.

¹⁵ Contributi previdenziali e di assistenza sanitaria; mensa e pasti; trasporto e mobilità, cioè le attività che perseguono finalità d’educazione, istruzione, ricreazione assistenza sociale e sanitaria o culto.

¹⁶ Legge n. 208 del 28 dicembre 2015, pubblicata in GU n. 302 del 30 dicembre 2016.

La ratio del legislatore è palese: contrastare l'invecchiamento demografico e la denatalità, due piaghe che, specialmente negli ultimi anni affliggono il nostro Paese.

È stata anche introdotta *ex novo*, la *lett. f-ter* che prevede l'opportunità di erogare somme e servizi a sostegno di familiari anziani o non autosufficienti, nell'ottica di un diritto costituzionalmente protetto, quello alla salute (art. 32).

Al co. 3-bis, è stata sancita la possibilità di elargire servizi e prestazioni stabilite dall'art. 51 TUIR per mezzo di voucher cartacei o digitali, prevedendo una dettagliata regolamentazione circa i loro limiti e le modalità d'uso onde evitare un uso scorretto dello strumento, quasi fosse una sorta di "moneta parallela".

La terza predetta innovazione attiene al requisito della volontarietà dell'erogazione dei benefit da parte del datore di lavoro. La Legge di Stabilità del 2016, modificando la *lett. f* dell'art. 51 co. 2 TUIR ha sancito la possibilità di prevedere misure di welfare aziendale tramite un accordo tra aziende e sindacati richiamando le finalità elencate all'art. 100 TUIR¹⁷.

Da una tale modifica discende un'importante conseguenza: il welfare non deve più esser visto come un "*dono paternalistico*"¹⁸ del datore di lavoro a beneficio dei suoi lavoratori, ma come una parte costitutiva del rapporto di lavoro, pertanto, deve poter esser condivisa pariteticamente tra le parti dello stesso. Alla luce di ciò, è stata sancita la possibilità di godere del *favor* fiscale anche nel caso in cui la scelta dell'erogazione dei benefit previsti all'art. 100 TUIR sia la conseguenza della contrattazione tra datore di lavoro e associazioni sindacali. Viene operato, però, un *discrimen* nella disciplina: se la scelta è volontaria ed unilaterale del datore di lavoro il *favor* fiscale è ridotto¹⁹, al contrario, se vengono coinvolte le rappresentanze sindacali, non è posto alcun limite alla deducibilità, la quale sarà, dunque, piena. La norma, quindi, non introduce un obbligo a negoziare il welfare aziendale, ciò nonostante, spinge in questa direzione, incentivando economicamente l'azienda a farlo.

Meritevoli di attenzione sono anche le nuove previsioni sui Premi Di Risultato (PDR). È stato stabilito che, salva espressa rinuncia scritta del lavoratore, i PDR di ammontare variabile "*la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività,*

¹⁷ Finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.

¹⁸ Per la definizione si "welfare paternalistico", si veda il paragrafo 1.1 del presente capitolo.

¹⁹ Deducibilità per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi (art. 100 co. 1 TUIR).

qualità, efficienza ed innovazione”²⁰ siano soggetti ad un’imposta sostitutiva Irpef ed alle relative addizionali regionali e comunali, in misura pari al 10%.

L’applicazione del beneficio fiscale, però, è subordinata alla verifica di un tangibile incremento della produttività, misurabile attraverso indicatori numerici definiti dalla contrattazione collettiva, che possono consistere, ad esempio, nell’aumento e nel miglioramento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi. Ciò che conta è che il risultato conseguito dall’azienda nel periodo di maturazione del premio (la cui durata è rimessa alla contrattazione collettiva di secondo livello), sia maggiore rispetto ai risultati conseguiti nel periodo immediatamente precedente.

Inoltre, la scelta sulla modalità di fruizione del premio (in denaro o in welfare) è libera ed esclusiva del lavoratore. Se questi opta per la conversione del PDR, in tutto od in parte, in welfare, egli, anziché godere di un regime fiscale agevolato dall’imposta sostitutiva al 10%, fruirà di una detassazione completa, con la conseguenza che il premio convertito in prestazioni welfare non concorre a formare il reddito da lavoro dipendente.

Si crea, dunque, una logica di “win-win” in quanto il datore di lavoro, non essendo soggetto a tassazione sulle somme erogate a titolo di PDR sarà incentivato alla loro predisposizione, ed il lavoratore, dall’altro lato, beneficiando dell’integrale detassazione, sarà soddisfatto poiché percepirà somme reali.

La Legge di Stabilità del 2017²¹ ha esteso l’ambito di applicazione delle innovazioni previste dalla Legge del 2016 con l’obiettivo di rafforzare il suo indirizzo, ampliando sia i beneficiari sia l’ammontare dei premi entro i quali i servizi di welfare sono deducibili²². Peraltro, alla *lett. f-quater* dell’art. 51 TUIR è stata prevista la possibilità di esentare, dalla imposizione fiscale, senza limitazioni, la contribuzione versata a fondi e casse ed anche i premi assicurativi per coprire “*i rischi di non autosufficienza al compimento degli atti della vita*”, cioè quelli versati, ad esempio, per le polizze c.d. “*Long Term Care*”.

Oggi, il tema della non autosufficienza riveste un ruolo sempre più centrale nello scenario della sanità e della cura della persona, complice anche il generale aumento dell’età media ed il crescente numero di anziani che soffrono di patologie degenerative.

²⁰ Art. 2 co. 1, Decreto interministeriale 25 marzo 2016.

²¹ L. n. 232 dell’11 dicembre 2016, pubblicata in GU n. 297 del 21 dicembre 2016.

²² Ha elevato a € 3000 lordi annui il limite del premio agevolabile (4000 se si tratta di dipendenti coinvolti pariteticamente nell’organizzazione del lavoro); ad € 80.000 il limite del reddito da lavoro dipendente percepito nell’anno precedente a quello di percezione del premio.

Per non autosufficienza si intende l'impossibilità di svolgere in modo autonomo le funzioni elementari della vita quotidiana determinata da un grave infortunio o dalle conseguenze invalidanti di gravi patologie. Si stima che in Italia entro il 2030 vi saranno circa 5 milioni di persone nel suddetto stato²³. Indubbie sono le ripercussioni anche sulla famiglia, che in molti casi si deve far carico della gestione diretta o trovare strutture assistenziali (RSA) o badanti con costi importanti e prolungati nel tempo. Ancora una volta, può venire in soccorso il WA visto che le aziende possono ricomprendere all'interno dei piani di welfare aziendale, anche l'offerta di coperture assicurative "*Long Term Care*" (LTC), considerando che integrare le forme previdenziali pubbliche comporta dei vantaggi anche economici. Il meccanismo di assicurazione ideale, infatti, vede l'individuo assicurarsi quando è ancora lontano dall'evento morboso, potendo, così, beneficiare di costi più contenuti. Il costo dei servizi welfare, per definizione è competitivo in quanto si rivolgono a gruppi omogenei di soggetti mediamente giovani, sani ed attivi al lavoro. Ovviamente, il datore di lavoro in questo può rivestire un'importante funzione scegliendo di includere tali di strumenti nella propria offerta di welfare. Peraltro, non formano reddito da lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva i contributi destinati all'assistenza sanitaria integrativa. Lo scopo del legislatore, dunque, è quello di incentivare sistemi di previdenza e assistenza complementari²⁴. Il welfare aziendale è quindi, il canale ideale anche per le polizze individuali visto che la salute ed il benessere dei lavoratori rappresentano il "segreto" per il successo dell'azienda.

Il modello dei benefit all'interno dei piani welfare nelle aziende può costituire una risorsa importante tanto per il lavoratore ed i suoi familiari quanto per l'azienda. Le già menzionate polizze "*Long Term Care*" inevitabilmente rientrano nella categoria dei cosiddetti "*voluntary benefit*", vale a dire coperture assicurative a adesione facoltativa ed individuale. Le aziende possono metterle a disposizione dei propri dipendenti, consentendo loro di acquistare per sé stessi o per i propri familiari in un'ottica di ampliamento del pacchetto Health & Benefits, considerato che, spesso, le categorie non dirigenti hanno dei rischi non coperti dai pacchetti welfare messi a loro disposizione.

²³ Come riportato dal Governo nel documento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

²⁴ Per i quali permane l'unico costo del contributo di solidarietà del 10% come previsto dall'art. 6 d.lgs. 2 settembre 1997 n. 314 e, recentemente, confermato dalla circolare INPS n. 49 del 31 maggio 2023.

Il datore di lavoro, però, deve rendere edotti i suoi dipendenti²⁵ affinché questi possano comprendere le specifiche delle coperture in questione. È, quindi, necessario che le organizzazioni aziendali facciano di più in tema di comunicazione dei piani welfare, ciò in quanto un piano comunicato in modo poco efficace rischia di non essere valorizzato in modo proporzionale all'investimento sostenuto dal datore di lavoro.

Vista l'elevata quantità dei dipendenti, in ossequio al principio di mutualità, è possibile offrire coperture assicurative a condizioni competitive e vantaggiose, quasi assimilabili alle soluzioni tradizionali predisposte dall'azienda, a livello competitivo. Il vantaggio di tali coperture individuali è quello di poter essere maturate anche dopo la conclusione del rapporto di lavoro, per pensionamento o cambiamento, nonché di essere attivabili anche dai familiari. Il tutto è possibile tramite una semplice comunicazione da parte dell'azienda e soprattutto, senza che questa debba sopportare costo alcuno.

Va sottolineato, dunque che le aziende italiane hanno fatto notevoli progressi nelle strategie di welfare aziendale. A riprova di ciò, ad oggi, la percentuale di dipendenti²⁶ che afferma che la propria azienda si prende cura del proprio benessere è aumentata; pertanto, si può concludere dicendo che le aziende che investono sul *wellbeing* vengono premiate in termini di risultati.

L'ultima novità riguarda l'estensione dell'ambito delle misure di welfare che i lavoratori possono scegliere in sostituzione dei premi di produttività, tra cui i cosiddetti *fringe benefit* che consistono in utilità accessorie all'ordinaria retribuzione in denaro (es. telefono/auto aziendale o buoni pasto...) esenti da tassazione.

Concludendo, le innovazioni sopra enunciate hanno comportato effetti positivi, tra i quali il delinearsi di un "processo democratico" reso possibile dalla negoziazione tra azienda e sindacato per l'elaborazione degli strumenti di welfare, prima di competenza esclusiva ed unilaterale del management aziendale. Inoltre, le innovazioni sociali, realizzate tramite la revisione dell'Art. 51 TUIR, esprimono l'esigenza di una maggiore tutela ed attenzione verso le situazioni delicate.

²⁵ A tal proposito, il report "Health on Demand 2021: i benefit che i dipendenti vogliono" illustra che il 33% dei dipendenti italiani afferma di non avere idea del valore dei benefit messi a disposizione dalla propria azienda.

²⁶ Fonte: report "Health on Demand 2021: I benefit che I dipendenti vogliono" si è passati dal 36% del 2019 al 58% del 2021.

In questa prospettiva, il welfare aziendale trova perfetta adesione al di sussidiarietà orizzontale sancito dalla Costituzione all'art. 118 co. 4, secondo il quale: *“Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli ed associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà”*.

L'azienda, quindi, non è e non può essere circoscritta ad un mero luogo di produzione economica; al contrario deve essere considerata come un vero e proprio attore sociale in grado di svolgere un ruolo proattivo contribuendo ad accrescere il benessere collettivo nonché la coesione sociale.

Nonostante tutto, permane, però, un duplice divario: territoriale e dimensionale. Le imprese del Nord Italia e quelle di maggiori dimensioni sono più inclini all'adozione di piani di welfare rispetto a quelle del Sud e a quelle di piccole dimensioni perché diversa è la loro capacità di generare reddito ed è da questa capacità che discende la possibilità di adottare misure welfare.

1.4 Il welfare aziendale e sistema previdenziale: analisi critica

Il sistema previdenziale italiano trova il suo fondamento nell'articolo 38 della Costituzione, che, pur non distinguendo letteralmente le espressioni “previdenza sociale” e “previdenza complementare” enuncia i principi fondanti della materia. È solo a seguito e per effetto della legge costituzionale n. 3/2001 che i due lemmi²⁷ compaiono nella nostra Carta costituzionale, grazie all'articolo 3 della suddetta legge, il quale ha comportato la modifica dell'art. 117 della Costituzione. Con il nuovo art. 117 della Costituzione, nell'ambito della ripartizione delle competenze legislative tra Stato e Regioni, la materia della previdenza sociale viene devoluta alla competenza esclusiva dello Stato e quella della previdenza complementare ed integrativa²⁸ è di competenza della legislazione concorrente delle Regioni. Queste ultime, pertanto, in materia di previdenza complementare hanno la piena potestà legislativa, fatta eccezione per la determinazione dei principi fondamentali della materia, la quale è esclusivamente riservata allo Stato.

²⁷ Previdenza sociale da un lato e previdenza complementare ed integrativa dall'altro.

²⁸ È previdenza complementare quella che si somma alle previsioni di previdenza obbligatoria indipendentemente dal trattamento che erogherà. Questa comprende al suo interno anche la previdenza integrativa, cioè la forma di previdenza concorrente con quella obbligatoria.

Una tale premessa è essenziale per la comprensione dell'articolazione del sistema previdenziale italiano, articolato in due sottoinsiemi autonomi: la previdenza obbligatoria di base, la quale si connota prevalentemente (ma non esclusivamente) dall'intervento pubblico e la previdenza libera complementare che, invece, è caratterizzata dall'intervento privato e su base volontaria.

È proprio il carattere facoltativo della previdenza complementare che ha suscitato un ampio dibattito dottrinale circa la sua riconducibilità all'interno dell'art. 38 della Costituzione: in particolare, se essa debba rientrare nel comma secondo (che disciplina la previdenza sociale obbligatoria) o nel comma quinto (che si riferisce alla previdenza privata).

L'orientamento oggi prevalente²⁹, ritiene che la previdenza complementare possa essere ricondotta al *genus* della previdenza sociale, da intendersi in senso ampio e funzionale, in quanto strumento volto ad integrare le prestazioni pubbliche, sempre più ridotte come risposta alla crisi dello Stato sociale³⁰. Questa interpretazione è stata anche confermata da una sentenza della Corte costituzionale³¹, nella quale si afferma che la previdenza complementare “*contribuisce all'adeguatezza della prestazione previdenziale*” ex art. 38 co. 2 della Costituzione. La previdenza complementare, quindi, concorrerebbe a creare una tutela aggiuntiva di interessi privati, incrementando le tutele previdenziali già esistenti, in ossequio al principio di adeguatezza³². In proposito, R. Pessi ritiene che l'art. 38 Cost. prevede non solo la tutela della previdenza obbligatoria pubblica, ma ogni tipo di previdenza, anche se attuata in forma privata o su base volontaria. La previdenza complementare, infatti, ha la funzione di prevenire il rischio di insufficienza del reddito del cittadino in vecchiaia, funzione esattamente coincidente, ad avviso di Pessi, a quella obbligatoria. Da ultimo, egli sostiene che la scelta del legislatore costituzionale di riformare il Titolo V³³, era finalizzata all'attribuzione alle Regioni la competenza concorrente in tema di previdenza, e sicuramente, non quella di escludere la previdenza complementare dal *genus* della previdenza sociale. Da una tale *ratio*, dunque, è ovvio che il distinguo tra previdenza sociale e complementare ed integrativa, operato nell'articolo

²⁹ R. Pessi, op. cit.

³⁰ Si veda il punto 1.1 del presente capitolo per l'approfondimento sulla crisi del Welfare State.

³¹ C. Cost. 30 aprile 2015, n. 70.

³² P. Curzio, A. Doronzo, M. D'Onghia, F. Stolfi, S. Laforgia, S. Giubboni, C. Carotta, G. Leone, D. Garofalo, E. Tarantino, R. Romei, *Previdenza ed assistenza*, Milano, Giuffrè Francis Lefebvre, 2017.

³³ Con la già menzionata Legge costituzionale n. 3/2001.

117 della Costituzione, non ha rilevanza sul piano sostanziale, ma esclusivamente sotto il profilo di riparto delle competenze.

Un altro orientamento dottrinale, invece, riconduce la previdenza complementare all'interno dell'articolo 38 co. 5, in quanto iniziativa privata volta a soddisfare i bisogni individuali. Tale impostazione ritiene che la prestazione previdenziale complessiva sia il risultato della somma della previdenza pubblica e di quella integrativa, che, insieme assicurano la sufficienza del trattamento previdenziale finale. Tale orientamento minoritario, dunque, valorizza la natura contrattuale, privatistica e volontaria della previdenza complementare, la quale dovrà essere ricondotta al comma 5: "*l'assistenza privata è libera*" pertanto una forma privata di tutela, autonoma rispetto alla previdenza pubblica.

Fatta questa premessa sulla previdenza sociale e complementare, è opportuno analizzare il suo collegamento con il tema oggetto della trattazione: il welfare aziendale. La domanda da porsi è la seguente: si possono ravvisare dei punti di intersezione tra gli istituti, considerando che la previdenza è uno degli ambiti di WA che può beneficiare di una integrale detassazione³⁴?

In tale contesto, il WA può fungere da veicolo di promozione della previdenza complementare. La contrattazione collettiva di secondo livello³⁵ consente ai lavoratori di destinare parte della propria retribuzione variabile, ad esempio il premio di produttività, a fondi di previdenza complementare, beneficiando di una disciplina fiscale agevolata prevista dalla normativa del TUIR³⁶ per il welfare³⁷. Sono proprio gli articoli 51 e 100 TUIR che prevedono l'esenzione fiscale e contributiva per i contributi destinati a forme di previdenza complementare, erogati volontariamente dal datore di lavoro o previsti da contratti, accordi o regolamenti aziendali. Per comprendere si pensi ad un dipendente che sceglie volontariamente di destinare l'intero ammontare di un premio di produttività³⁸ ad un fondo di previdenza complementare. Quali sono gli effetti benefici di una tale scelta per il lavoratore?

³⁴ Per la disciplina fiscale (TUIR), si rimanda al punto 1.3 del presente capitolo.

³⁵ T. Treu, *Welfare aziendale*, op. cit.

³⁶ Artt. 51 e 100 TUIR.

³⁷ T. Treu, *Welfare aziendale*, op. cit.

³⁸ Vale a dire, parte della propria retribuzione.

Egli non dovrà pagare l'Irpef sul premio di produttività che gode di un *favor* fiscale (tassazione agevolata) al 10%, né i contributi previdenziali, dove la quota a carico del dipendente è del 9,19%.

Vi è una seconda possibilità: l'azienda può scegliere autonomamente nell'ambito di un piano di welfare aziendale, di fornire ai dipendenti alcuni "benefit previdenziali", vale a dire di fare versamenti ad un fondo di previdenza complementare a loro favore. Anche seguendo una tale strada il lavoratore beneficerà del medesimo favor fiscale: le somme devolute sottoforma di versamenti al fondo pensione non concorrono alla formazione della base imponibile né fiscale né contributiva. Il risultato è una valorizzazione della previdenza complementare come componente integrata dei piani di WA.

Ciò si deduce dall'analisi degli articoli 51 e 100 del TUIR, i quali escludono dalla base imponibile ai fini fiscali, le opere ed i servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente od in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o culto.

L'erogazione, e la conseguente fruizione di tali servizi può avvenire secondo diverse modalità: dazione di voucher per l'acquisto di beni e servizi, ma anche tramite il rimborso delle spese già compiute dal lavoratore. Se da un lato questi *favor* fiscali costituiscono un'opportunità per il lavoratore perché il "valore netto" della sua retribuzione aumenta³⁹, dall'altro comportano una riduzione della base imponibile previdenziale, con potenziali conseguenze svantaggiose. Infatti, in un sistema contributivo come quello italiano, in cui la pensione è strettamente collegata all'ammontare dei contributi effettivamente versati dal lavoratore dipendente, l'esclusione di una parte di retribuzione dal calcolo contributivo, potrebbe comportare una penalizzazione sul fronte pensionistico. In questa prospettiva, la contrattazione collettiva potrebbe giocare un ruolo compensativo importante, escogitando delle misure compensative come, ad esempio versamenti aggiuntivi alla previdenza complementare a favore dei dipendenti che beneficiano di strumenti previsti dai piani di WA.

³⁹ T. Treu, *welfare aziendale*, op. cit.

Nella prosecuzione dell'analisi critica, è utile ricordare che non tutto il welfare aziendale assume una funzione previdenziale in senso stretto. Al contrario, la maggior parte delle misure rientra in ambiti assistenziali o retributivi: si pensi alla sanità integrativa⁴⁰, ai rimborsi per spese scolastiche, ai voucher per servizi familiari o agli strumenti volti alla conciliazione vita lavoro⁴¹. Queste tipologie di beni e servizi pur comportando benefici per la risorsa, costituiscono strumenti “a consumo immediato”, che non generano accantonamenti o coperture per bisogni futuri, tipici della previdenza pubblica o privata. È proprio questa peculiarità che distingue il welfare aziendale sia dalla previdenza obbligatoria sia da quella complementare, le quali si basano su meccanismi assicurativi, mutualistici e contributivi.

Alla luce di quanto detto finora, il welfare aziendale può dirsi collocato in una sorta di “zona grigia”, intermedia tra retribuzione contrattuale e funzione sociale. Quest'ultima, è propria dei piani di WA visto che le misure in essi contenute cercano di conformarsi alle esigenze personali e familiari del lavoratore dipendente. Questi interessi, seppur aventi una finalità privata, secondo il legislatore, hanno anche una spiccata rilevanza pubblica ed è proprio la finalità pubblica che legittima e spiega ancor di più gli sgravi predisposti in materia dal legislatore tributario. Ecco, di nuovo, che viene in auge l'essenza della materia: la realizzazione di utilità volte al miglioramento del benessere del lavoratore e della famiglia a trecentosessanta gradi.

Si può dire, dunque, che il WA assume una natura giuridica ibrida e non sempre facilmente classificabile.

Come si è ampiamente analizzato nel paragrafo 1.3 del presente elaborato, la Legge di stabilità del 2016 ha modificato profondamente l'art. 51 del TUIR, estendendo gli sgravi fiscali anche alle prestazioni previste da contratti, accordi o regolamenti aziendali. Si è così superato il principio secondo il quale solo ed esclusivamente le prestazioni “volontarie” del datore di lavoro potevano beneficiare dell'esenzione fiscale. Con la suddetta riforma, quindi, si è segnato il passaggio da una *ratio* basata sulla liberalità del datore di lavoro ad un modello che riconosce il valore sociale di tutte le prestazioni volte al miglioramento del benessere del lavoratore e della sua famiglia. La *ratio*

⁴⁰ La cui disciplina si ravvisa nell'art. 9 d.lgs. n. 502/1992.

⁴¹ Smart working, part-time, permessi retribuiti. Per l'approfondimento di questi, si rimanda al capitolo 2.

dell'incentivazione tributaria, quindi, non sta nella volontarietà, ma nella funzione sociale nonché redistributiva cui auspicano le misure di WA.

Va operato un confronto tra welfare pubblico e welfare aziendale per poter analizzare le principali differenze strutturali e funzionali. Il primo trova il suo fondamento nell'Art. 38 della Costituzione, ha una natura pubblicistica, è finanziato dalla fiscalità generale e risponde a logiche di solidarietà sociale. Il secondo, invece, è il risultato dell'autonomia privata e si basa sulle risorse a disposizione del datore di lavoro e, i destinatari sono esclusivamente i suoi dipendenti, tutti o categorie omogenee.

Le prestazioni di WA, invece, sono anche modalità di remunerazione del lavoro⁴² ragion per cui le politiche di WA si innestano nella dinamica contrattuale del rapporto di lavoro⁴³ per quanto riguarda la retribuzione. Il fondamento costituzionale è ravvisabile nell'art. 36 il cui co. 1 che sancisce che: *“il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità ed alla qualità del suo lavoro ed in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé ed alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa”*.

La vita del lavoratore e della sua famiglia deve essere, quindi, *“libera e dignitosa”* ed è proprio da una tale statuizione che si può cogliere una ulteriore funzione del WA: migliorare la funzione sociale della retribuzione. Il WA è in grado di contribuire al rafforzamento della dimensione sociale della retribuzione non solo dal punto di vista economico, ma in un'ottica di benessere complessivo.

Da ultimo, va considerata ancora una volta la logica *“win-win”* del WA: il vantaggio è tanto del lavoratore quanto del datore di lavoro. Sotto il profilo economico, infatti, la defiscalizzazione dei beni e dei servizi previsti dai piani di WA permette l'abbattimento del costo del lavoro, poiché consente di corrispondere una quota della remunerazione del personale in forma non monetaria. Il datore di lavoro, dal canto suo, beneficia dell'esenzione fiscale e, al contempo, il lavoratore dipendente ottiene un maggior beneficio netto.

⁴² R. Romei, *La retribuzione nel lavoro subordinato*, Torino, Giappichelli, 2018.

⁴³ T. Treu, *Welfare aziendale*, op. cit.

In conclusione, il welfare aziendale assume un ruolo sempre più importante anche nella sfera della protezione sociale, svolgendo una funzione integrativa del sistema previdenziale pubblico. Esso permette di rafforzare la previdenza complementare tramite l'accantonamento di risorse. La natura ibrida del welfare aziendale, a metà strada tra retribuzione accessoria e funzione sociale, comporta un ripensamento dei principi costituzionali di cui agli articoli 36 e 38, come trattato nel presente capitolo.

In tale scenario, la funzione della contrattazione collettiva deve essere quella di evitare che le agevolazioni economiche diventino un impedimento alla solidarietà sociale.

1.5 Il welfare aziendale come strumento di sviluppo territoriale: le politiche di welfare sono sostenibili per le PMI?

Le Piccole e Medie Imprese, d'ora in avanti PMI, rappresentano i principali protagonisti dello scenario economico italiano: oltre il 95% delle imprese attive sul territorio nazionale rientra in tale categoria ed impiega quasi l'80% della forza-lavoro del settore privato.

La Raccomandazione 2003/361/CE⁴⁴, recepita dal nostro ordinamento con D.M. 18 aprile 2005⁴⁵, ha fornito una definizione di PMI: imprese con meno di duecentocinquanta dipendenti ed il cui fatturato non supera i cinquanta milioni di euro.

Nel precedente paragrafo, si è detto che nella previsione di un piano di welfare aziendale, il datore di lavoro deve utilizzare le risorse private nella sua disponibilità; pertanto, considerata la massiccia diffusione di PMI sul territorio italiano è legittimo chiedersi se le politiche di WA sono sostenibili anche per le imprese di più modeste dimensioni, considerato che le risorse di cui queste dispongono sono inevitabilmente minori rispetto a quelle delle grandi imprese e soprattutto se la diffusione del welfare nelle PMI possa costituire il mezzo per lo sviluppo omogeneo del territorio nazionale.

Sotto tale ultimo aspetto, in questa sede va evidenziato che la crescita del welfare aziendale in Italia è disomogenea: l'istituto è adottato prevalentemente dalle multinazionali e grandi imprese del Settentrione rispetto a quelle del Meridione.

Peraltro, le PMI del Sud Italia che scelgono di predisporre piani di WA, predispongono misure nelle aree di bisogno maggiormente consolidate, quali salute e previdenza, non

⁴⁴Fonte: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:it:PDF>

⁴⁵Fonte: https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/DM_18_4_2005_Definizione_PMI.pdf

spingendosi ad espandersi verso ambiti meno coperti dal welfare pubblico, quali la conciliazione vita-lavoro o l'assistenza a persone non autosufficienti.

Esistono molteplici criticità oggettive, che vanno analizzate, con le quali le PMI si scontrano nell'adozione dei piani di WA. Innanzitutto, queste diversamente dalle grandi imprese spesso non hanno né le risorse per acquistare od erogare servizi di WA né tantomeno il personale per gestirli. È dunque il connubio tra la ridotta disponibilità di risorse economiche e di quelle organizzative⁴⁶ che impedisce l'attivazione di tali piani.

Ulteriori ostacoli all'attivazione di suddetti piani devono ravvisarsi nella complessità normativa nonché nella resistenza culturale, dovuta alla percezione ancora diffusa, del WA come privilegio riservato alle grandi aziende, dotate di maggior potere contrattuale e capacità di pianificazione.

A conferma delle grandi difficoltà riscontrate dalle PMI nell'adozione di piani di WA vi è il Welfare Index PMI⁴⁷. Il rapporto Welfare Index PMI 2024⁴⁸, evidenzia che nonostante negli ultimi anni stia aumentando il numero di PMI che scelgono di elaborare piani di WA, sussiste ancora una significativa disomogeneità territoriale. Quest'ultima evidenzia il già menzionato divario tra Settentrione e Meridione in materia.

D'altro canto, il rapporto pone in luce che oltre il 60% delle PMI che si sono dotati di piani di welfare ben strutturati nonché avanzati, registra effetti positivi sotto diversi profili: miglioramento del clima aziendale, produttività della forza lavoro nonché retention dei talenti. Al contrario, dallo stesso rapporto emerge che le imprese meno attive sul "fronte" welfare, percepiscono lo stesso come un costo in più da dover sopportare e non riescono a cogliere i possibili vantaggi, pertanto non lo ritengono un investimento.

Da ultimo, si deve specificare che il rapporto Welfare Index PMI fornisce anche una classificazione del "livello di maturità" del welfare⁴⁹, facendo risaltare un dato: il passaggio a livelli più alti è molto condizionato dalla presenza di competenze gestionali e da reti di supporto territoriali.

⁴⁶ Raramente le PMI posseggono uffici HR.

⁴⁷ Iniziativa promossa da Generali Italia con il patrocinio della Presidenza del Consiglio dei ministri, del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, del Ministero delle Imprese e del Made in Italy nonché di Confindustria per valutare l'andamento dell'adozione di piani welfare nelle imprese italiane.

⁴⁸ Welfare Index PMI 2024, Il welfare nelle piccole e medie imprese italiane. L'evoluzione del modello italiano di welfare aziendale. Disponibile su: https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2024/06/WIPMI_Rapporto_2024_Digital.pdf

⁴⁹ Di base, iniziale, intermedio, evoluto ed avanzato.

Nonostante le difficoltà, il WA rappresenta anche per le PMI uno strumento significativo tanto per la valorizzazione del capitale umano e per il miglioramento organizzativo, quanto anche per lo sviluppo dei territori in cui queste operano.

In risposta alle suddette difficoltà, negli ultimi anni, nelle aziende italiane, si è diffuso il principio del *fare rete per fare welfare*⁵⁰: un approccio cooperativo tramite il quale le PMI possono superare le suddette criticità organizzative ed economiche tramite l'aggregazione. Tramite queste esperienze di WA cosiddette "in rete" si persegue l'obiettivo dello sviluppo anche di quei soggetti più deboli del tessuto produttivo e ciò comporta effetti positivi oltre che per i lavoratori e le imprese direttamente coinvolte, anche per il territorio in cui questi si trovano.

Il welfare in rete si basa sul concetto di "shared value", vale a dire una forma di riconciliazione tra sviluppo economico e benessere sociale. Le reti di welfare perseguono l'obiettivo di creare delle connessioni non solo tra le imprese, ma anche tra queste e gli altri soggetti presenti sul territorio (attori istituzionali ed enti del terzo settore), così da favorire il passaggio da un "welfare chiuso" (welfare aziendale tradizionale) ad un welfare aziendale territoriale. In questo senso, sempre più spesso, si parla di reti multi-attore, caratterizzate da diversi livelli di apertura al territorio, dalla diversa platea dei potenziali destinatari delle misure e dalla natura dei partner coinvolti (pubblici, privati, enti profit e non). Se queste configurazioni sono progettate in modo adeguato, sono in grado di generare innumerevoli benefici, oltre che per le imprese aderenti alla rete, anche per le comunità locali, attraverso la produzione di "beni collettivi"⁵¹.

Una recente ricerca, a conferma del potenziale di diffusione del WA tra le PMI⁵² ha analizzato la diffusione del WA nelle PMI in Emilia-Romagna, una delle regioni con il maggior numero di tale tipologia di imprese. La survey ha coinvolto un campione rappresentativo di PMI fino a 350 dipendenti ed ha posto in rilievo la correlazione tra

⁵⁰ F. Maino, F. Razzetti, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli, 2019.

⁵¹ Con tale espressione ci si riferisce alla capacità di un territorio di mettere a disposizione del personale competente rispetto alle esigenze del tessuto produttivo locale grazie alla presenza di scuole di elevato calibro o grazie alla fornitura di servizi di ricerca e sviluppo financo alla fornitura di informazioni in merito all'evoluzione dei mercati.

⁵² F. Maino, R. Rizza, *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna*, Rapporto di ricerca, Percorsi di secondo welfare, Torino, 2017, pp. 50-83. Fonte: https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2017/11/rapporto_wa_er_def_def.pdf

dimensione aziendale ed offerta di prestazioni di welfare: al crescere delle dimensioni dell'impresa e del fatturato della stessa aumenta la probabilità che l'impresa offra prestazioni di WA. Inoltre, la diffusione del welfare risulta più ampia nelle PMI multi-localizzate o appartenenti a gruppi più strutturati.

Dall'indagine emerge che le misure di WA più diffuse sono la formazione (70,4%) e la sanità integrativa (62,9%), mentre le misure con minore incidenza sono: i servizi di conciliazione vita lavoro (32,8%) e la previdenza complementare (28,7%).

Interessante da notare è anche la relazione tra genere e tipologia delle prestazioni: le misure di conciliazione vita-lavoro risultano molto più diffuse tra le aziende nella cui popolazione vi è un'alta percentuale di personale femminile. Va evidenziato, inoltre, che l'adozione di molte misure deriva da obblighi previsti dal contratto collettivo di riferimento (sanità integrativa e previdenza complementare), mentre è ancora poco sviluppata la contrattazione di secondo livello.

Le ragioni che spingono le PMI ad introdurre piani di WA devono ricollegarsi al miglioramento del clima aziendale, allo sviluppo del senso di appartenenza, alla fidelizzazione dei lavoratori più qualificati nonché alla riduzione del turn-over. Tuttavia, dall'analisi emerge una crescente attenzione e sensibilità verso esigenze spesso trascurate dal welfare pubblico: la formazione continua del personale e il work-life balance.

Secondo Pyke e Sengenberger⁵³, il problema centrale delle PMI non è tanto la loro ridotta dimensione quanto è il fatto di essere isolate. Così, non sono tanto le caratteristiche della singola impresa il fattore determinante nello sviluppo del WA, quanto le risorse del contesto in cui essa opera. Infatti, le PMI spesso non dispongono né delle risorse economiche né del *know-how* gestionale per progettare ed erogare in autonomia misure di welfare. Tuttavia, se le imprese collaborassero, tramite la creazione di reti interaziendali, la singola impresa potrebbe sfruttare i vantaggi apportati dall'implementazione di dispositivi di WA sostenendo costi ridotti, proporzionati, ma soprattutto condivisi.

Ancor più rilevante è l'ipotesi, sostenuta da diversi studi, di estendere tali benefici, non solo ai dipendenti, ma anche alle loro famiglie ed alla comunità locale, trasformando il welfare aziendale in un vero e proprio bene collettivo territoriale, con conseguenze

⁵³ F. Pyke, W. Sengenberger, *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, ILO, Ginevra, 1992.

positive sul piano economico, sociale ed occupazionale. Quest'ultimo aspetto è di fondamentale importanza, poiché i piani di WA, se generati attraverso la collaborazione tra gli attori del territorio e condivisi, possono essere considerati un bene collettivo che dà luogo a vantaggi per le imprese, favorendo parallelamente lo sviluppo e la crescita del territorio. È proprio in questo modo che, il welfare aziendale, potrebbe diventare uno strumento utile ad eliminare, od almeno ridurre, il divario tra Nord e Sud Italia, comportando anche una riduzione del divario nello sviluppo territoriale del Paese.

Affinché la diffusione del WA tra le PMI possa concretamente e realmente contribuire alla crescita omogenea del territorio nazionale, appaiono cruciali tre fattori⁵⁴: il primo è la creazione di sinergie tra il WA ed il welfare pubblico locale. L'integrazione dei servizi evita la creazione di sovrapposizioni e permette la copertura di aree deboli del sistema pubblico, come l'assistenza a familiari di persone non autosufficienti o il contributo alle famiglie per i centri estivi dei figli. In molti casi, le imprese mettono a disposizione dei propri dipendenti strutture o servizi aziendali o interaziendali aperti anche alla cittadinanza, generando in questo modo beni e servizi collettivi usufruibili dall'intera comunità territoriale. Ne sono esempi i tradizionali asili nido aziendali aperti anche al quartiere od i recenti esperimenti di Housing sociale per lavoratori finanziati dalle imprese e destinati anche a soggetti esterni all'azienda.

Il secondo elemento di traino per il territorio riguarda l'acquisto da parte di PMI di beni e servizi erogati da enti del terzo settore. Il WA, così, contribuisce allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale di un territorio mettendo in relazione il settore *profit* con quello *non profit*. In questo caso i beni collettivi prodotti generano un elevato effetto traino: realizzati questi interventi mettono in circolo nuove risorse, creano nuovi posti di lavoro (perlopiù nell'ambito del terziario sociale); così si creano dei virtuosi circuiti di redistribuzione. Ad esempio, affidare l'organizzazione di dopo scuola o centri estivi a cooperative sociali contribuisce non solo a rispondere ad un bisogno dei lavoratori, ma anche a rafforzare il tessuto economico locale.

Parallelamente, il terzo motore di sviluppo concerne la contrattazione collettiva di secondo livello. Questa, se estesa anche alle PMI, può incrementare il contenuto

⁵⁴ F. Maino, R. Rizza, *le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per le aziende ed il territorio?*, (in) Lavoro e Mercato, pp. 197-224, n. 2/2018.

relazionale del contratto di lavoro, rafforzandolo e trasformandolo in uno scambio non solo economico, ma anche sociale⁵⁵. Le giustificazioni per accettare un tale tipo di scambio sono due: da un lato l'opportunità di combinare il miglioramento dell'offerta di servizi per i lavoratori e incentivi fiscali per l'azienda; dall'altro la possibilità di agire come volano per l'economia del territorio.

La contrattazione di secondo livello, così, diventa uno strumento efficace per garantire ai lavoratori servizi e prestazioni di welfare, ma anche per sfruttare al meglio il nesso tra produttività e welfare.

Tuttavia, la scarsissima presenza di rappresentanze aziendali nelle PMI e l'eterogeneità dei rapporti di lavoro nelle diverse realtà aziendali, costituiscono enormi ostacoli per l'adozione uniforme di questi strumenti. Per aggirare tali difficoltà, gli enti bilaterali giocano un grande ruolo in molti settori (edilizia, commercio ed artigianato) in cui hanno già avviato esperienze di cogestione del welfare aziendale, erogando servizi di conciliazione vita lavoro e mettendo a disposizione i fondi di sostegno al reddito e per la formazione continua. Così, questi enti insieme alle parti sociali ed alla contrattazione collettiva possono svolgere, seppur entro ambiti produttivi definiti, un'azione complementare rispetto al welfare pubblico.

La costruzione di un welfare aziendale territoriale sostenibile deve, dunque necessariamente passare attraverso la collaborazione tra attori diversi: imprese, associazioni datoriali, enti del terzo settore, enti bilaterali e pubbliche amministrazioni, i quali stipulano accordi territorializzati che, poi, danno forma alla *governance* del welfare territorializzato. Gli accordi localizzati sono strumenti essenziali per definire gli assetti di *governance* capaci di regolare le interazioni tra soggetti e coordinare le azioni sul territorio. In questi contesti può emergere un soggetto capofila (impresa, associazione o ente pubblico) che ricopre il "ruolo di regista" dell'*iter* per la costruzione del welfare condiviso. Attualmente i contratti di rete iscritti al registro delle imprese ammontano a 10.096 e sono 51.950 le imprese coinvolte⁵⁶, dati questi che segnano una crescente sensibilità al tema, considerando che nel gennaio 2023 i contratti di rete risultavano essere appena 8.291.

⁵⁵ T. Treu, *il welfare aziendale e la contrattazione collettiva*, in AA. VV., *Il welfare aziendale. Un'indagine multidisciplinare*, Giappichelli, 2016.

⁵⁶ Dati aggiornati al 3 agosto 2025. Fonte: <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

In alcuni casi sono le stesse imprese a promuovere questi accordi, come nel caso della rete GIUNCA di Varese, fondata nel 2012 da tredici aziende del settore manifatturiero. La rete ha progressivamente ampliato la propria offerta di servizi estendendola anche a categorie fragili del territorio, con il fine di attivare processi di *capacity building* locale. Il principale meccanismo di regolazione in questo caso, fa riferimento alla comunità delle imprese che cooperano adottando una razionalità “collettiva” basata sulla reciprocità fra imprese di uno stesso ambito territoriale locale.

In altri casi, la “regia” è affidata ad associazioni datoriali o ad enti bilaterali, come per Welfa-RE, a Reggio Emilia e per WelfareNet, in Veneto (Padova e Rovigo)⁵⁷.

La prima, promossa da Unindustria Reggio Emilia⁵⁸ ha attivato convenzioni “*money saving*” e misure personalizzabili per le PMI aderenti, anche grazie al supporto di organizzazioni specializzate. Le suddette convenzioni sono volte ad offrire ai lavoratori beni e servizi (sostegno al reddito, gestione dei figli e supporto per gli anziani a carico) a condizioni agevolate e ha sviluppato un’offerta di misure *family friendly* diversificabili e personalizzabili in base alle necessità, dimensioni e possibilità di investimento delle singole aziende. Il progetto Welfa-RE è principalmente orientato a diffondere la cultura del welfare aziendale, offrendo alle aziende associate strumenti adeguati a intraprendere percorsi di avvicinamento e facilitazione per attivare piani di welfare.

WelfareNet, promosso dall’Ente Bilaterale Veneto FVG con l’obiettivo di diventare un punto di riferimento per le esperienze di welfare innovativo nate sul territorio, ha condotto indagini sui bisogni dei lavoratori e del territorio ed ha anche creato una piattaforma digitale *ad hoc* per supportare le imprese nella progettazione del WA. Esso si propone come un modello di welfare sussidiario, integrato e territoriale ed è una sorta di “rete di reti” attraverso la quale il WA, quello territoriale e quello contrattuale dialogano attraverso il sito web di WelfareNet⁵⁹. È proprio l’essere in grado di “far dialogare”⁶⁰ le tre sfere del welfare, ciò che costituisce la peculiarità nonché il punto di forza di tale rete.

⁵⁷ F. Maino, Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia 2015, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp 16-42.

⁵⁸ Associazione datoriale aderente a Confindustria che raccoglie 1.200 aziende per un totale di circa 52 mila dipendenti.

⁵⁹ Per visionare le modalità del dialogo: <https://welfare.net.it/>

⁶⁰ Il welfare aziendale, welfare contrattuale (realizzato tramite gli enti bilaterali) e welfare territoriale (da intendersi come l’insieme dei servizi esistenti sul territorio, ivi ricompresi quelli offerti dagli enti pubblici).

Merita attenzione anche l'esperienza di WelfareTrentino, fondata su un contratto di rete promosso dall'associazione datoriale Confindustria Trento nel 2017.

Il progetto si appoggia a una piattaforma online gestita da un provider che permette ai lavoratori di selezionare, con il budget di spesa loro assegnato dall'azienda, i benefit che preferiscono e acquistarli. L'attivazione di convenzioni con fornitori locali produce effetti positivi sul territorio e stimola positivamente l'offerta di nuovi servizi.

La Rete #Welfare Alto Adige/Südtirol⁶¹ include invece dieci imprese e 2.700 dipendenti. Anche in questo caso, il contratto di rete è stato avviato nel 2017 da un'associazione di categoria (Assoimprenditori Alto Adige) con le stesse modalità di WelfareTrentino.

Un ulteriore modello di governance è quello pubblico, come nel caso delle Reti territoriali per la conciliazione (RTC) in Lombardia, create a partire dal 2011 con il sostegno della regione. Le RTC hanno sviluppato piani di azione multilivello e multi-attore, promuovendo e sostenendo sinergie tra lavoro, formazione e servizi alla persona e alla famiglia.

Infine, veniamo al modello di regolazione comunitario retto dal principio guida della reciprocità fra imprese nonché il più noto: quello della Rete GIUNCA. In questa già citata, Rete GIUNCA (Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente) lo scopo è quello di svolgere attività di progettazione, analisi e ricerca per lo sviluppo. Questa logica di cooperazione territoriale, ritenuta indispensabile per favorire i processi di *capacity building* a livello territoriale, ha condotto allo sviluppo di progetti condivisi ed indirizzati non solo ai dipendenti, ma all'intera collettività locale.

Non a caso, la Rete GIUNCA ha condotto innumerevoli iniziative e progetti⁶² rivolti in particolare a donne, giovani e famiglie del territorio varesino, allargando al contempo i confini della rete attraverso il coinvolgimento di nuovi attori locali.

⁶¹ Questa, diversamente dalla Rete Giunca che è nata con il preciso scopo di migliorare la vita dei dipendenti e di contribuire allo sviluppo economico-sociale del varesino, risulta essere prettamente riservata agli stakeholder delle imprese aderenti alla rete.

⁶² Un esempio è il progetto eLAVOROeFAMIGLIA (2015) con l'obiettivo di fornire a tutti i dipendenti ed alle loro famiglie delle organizzazioni aderenti dei servizi di work-life balance: più di 3.000 famiglie della provincia di Varese hanno usufruito di tali servizi a costi agevolati (fino al 50% in meno rispetto al prezzo di mercato per gli stessi servizi) nonché di rimborsi fino ad un ammontare pari a €1.000 (es. servizi per la cura dei figli, corsi estivi per bambini ecc....).

Fonte: <https://www.giunca.net/elavoroefamiglia/>

L'insieme di queste esperienze dimostra come, nonostante le difficoltà, il welfare aziendale possa e debba essere considerato uno strumento strategico per la crescita delle PMI nonché per lo sviluppo sostenibile del territorio nazionale.

La sua implementazione, soprattutto attraverso logiche di rete e forme di governance territoriale, può comportare la riduzione del divario tra Nord e sud Italia, promuovendo al contempo una maggiore equità nella distribuzione delle opportunità e dei servizi. Peraltro, i dati raccolti dal rapporto Welfare Index PMI 2024, ancora una volta, riconfermano l'imprescindibilità, nell'attuale mondo del lavoro, delle esperienze di WA nonché delle già menzionate iniziative di governance collaborativa.

1.6 Analisi delle ragioni di adozione dei piani di welfare ed iter per la loro elaborazione

Quali sono le ragioni che spingono una azienda ad adottare un piano di welfare aziendale? Il welfare aziendale è davvero uno strumento strategico che rispecchia un nuovo modello organizzativo e sociale o, banalmente, è un onere che il datore di lavoro deve sopportare? La risposta a queste domande può esser fornita solo analizzando, da un lato, le motivazioni che inducono le aziende ad elaborare ed erogare ai propri lavoratori dipendenti dei piani di WA e, dall'altro lato l'*iter* per l'elaborazione degli stessi piani.

L'adozione di un piano di welfare aziendale da parte di un'impresa è la risposta ad una pluralità di esigenze che non possono essere meramente circoscritte ad una dimensione economica, ma anzi rispondono anche a ragioni di carattere organizzativo, relazionale e strategico.

Innanzitutto, il welfare aziendale può e deve esser considerato come un investimento per risolvere problemi propri dell'azienda tra cui si annovera il miglioramento del clima aziendale, essenziale per un proficuo svolgimento dell'attività lavorativa. Con questo termine s'intende l'insieme delle impressioni che i lavoratori hanno dell'azienda. È chiaro, dunque, che esso sia legato alla produttività dei dipendenti: da un clima aziendale negativo discenderanno conseguenze nefaste tanto sul *wellbeing* del dipendente quanto sulla sua produttività. I fattori in grado di influenzare il clima aziendale sono molti, esemplificando si possono menzionare l'ambiente, la sicurezza, il senso di appartenenza

all'azienda nonché le relazioni tra il "team" dei lavoratori ed i superiori. È solo tenendo in considerazione tali variabili che discende un buon piano di welfare aziendale.

Il welfare aziendale è, inoltre, in grado di far accrescere la cosiddetta "*brand reputation*", vale a dire la percezione che le possibili e future risorse hanno di quella determinata azienda. Pertanto, è di facile comprensione che mentre il clima aziendale è un qualcosa di endogeno all'azienda, la *brand reputation* attiene alla sfera esogena e rappresenta il coacervo di impressioni che le probabili future risorse hanno dell'azienda.

La reputazione è inevitabilmente legata alla comunicazione ed ai rapporti interpersonali, pertanto, estremizzando, si può sostenere che la *brand reputation* sia la risultante di un giudizio di valore degli esseri umani.

Dal punto di vista organizzativo, il welfare aziendale può portare benefici anche in termini del cosiddetto *turnover* del personale (o tasso di ricambio), il quale impatta sui costi dell'impresa. Occorre analizzare se la causa scatenante del fenomeno sia l'insoddisfazione dei dipendenti, o se sia generata da un fisiologico sviluppo di carriera degli stessi. Le motivazioni del *turnover* possono essere le più svariate: da una bassa remunerazione fino a problematiche nel di clima aziendale. È proprio su tali fattori che i piani di welfare aziendale si propongono di intervenire.

È di immediata intuizione che l'altra faccia della medaglia di tale problema sia la scarsa attrattività dell'azienda agli occhi del pubblico esterno. Infatti, nell'attuale mondo del lavoro, soprattutto le giovani risorse tengono in estrema considerazione, nella scelta della futura occupazione, oltre alla remunerazione ed alla possibilità di fare carriera anche, e forse soprattutto, la reputazione che quella determinata azienda ha sul mercato.

I risvolti positivi di un buon piano di welfare per un'azienda si possono cogliere anche da un punto di vista della *retention* dei talenti. È importante che il datore di lavoro tenga in debito conto che il lavoratore è una persona anche mentre lavora. Pertanto, un ingresso sconfinato della vita privata in quella lavorativa può esser nocivo sicuramente per il lavoratore, ma può portare scompensi anche negli equilibri aziendali, vista l'insoddisfazione del lavoratore. Occorre trovare un punto di equilibrio tra le due sfere: vita privata e lavorativa e, a tal fine, è necessaria una interferenza tra le due.

Ebbene, una tale interferenza è realizzabile solo tramite strumenti welfare che consentono al lavoratore di sentirsi valorizzato nel contesto lavorativo. Da ciò discende la *retention* del lavoratore il quale, tendenzialmente, non abbandonerà il suo posto di lavoro.

Si può affermare con certezza, dunque, che la *ratio* alla base della diffusione dei piani di WA sia profondamente strategica: il WA si configura come una leva competitiva per attrarre nuovi talenti (*attraction*) e per fidelizzare le risorse già presenti nell'organico aziendale (*retention*). Ciò si effettua in coerenza con una visione integrata della gestione del capitale umano predisposta dagli uffici HR.

In una tale ottica, è evidente che la predisposizione di misure di welfare aziendale non possa e non debba esser vista come un mero costo che il datore di lavoro *deve* necessariamente sopportare per non esser “tagliato fuori” dall'attuale mondo del lavoro. Al contrario, il welfare aziendale deve essere concepito come un investimento volto al rafforzamento del legame azienda-lavoratore. È solo questo il modo per costruire un *employer branding* efficace che auspichi alla valorizzazione ed alla implementazione del benessere organizzativo.

Per ottenere effetti benefici tangibili, occorre trattare la materia con la dovuta sensibilità, considerandola quale fonte di arricchimento e non come un “dovere” delle aziende per non essere escluse dall'attuale mercato del lavoro, estremamente mutevole.

La persona è al centro. La “persona precede la *performance*” suona quasi come uno slogan, ma non dev'essere considerato tale, anzi deve diventare un valore comune a tutte le realtà. È solo dal benessere del lavoratore in primis, ma anche della sua famiglia, che possono discendere tutti gli effetti positivi del welfare.

Un'efficiente conciliazione dei bisogni del lavoratore e di quelli dell'azienda non possono che portare benefici a trecentosessanta gradi: riduzione dell'assenteismo, attrattività dell'azienda agli occhi delle future risorse, accrescimento della *brand reputation* e miglioramento del clima aziendale che si traducono in miglioramento nella produttività e nell'efficienza dell'azienda grazie al *wellbeing* dei lavoratori.

Un ulteriore elemento che spinge il datore di lavoro alla predisposizione di queste misure è dato dal *favor* fiscale e contributivo previsto per esse dal legislatore. Come già analizzato nel paragrafo 1.3, i *benefit* erogati sottoforma di welfare aziendale godono, entro determinati limiti e condizioni, di esenzioni fiscali e previdenziali. Queste

previsioni del legislatore rendono molto accattivante l'istituto agli occhi del datore di lavoro, oltre che a quelli dei lavoratori; in tal modo, si innesca la strategia *win-win* di cui si è ampiamente trattato⁶³.

Da ultimo, è doveroso menzionare la crescente attenzione al tema della Responsabilità Sociale d'Impresa⁶⁴ (RSI, anche nota come *Corporate Social Responsibility*, CSR), la quale ha spinto molte imprese ad approcciarsi alle politiche di sostenibilità sociale, ambientale nonché organizzativa, anche e soprattutto attraverso strumenti di welfare. Il mutamento del mercato del lavoro ha comportato cambiamenti anche nel concetto di impresa: questa non può più esser relegata a mero luogo di produzione, ma sta sempre più diventando un soggetto attivo nel perseguimento del benessere e dello sviluppo territoriale.

Quanto all'elaborazione di un piano welfare, è necessario, dapprima, ideare una strategia operativa che includa: l'analisi delle motivazioni, dei costi nonché dei bisogni.



(fonte: L. Furfaro, welfare aziendale, op. cit.)

⁶³ Per l'approfondimento sulla "strategia win-win" si rimanda al punto 1.3 del presente capitolo.

⁶⁴ Secondo la definizione fornita dalla Commissione Europea la CSR consiste "nella responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società". La Commissione chiarifica che per assumersi una tale responsabilità, le imprese sono chiamate a rispettare la legislazione vigente nel paese di loro appartenenza nonché le convenzioni collettive tra le parti sociali. Le aziende sono tenute, poi, anche ad integrare in modo del tutto volontario nella loro attività d'impresa, le preoccupazioni di ordine sociale, etico, ambientale, dei diritti umani e dei consumatori e ciò sia nei rapporti interni all'impresa, sia in quelli con le altre parti interessate.

Commissione Europea, *Una strategia rinnovata dell'UE per la responsabilità sociale delle imprese (RSI) 2011-2014*, COM (2011) 681 final, Bruxelles, 25 ottobre 2011. Visionabile su: [Comunicazione COM\(2011\) 681 – "Una strategia rinnovata dell'UE per la responsabilità sociale delle imprese \(2011-2014\)"](#)

Come si evince dal grafico in figura, l'azienda deve: esaminare i costi da sopportare per la realizzazione del piano, stanziare a tal fine degli investimenti compatibili con le risorse disponibili a bilancio e, infine, ipotizzare i risultati auspicabili. In altre parole, va compreso se e quanto sia utile adottare dei simili piani, con un presumibile sforzo anche economico, nell'ottica di un incremento di benessere dei lavoratori.

Innanzitutto, si devono analizzare le ragioni che spingono quella determinata azienda ad elaborare un piano di WA: se è una risposta alle richieste delle risorse o, al contrario, una strategia del datore di lavoro volta ad anticipare gli eventuali bisogni dei dipendenti, al fine di aumentarne benessere e produttività.

Il secondo step è quello dell'analisi dei costi. L'azienda deve valutare quali investimenti effettuare, compatibilmente con le risorse che la stessa ha a disposizione in bilancio.

Il terzo concerne l'effettuazione, da parte dell'impresa di un'analisi dei risultati cui la stessa ambisce tramite l'adozione di un tale piano. La prospettazione dei risultati ottenibili appare indispensabile per far comprendere al datore di lavoro quanto le misure di welfare potrebbero influire sul benessere dei lavoratori.

Per massimizzare tale ultimo proposito, è fondamentale conoscere i reali bisogni dei dipendenti. All'uopo è necessario ascoltarli, per comprendere le loro esigenze ed interessi essenziali. Servendosi di un gioco di parole, si può dire che la differenza tra un "well" fare (welfare) ed un "bad" fare (cattivo welfare) sta nella capacità di ascolto dei lavoratori, in quanto è essenzialmente da questo che derivano conseguenze positive/negative sia all'interno sia all'esterno dell'azienda. La piena conoscenza di tali informazioni non è semplice da ottenere. Si potrebbero sottoporre, ad esempio, i dipendenti a dei questionari ciclici, in modo tale da analizzare con cadenza periodica i mutamenti dei loro bisogni. Si potrebbe anche prevedere un tutor che, tramite colloqui individuali e periodici, riesce a tenere costantemente aggiornato il novero delle esigenze od anche problematiche dei lavoratori di quell'azienda.

Per comprendere la modalità di funzionamento e la *ratio* operativa mi viene spontaneo un parallelismo con quanto sperimentato da me personalmente in Luiss, sebbene non si tratti di un contesto lavorativo.

Gli studenti vengono periodicamente ascoltati tramite incontri con i tutor d'ateneo ed alla fine di ogni semestre, gli stessi vengono sottoposti a questionari anonimi. L'indagine è volta al miglioramento del clima accademico ed ha lo scopo di far emergere le criticità ed i punti di forza dell'organizzazione. Con questa modalità, quindi, anche il lavoratore sarebbe più partecipe e si sentirebbe coinvolto nella propria realtà lavorativa con evidenti benefici per tutta l'azienda.

Tornando al focus della trattazione, nell'elaborazione di un piano di WA è cruciale che la scelta dei benefit venga compiuta in modo oculato. Questi, per raggiungere i loro obiettivi, devono rispondere ai reali interessi e bisogni della forza-lavoro; pertanto, può essere utile raggruppare i suddetti benefit per categorie ed aree tematiche.

Per il rafforzamento e l'implementazione di un buon piano di WA è necessaria la creazione di una consolidata rete di collaborazioni, anche con figure esterne all'impresa. Lo step conclusivo concerne la concreta realizzazione e la gestione del piano. A tal fine è necessaria la regolamentazione aziendale con riferimento ai flussi di processo per i diversi benefit e devono altresì essere previsti manuali e guide operative al piano.

Una volta che il piano di WA è stato strutturato, questo dovrà essere ben comunicato tanto all'interno⁶⁵ quanto all'esterno⁶⁶ dell'azienda. La forza lavoro e i potenziali usufruttori delle misure ivi previste dovranno esser ben edotte sugli obiettivi, i risultati nonché le motivazioni che hanno spinto in tal senso. La comunicazione del piano deve includere anche degli strumenti personalizzati tra cui: campagne pubblicitarie preliminari (cosiddette “teaser”), brochures, e perfino i “*Total Reward Statement*” (“TRS”).

In relazione alla progettazione del piano, un welfare *ad hoc* che sia effettivamente utile, deve considerare i giusti benefit per ogni dipendente o categoria di dipendenti. Quindi, dopo aver predisposto dei piani omogenei per una data categoria, è necessario che si passi alla loro personalizzazione *ad personam*, considerati i bisogni individuali.

⁶⁵ Tra i lavoratori dipendenti beneficiari dei suddetti piani di WA.

⁶⁶ Agli stakeholders eventualmente interessati.

Capitolo 2

Il welfare aziendale, talent attraction e retention: prospettiva organizzativa e comparata

2.1 Le nuove esigenze del mercato del lavoro. Millennials e Gen Z a confronto: il benessere prevale sulla retribuzione?

Nell'ultimo decennio si è assistito ad una radicale trasformazione del mercato del lavoro per una serie di concause: digitalizzazione e progresso tecnologico, mutamenti culturali e della coscienza sociale e financo la pandemia da Covid-19.

Il motore della suddetta trasformazione strutturale deve esser ricondotto proprio al progressivo ingresso delle nuove generazioni, portatrici di una serie di valori rivoluzionari, nel mercato del lavoro.

In particolare, il bisogno di ridefinire il mondo del lavoro ha iniziato ad avvertirsi con l'avvento di quelli che sono stati definiti *Millennials*, i nati nel periodo che va dal 1981 al 1996⁶⁷, congiuntamente alla cosiddetta *Generazione Z* (d'ora in poi, "*GenZ*"), generazione che va dal 1997 al 2015. Essi incarnano una serie di valori e priorità nuovi e diversi rispetto alle precedenti generazioni, i cosiddetti *Boomers*, (nati dal 1946 al 1964) e *GenX*, (nati dal 1965 al 1980).

Il mondo del lavoro, che è mutato e tutt'ora continua a mutare, porta con sé conseguenze apprezzabili su diversi piani: dal benessere organizzativo aziendale al modo di concepire il lavoro e di lavorare. Sul tema, Paolo Galletti, Chief Human Resources Officer e People and Purpose Leader di Deloitte afferma: "*L'ingresso della GenZ e dei Millennials nel mondo del lavoro ha portato con sé grandi cambiamenti per quanto riguarda la cultura interna e l'organizzazione delle imprese*"⁶⁸.

Nell'attuale scenario, diversamente da quanto accadeva spesso in passato, la retribuzione non è più il principale criterio nella scelta del lavoro o nella valutazione dell'esperienza lavorativa in corso: qualità della vita lavorativa e clima aziendale, salute mentale,

⁶⁷ Pew Research Center, Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins, 17 gennaio 2019. Fonte: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

⁶⁸ Intervista a Paolo Galletti, Deloitte Italia op. cit., 2024.

benessere psicologico e financo identificazione con i valori aziendali sono i nuovi pilastri. La ricerca del millantato “stipendio alto” passa in secondo piano per le nuove generazioni, proprio perché queste si aspettano dalle proprie aziende una continua crescita professionale che si basi sulla meritocrazia in una prospettiva *life-time*.

Le nuove imprese, dunque, per essere attrattive agli occhi delle nuove generazioni, vale a dire delle potenziali nuove risorse, devono essere in grado di cogliere l'essenza di questo mutamento della coscienza sociale, abbracciarlo ed inglobare tutti questi elementi nei valori aziendali. È solo grazie alla duttilità che le aziende svilupperanno le *skills* necessarie per favorire l'*attraction* e la *retention* della nuova e più esigente forza lavoro⁶⁹.

Sul tema sono stati condotti molti studi e ricerche, tra i quali spicca la “*Deloitte Global GenZ and Millennial Survey 2024*”⁷⁰ che ha coinvolto in totale 22.841 intervistati, di cui 14.468 appartenenti alla *GenZ* e 8.373 *Millennials*, provenienti da quarantaquattro paesi: Nord America, America Latina, Europa occidentale, Europa orientale, Medio Oriente, Africa e Asia Pacifico.

Dallo studio emerge come il 46% dei *Millennials* ed il 53% della *GenZ*, imputi al *burnout* e allo stress, la principale causa di insoddisfazione sul posto di lavoro. Il problema del *burnout* è esistente in molte realtà aziendali, soprattutto in quelle di grandi dimensioni quali le multinazionali, ed è per questo che il datore di lavoro dovrebbe esser in grado di comprendere le esigenze delle sue risorse e mettere al centro la persona che deve necessariamente precedere la *performance*. È solo facendo questo *switch* che si può realizzare la famosa, e già più volte trattata, strategia *win-win*: l'azienda vede aumentata la produttività e, conseguentemente, i suoi profitti poiché il lavoratore, sentendosi ben valorizzato e a suo agio nel contesto lavorativo, lavorerà in modo più efficiente ed utile. A riprova di ciò, dalla *survey* di Deloitte, emerge un ulteriore dato essenziale: più del 60% degli intervistati sarebbe disposto ad accettare una riduzione dello stipendio a fronte di una maggiore flessibilità e di un ambiente di lavoro più inclusivo e salutare.

Ecco, dunque, che emerge quanto preannunciato in apertura del paragrafo: la retribuzione oggi, rispetto al passato, ha perso la sua centralità.

⁶⁹ World Economic Forum & JHU, Gen Z in the workplace: how should companies adapt?, Imagine JHU, 2023.

⁷⁰ Deloitte, 2024 Gen Z and Millennial Survey. Disponibile su: <https://www.deloitte.com/it/it/issues/work/2024-deloitte-global-gen-z-and-millennial-survey.html>

Dati analoghi si registrano dall'edizione del 2025⁷¹ della stessa indagine condotta da Deloitte, la quale azienda afferma che le risorse giovani hanno tre principali aspirazioni che costituiscono tre capisaldi: *money*, *wellbeing* e *meaning*, i nuovi pilastri considerati imprescindibili dalle nuove generazioni nella scelta della loro occupazione. Ancora una volta, emerge l'aspetto remunerativo, il quale è e continuerà ad essere importante, ma sicuramente non prioritario.

Nel sondaggio del 2024 emerge il concetto di "*purpose*": la giovane risorsa ricerca nel proprio lavoro anche uno scopo. Spesso accade che la declinazione del *purpose* si traduca nella identificazione della risorsa nei valori aziendali e questo è alla base della soddisfazione del lavoratore. Il termine *purpose*, dunque, si riferisce al fine ultimo cui l'impresa indirizza i suoi valori, al di là del suo tratto caratterizzante, il *core business*, per cui è nata. A riprova di ciò, il 77% della *GenZ* e dei *Millennials* italiani ritiene che il loro lavoro raggiunga il suddetto *purpose* personale, al contrario volgendo lo sguardo oltreconfine si evince che il 64% della *GenZ* ed il 59% dei *Millennials* è appagato da ciò che fa. Sul tema, anche la ricerca condotta da "People Matters 2025"⁷² rileva che il 92% dei *Millennials* e l'89% della *GenZ* ritiene che il *purpose* sia un elemento indispensabile per la soddisfazione professionale della forza lavoro.

Oggi, l'identità professionale spesso coincide con quella personale ed è questa la ragione per la quale le nuove risorse spesso lasciano quei posti di lavoro che considerano tossici o privi di una dimensione etica. Il lavoratore, secondo l'attuale concezione, deve identificarsi con i valori aziendali per sentirsi bene sul posto di lavoro.

Nonostante si stia assistendo ad una vera e propria trasformazione della coscienza sociale nelle future risorse, si deve fare i conti con un fattore imprescindibile che, talvolta, rappresenta un vero e proprio ostacolo al prosieguo dell'evoluzione: i retaggi culturali. Infatti, nonostante ci sia una crescente attenzione verso l'identificazione delle risorse con i valori aziendali, i lavoratori italiani, soprattutto quelli appartenenti alla generazione dei *Millennials*, sono meno inclini a rifiutare un incarico rispetto a quelli degli altri paesi,

⁷¹ Deloitte, *The Deloitte Global 2025 GenZ and Millennial Survey*, 2025, disponibile su:

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>

⁷² PeopleMatters, "*What GenZ and Millennials really want and won't compromise on at work*", 2025. Fonte:

<https://me.peoplemattersglobal.com/article/employee-relations/what-gen-z-and-millennials-really-want-and-wont-compromise-on-at-work-46141>

solo sulla base della loro etica professionale. Ciononostante, per i giovani il *purpose* assume una rilevanza diversa e sicuramente molto più centrale rispetto a quella che aveva per le risorse del passato.

Analogamente, la *survey PwC del 2023*⁷³ ha rilevato che un CEO⁷⁴ su quattro ritiene che la propria azienda non potrà sopravvivere oltre i dieci anni, se prima non si adeguerà alle nuove esigenze dei propri dipendenti e B. Sethi⁷⁵ ha constatato, a tal proposito: “*vediamo una forza lavoro globale che desidera un maggiore significato del proprio lavoro*”.

Ciò che è essenziale, ancora una volta, sta nella capacità delle aziende di essere duttili: sapersi reinventare e rispondere ai nuovi bisogni della collettività. Per perseguire un tale scopo, le aziende devono essere capaci di costruire una solida *leadership* volta ad attrarre, ma soprattutto a fidelizzare i nuovi talenti, ascoltandoli ed al contempo valorizzandoli.

Peraltro, dal “*Workforce Hopes and Fears Survey 2023*” di PwC emerge che i due terzi dei lavoratori d’età compresa tra i diciotto ed i trentaquattro anni ritiene estremamente importante lavorare per un datore di lavoro che promuova attivamente il benessere mentale, l’inclusione nonché il rispetto del *work-life balance*.

Analogamente, in un articolo scritto nel 2024 da Amy Nichols e Simon M. Smith⁷⁶ sull’atteggiamento professionale e le aspettative sul posto di lavoro della *GenZ*⁷⁷, si sottolinea che la quest’ultima, più dei *Millennials* e delle generazioni precedenti, è incline a richiedere ai datori di lavoro un ambiente inclusivo e che possa tener conto della salute mentale dei dipendenti. Questo si rende possibile anche tramite la predisposizione di strumenti atti a garantire il giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa (*work-life balance*). Il Dott. Smith riconduce una tale tendenza delle giovani risorse oltre che alla maggiore sensibilità verso il tema della salute mentale, anche al fatto che la gran parte della *GenZ* è entrata a far parte del mondo del lavoro, nel periodo post pandemia da Covid-19.

⁷³ Fonte: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>

⁷⁴ Acronimo di Chief Executive Officer.

⁷⁵ Leader globale del settore Strategy&, Principal, PwC US.

⁷⁶ A. Nichols, S. M. Smith, *What do GenZ really want from a workplace?*, in “Strategic HR Review”, Emerald Publishing, 2024.

Per la consultazione del file: [PDF: What do Gen Z want from a workplace – 2024 – Nichols Smith](#)

⁷⁷ Il rapporto si basa su uno studio condotto su gruppi di diverse età (1234 adulti), assunti con contratto di lavoro full e part time della *GenZ*, comparato ad un campione di tre gruppi di *Millennials*, *GenX* e *Boomers*.

Un tema sfidante e sul quale spicca la differenza generazionale riguarda la concezione del lavoro nel ciclo di vita. Spesso si genera un fraintendimento, con conseguenti frizioni intorno a due parole chiave: rispetto e responsabilità.

La *GenZ* ha perfino scardinato la tradizionale concezione di rispetto legata all'anzianità: la nuova generazione ritiene che il rispetto si conquisti attraverso il dialogo, l'ascolto e le competenze e non lo si può pretendere solo ed esclusivamente per il ruolo, il grado o l'anzianità. Sulla scia di un simile pensiero, anche i più giovani e con meno esperienza si sentono pronti a ricoprire ruoli che, tradizionalmente, spetterebbero a quelle risorse dotate di una maggiore anzianità lavorativa.

Infatti, già i *Millennials*, e ancor di più la *GenZ*, tendono a rapportarsi ai propri superiori con flessibilità, senza quel senso di timore o reverenza classica del passato. Questi chiedono ai propri capi continui *feedback* sul proprio operato nell'azienda, mossi dalla volontà di fare meglio, valutando sé stessi e le proprie performance nell'ottica di un approccio proattivo al lavoro e alle dinamiche, organizzative e produttive, dell'azienda⁷⁸. Una tale nuova visione del lavoro rischia di generare conflitti tra le vecchie e le nuove generazioni: queste ultime ritengono di essere sottovalutate e, nei casi più estremi addirittura non valorizzate e sfruttate, mentre le prime ritengono di non essere sufficientemente rispettate e tenute in considerazione in virtù dei loro ruoli e della loro esperienza lavorativa.

In un tale scenario, il welfare aziendale può essere l'elemento di congiunzione tra le due generazioni, il collante che non divide, ma unisce. Ebbene, da una tale unione intergenerazionale si può creare la già menzionata *leadership* vincente che consente alle aziende di risultare attrattive sia alle nuove sia alle vecchie generazioni. Peraltro, rispetto alla concezione del lavoro nella vita si registra un divario tra i *Boomers* e la *GenX* ed i *Millennials* e la *GenZ*: i primi due consideravano il lavoro quale "fonte di sicurezza" economica. In questi era ed è molto sentita la concezione del famoso "posto fisso", vale a dire di una carriera lavorativa basata sulla linearità, stabilità e soprattutto fedeltà aziendale. Al contrario, i secondi, ricercano dinamicità ed esperienze evolutive dinamiche e sfidanti. Le nuove generazioni mirano alla crescita professionale continua e

⁷⁸ S. Affuso, A. Iovene, Ufficio Studi IPE, *HR & Digital Transformation. Trend, Best Practices e Cases Histories*, Milano, Franco Angeli, 22 novembre 2019.

“pretendono” il riconoscimento dell’unicità del proprio contributo professionale da parte del management aziendale.

Tutte queste trasformazioni della coscienza dei lavoratori hanno un impatto diretto sulle dinamiche aziendali. Il WA è lo strumento ideale per consentire alle aziende di rispondere alle nuove esigenze valoriali. Il WA, dunque, si configura proprio come uno strumento di valore organizzativo.

Un welfare aziendale ben ideato, ed ovviamente comunicato, è in grado di rivoluzionare la cultura di una determinata realtà aziendale ponendo la persona al centro. Di questo, Mercer Italia S.r.l.⁷⁹, è pioniera ed è proprio grazie a questa sorta di “visione antropocentrica” che si determina un persistente collegamento tra l’economia collegata alla forza lavoro e l’energia del dipendente. La prima consiste in investimenti sul capitale umano che, se efficaci, determinano un aumento delle prestazioni; la seconda influisce positivamente sui risultati commerciali dell’azienda. Infatti, questi programmi incentrati sulla persona, sono volti ad un miglior coinvolgimento della forza lavoro e promuovono la cultura ed il morale a livello aziendale, riducendo, così, anche il rischio di un eccessivo *turn over*. Quindi, un buon piano di welfare aziendale dispiega i suoi effetti positivi anche in termini di rafforzamento della *brand reputation* nonché della motivazione della forza lavoro.

Come si è accennato ad apertura di paragrafo, le aree in cui il welfare aziendale è in grado di rispondere alle esigenze generazionali, assumendo una spiccata rilevanza strategica, sono quattro: flessibilità e work-life balance, salute mentale e benessere psicologico, formazione e crescita del personale, ed infine sostenibilità e coerenza valoriale.

Quanto alla prima area, *GenZ* e *Millennials* prediligono modelli di lavoro che consentono di gestire il tempo di lavoro e l’orario di lavoro in piena autonomia. La parola chiave è flessibilità. A tal fine, i numerosi strumenti di WA già analizzati⁸⁰, possono rappresentare

⁷⁹ Leader globale nel settore di consulenza, in particolare nel settore delle Risorse Umane (HR), ma anche in materia di fornitura di beni e servizi. Fornisce supporto ed assistenza alle proprie aziende clienti tanto nel momento dell’assunzione di decisioni in tema di investimento nelle persone quanto in quello applicativo delle stesse.

⁸⁰ Quali orari flessibili e riduzione dell’orario di lavoro, smart-working, part-time volontari e financo congedi parentali o ferie solidali, si veda paragrafo 1.2 del capitolo 1.

una strategia vincente per il raggiungimento degli obiettivi cui auspica l'adozione di un piano di WA.

Quanto alla sfera della salute, questa non può essere meramente circoscritta alla salute fisica. Nell'ultimo decennio è stata prestata un'attenzione crescente alla salute mentale ed emotiva, anche sul posto di lavoro, complice il costante e sempre maggiore aumento della domanda di *counselling* psicologico e di sostegno alla genitorialità nelle aziende. Così le aziende, se vogliono essere attrattive, sono chiamate anche a promuovere e sostenere dei programmi di *wellbeing*⁸¹ psicologico all'interno dei loro piani di WA, anche tramite convenzioni o piattaforme digitali *ad hoc*.

La terza sfera, quella della formazione e della crescita personale, rappresenta uno dei pilastri imprescindibili per le nuove generazioni. *Millennials* e *GenZ* ritengono fondamentale la trasversalità: la possibilità di acquisire nuove competenze, anche cosiddette *soft*, continuamente, così da essere in grado di adattarsi ad ogni eventuale sfida futura. In una tale ottica, i piani di WA possono prevedere corsi di aggiornamento, percorsi di “*learning on the job*” nonché certificazioni, soprattutto linguistiche ed informatiche.

L'ultima area riguarda quella della sostenibilità e della coerenza valoriale. Le nuove generazioni nella scelta del loro lavoro sono sempre più inclini verso quelle aziende che dimostrano una spiccata sensibilità verso l'ambiente ed il cambiamento climatico, la parità di genere e l'inclusione sociale. Sta cambiando la socialità e, di conseguenza, le aziende per essere “al passo” devono necessariamente allineare le loro pratiche a questi nuovi valori. I piani di WA devono, quindi, delineare un cosiddetto “welfare etico” in grado di includere servizi per la famiglia e quelli a supporto della presenza femminile sul lavoro (es. asili nido aziendali) e che riducono il notevole *gender gap*, ma anche quelli a supporto di soggetti vulnerabili e collaborazioni con il terzo settore e attenzione all'ambiente.

È proprio su tale ultimo tema, quello della sostenibilità, che si è focalizzato lo sforzo del “*team Recruiting & Employer Branding*” del gruppo Capri S.r.l.⁸². Per approcciarsi a questa tematica ed avvicinare le nuove generazioni, ha ideato la cosiddetta “*capsule collection*”, una collezione di capi ecosostenibili, fatti con materiali riciclati che prestano

⁸¹ Per approfondimento sul *wellbeing*, si rimanda ai paragrafi successivi.

⁸² Gruppo licenziatario dei brand Alcott & Gutteridge.

quindi particolare attenzione al pianeta. Tutti temi, questi, molto a cuore sia dei *Millennials* sia della *GenZ*.

La rinnovata concezione del lavoro esplica i suoi effetti anche su un'ulteriore idea: il lavoro deve adattarsi alla vita e non viceversa. In questo senso il datore di lavoro deve offrire ai lavoratori una certa "qualità". Solo in questo modo, il lavoratore è in grado di sentirsi "parte dell'azienda", con conseguenti effetti positivi circa la propria valorizzazione individuale. Il benessere è condizione imprescindibile per consentire al lavoratore di esprimere al meglio le proprie capacità, per citare un principio già emerso nella parte introduttiva di questa tesi.

Tuttavia, vanno anche prese in considerazione le contraddizioni che si evincono in materia: se da un lato le aziende cercano di implementare le loro politiche di WA, tentando di stare al passo con il mutevole mondo del lavoro, dall'altro permane una diffidenza intergenerazionale verso il tema, soprattutto nelle tradizionali e più piccole realtà produttive. In questo contesto c'è il grande rischio che il welfare aziendale possa essere solo un mero strumento di facciata, funzionale solo all'apparenza, una mera strategia di "marketing" priva di un reale e sostanziale impatto.

Per evitare un simile rischio, è di fondamentale importanza che le aziende coinvolgano la forza lavoro⁸³, rendendola una parte attiva, nella progettazione dei piani di welfare per la stessa azienda. Per far ciò sono essenziali delle indagini sui bisogni, *focus Group*, ascolto attivo e continua revisione degli strumenti adottati. La *GenZ*, più sensibile alle tematiche dell'autenticità e dell'inclusione, può esser considerata un vero e proprio banco di prova per valutare l'efficacia del welfare aziendale come leva di *engagement*.

In conclusione, la crescente attenzione delle nuove generazioni al benessere lavorativo impone un radicale ripensamento delle dinamiche organizzative. Le imprese che saranno in grado di far diventare il WA parte integrante dei propri valori riusciranno ad attrarre nonché a trattenere le migliori risorse esistenti sul mercato del lavoro.

Si deve ribadire, dunque, che il ruolo del WA, attualmente, non può più esser meramente relegato al concetto di *benefit* che il datore di lavoro offre ed eroga ai suoi dipendenti, ma si tratta di costruire un nuovo contratto psicologico tra impresa e lavoratore in cui il benessere rappresenti una componente essenziale del valore condiviso.

⁸³ Il tema sarà approfondito nel paragrafo 2.4 del presente capitolo.

2.2 Welfare aziendale quale cultura della salute: dalla conciliazione vita-lavoro alla prevenzione del burn-out

Come già più volte evidenziato nel corso della trattazione, il welfare aziendale non può più essere concepito come un mero strumento atto a garantire servizi e *benefit* a favore dei dipendenti; al contrario, si configura sempre di più come un modello innovativo di promozione del *wellbeing* a trecentosessanta gradi della persona-lavoratore. Tale ultima concezione è coerente con un approccio olistico che travalica la mera e unica dimensione economica per affacciarsi a quella psicofisica e relazionale.

In altri termini, si è assistiti ad un vero e proprio passaggio dal concetto di *welfare* a quello di *wellbeing*, inteso, per citare la definizione di Amartya Sen⁸⁴, “*l’essere bene*”⁸⁵ vale a dire la possibilità per l’individuo di vivere in condizioni tali da esprimere le proprie capacità ed il proprio essere appieno.

Un numero sempre crescente di realtà aziendali, oggi, riconduce ai piani di welfare una funzione di promozione della cosiddetta “cultura della salute” da intendersi in senso ampio quale, benessere fisico, psicologico e sociale delle risorse. In un tale scenario, il ruolo delle Human Resources (HR) è cruciale: queste diventano promotrici di una cultura organizzativa che si basa su una *leadership* empatica, sulla formazione dei manager alla gestione dei rischi psicosociali e sulla progettazione dei piani di WA in funzione delle diverse esigenze, anche generazionali, della popolazione aziendale. In altre parole, il ruolo delle HR è complesso e non si può meramente far coincidere con la traduzione di quanto prescritto a livello normativo in *policy* aziendali.

Tradizionalmente il datore di lavoro si preoccupa della tutela della salute dei suoi dipendenti e questa attenzione, un tempo, era circoscritta solamente alla salute fisica della forza lavoro. In tal senso, una particolare sensibilità era rivolta, ad esempio, alla prevenzione di malattie professionali ed infortuni sul luogo di lavoro⁸⁶. Infatti, è proprio

⁸⁴ Economista e filosofo indiano, premio Nobel per l’economia nel 1998, Lamont University Professor presso la Harvard University.

⁸⁵ A. Sen, *Development as Freedom*, Oxford University Press, 2001.

⁸⁶ A tale ultimo fine nel 1933 è stato istituito l’Istituto Nazionale per l’Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL) la cui principale funzione è quella di gestire l’assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, così da garantire ai lavoratori protezione economica ed assistenza.

l'articolo 2087 del Codice civile che stabilisce “*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*”.

Dalla lettera dell'articolo di cui sopra, dunque, si evince che la tutela della salute del lavoratore costituisce un elemento focale ed imprescindibile del rapporto di lavoro.

Il suddetto articolo rappresenta proprio il punto di partenza per comprendere che la centralità della salute non può essere circoscritta alla prevenzione degli infortuni sul lavoro o delle malattie professionali. L'art. 2087 c.c. assolve la funzione di norma di chiusura del sistema che obbliga il datore di lavoro a volgere lo sguardo anche verso dimensioni più complesse, fuori dalla sua zona di comfort, quali l'equilibrio tra la vita privata e quella professionale (*work-life balance*), la qualità delle relazioni interpersonali, la gestione dello stress nonché la tutela della salute mentale dei lavoratori dipendenti.

A livello comunitario, esistono numerose direttive e regolamenti il cui principale scopo risiede nella promozione del benessere aziendale tramite la predisposizione di un ambiente di lavoro sano e sicuro. Su questa scia, dunque, le direttive europee sono in grado di influenzare il *wellbeing* aziendale, prima tra tutte la Direttiva n. 391 del 1989 della CEE⁸⁷, nota anche come Direttiva Quadro sulla Sicurezza e la Salute dei Lavoratori. Questa, fissa i principi generali in tema di prevenzione e protezione dei lavoratori che devono recepire gli Stati membri, integrando così le proprie legislazioni nazionali. La direttiva focalizza la sua attenzione su aspetti quali la valutazione dei rischi e la formazione dei lavoratori nonché la creazione di un ambiente sicuro⁸⁸.

In tale direttiva il concetto di “salute” viene inteso nella sua accezione più ampia e completa che ricomprende oltre alla prevenzione degli infortuni, anche e soprattutto la promozione del benessere psicologico e sociale del lavoratore sul luogo di lavoro.

Questo è fondamentale non solo per la determinazione del concetto di “salute del lavoratore”, ma anche perché evidenzia che persino il legislatore europeo ha preso

⁸⁷ Direttiva 89/391/CEE del Consiglio, 12 giugno 1989, in G.U.C.E., L. 183, 29 giugno 1989.

⁸⁸ 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.

contezza che il benessere del lavoratore è dato dalla concatenazione di diversi fattori: fisici, mentali e sociali.

Sempre a livello europeo, va trattata la cosiddetta “Strategia Europea per la Salute e Sicurezza sul Lavoro 2021-2027”⁸⁹ il cui cuore pulsante è dato dalla promozione del *wellbeing* sul luogo di lavoro. La suddetta Strategia si propone non solo di assicurare la prevenzione delle malattie professionali e degli infortuni, ma anche di accrescere il benessere psicofisico e la salute mentale delle risorse.

Volgendo l’attenzione al contesto italiano, l’articolo 32 della Costituzione oltre a sancire la tutela della salute come un diritto fondamentale della persona, lo configura anche come un interesse generale della collettività, in funzione del quale le politiche di welfare aziendale trovano il loro fondamento giuridico⁹⁰. Il welfare aziendale, dunque, può costituire una sorta di evoluzione del diritto alla salute in grado di ampliare la portata dell’art. 32 Cost. in una prospettiva organizzativa e manageriale.

Nello studio del WA quale cultura della salute, non si può non considerare la sfera della conciliazione vita lavoro. Sul tema, Working Papers della Fondazione G. Brodolini⁹¹ si legge: *“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?”*⁹².

Il concetto di work-life balance si è imposto come pilastro della sostenibilità nell’attuale contesto lavorativo che si caratterizza da ritmi accelerati, innovazioni e trasformazioni tecnologiche ed un sempre maggior sconfinamento tra vita privata e lavorativa. In un tale

⁸⁹ Commissione Europea, *EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021-2027*, COM (2021) 323 final, Bruxelles, 2021.

⁹⁰ Art. 32 della Costituzione Italiana, co. 1: *“La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell’individuo e interesse della collettività, e garantisce cure gratuite agli indigenti”*.

⁹¹ Fondazione Giacomo Brodolini (FGB), fondata nel 1971, è un’organizzazione privata no-profit che si occupa di attività di formazione e promozione delle politiche sociali e lavorative anche a livello internazionale, di ricerca e di consulenza.

⁹² F. Belletti, *“Per una prospettiva familiare della conciliazione vita/lavoro”*, in M. Faioli e L. Rebuzzini (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, in Working Papers della Fondazione Giacomo Brodolini, n. 7, 2010, pp. 7-10.

scenario, nel 2017, il Parlamento, il Consiglio e la Commissione Europea, nel determinare i venti Pilastri Europei dei Diritti Sociali⁹³, hanno coniato il concetto di “*work life balance*”, definendolo come un equilibrio tra attività professionale e vita privata, realizzando due obiettivi auspicati dalle istituzioni U.E.: l’incremento della contrattazione collettiva e l’attenzione alle esigenze di flessibilità delle lavoratrici e dei lavoratori⁹⁴. L’importanza della questione è tale che i cultori del fenomeno ritengono che la disciplina sia volta al miglioramento della vita privata e lavorativa dei dipendenti⁹⁵, ragion per cui, all’interno dei piani welfare, sono sempre più presenti benefit e strumenti.

Analizzando la questione da un punto di vista della genitorialità, emergono due grandi problemi che colpiscono tradizionalmente il nostro Paese: denatalità e scarsa occupazione femminile. Stante il secondo rapporto ISTAT SDGs 2023⁹⁶, il tasso di occupazione delle donne d’età compresa tra 25 e 49 anni con figli d’età inferiore ai 6 anni è pari al 55,5%, mentre quello delle donne della stessa età senza figli è del 76,6%. La spiegazione di un tale divario è duplice: da un lato, i retaggi culturali italiani che vedono, da sempre, la donna come la principale persona addetta alla cura della famiglia, dall’altro, l’elevato costo degli asili nido privati, conciliati alla scarsa diffusione di quelli pubblici sul territorio, soprattutto nel Mezzogiorno⁹⁷.

Prevedere nei piani di welfare aziendale strumenti di *work life balance*, tra i quali ad esempio, gli asili nido aziendali, consentirebbe di massimizzare la “*retention*” delle neomamme lavoratrici⁹⁸. Ne conseguono benefici psicologici sulla donna lavoratrice, derivanti dalla tranquillità per la sistemazione del bambino, e una maggiore efficienza

⁹³ Commissione Europea, *Pilastro Europeo dei diritti sociali: i venti principi*, Bruxelles, 2017.

Per l’esame completo dei venti pilastri: https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

⁹⁴ D. Gottardi, M. Perruzzi, A. Mattei, D. Favaro, N. Masiero, *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva. Risultati del progetto europeo “Close the Deal, Fill the Gap”*, Giappichelli, Torino, 2018.

⁹⁵ F. Maino, G. Mallone, “Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo”, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0: nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa-Wolters Kluwer, Milano, 2016, pp.73-112.

⁹⁶ ISTAT, *Rapporto sugli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)*, Roma, 2023. Per visionare il rapporto completo: <https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/sdgs/2023/Rapporto-SDGs-2023.pdf>

⁹⁷ Camera dei deputati, *Politiche per l’infanzia e sostegno alla genitorialità. Dossier di documentazione parlamentare*, Roma, 2023. Per l’analisi del servizio studi svolto dalla Camera: <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>

⁹⁸ R. Gallo, *Parte terza: welfare aziendale e comportamento organizzativo. Welfare come work-life balance, occupazione femminile e benessere organizzativo*, (in) Quaderni di economia del lavoro, n. 103/2015, pp. 285-315.

della prestazione lavorativa. Peraltro, è proprio l'art. 3 Cost. che impone alla Repubblica di *“rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale”* per *“il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese”*.

La sensibilità verso queste tematiche e la necessità di rimettere in discussione la tradizionale ripartizione di ruoli di genere, ha portato alla realizzazione di un progetto denominato “Mamme@Work” da parte della Banca Popolare di Puglia e Basilicata, in collaborazione con la società di consulenza campana Focus Consulting. Esso è volto al reinserimento professionale delle mamme lavoratrici nel delicato periodo di rientro dalla maternità. Il progetto consiste nella realizzazione di sessioni di formazione in aula dedicate alle neomamme e sessioni di formazione rivolte ai loro diretti responsabili, nonché coaching; un'innovazione questa, che vede il coinvolgimento di uomini e donne in un'ottica di pari opportunità e che punta alla riduzione del gender gap⁹⁹.

Da un'indagine di Altroconsumo¹⁰⁰ che ha coinvolto gli asili nido comunali e 285 privati in otto città italiane¹⁰¹ è emerso che, oltre all'estrema difficoltà di trovare posto negli asili pubblici, i costi sono elevati: la retta mensile in città quali Milano e Torino, per una famiglia con ISEE di €30 mila si aggira intorno ai €500, nei nidi privati le rette variano, ma la media si aggira sui € 640 raggiungendo gli €800 a Milano.

Spesso, il reddito medio di una famiglia italiana è insufficiente a coprire i costi dei servizi per l'infanzia privati, in particolare per i bambini in età prescolare. L'asilo aziendale, dunque, sarebbe la “panacea” di tutti i problemi in quanto aiuterebbe quelle famiglie che non riescono ad accedere agli asili nido pubblici, vista la scarsità di questi sul territorio, né a quelli privati visti gli ingenti costi.

In Italia, però, si opta prevalentemente per misure alternative nei piani di welfare, comunque idonee a supportare le famiglie e l'inclusione delle donne nel lavoro.

Una soluzione innovativa potrebbe esser quella di fare delle convenzioni con asili nido in prossimità dell'azienda, determinando un risparmio non solo economico, ma anche di tempo per la lavoratrice madre.

⁹⁹ S. Affuso, A. Iovene, op. cit.

¹⁰⁰ Altroconsumo, *Inchiesta sugli asili nido in Italia*, Milano, febbraio 2024.

¹⁰¹ Napoli, Roma, Milano, Palermo, Torino, Firenze, Bologna e Genova. Altroconsumo Inchieste, ibidem.

Altre possibilità potrebbero essere i rimborsi spese per i servizi di baby-sitting, o l'introduzione di babysitter in loco, servizi sostitutivi ed analoghi a quello dell'asilo aziendale. Con la Legge di Stabilità del 2016 il legislatore, per incentivare i datori di lavoro ad elargire simili servizi, ha introdotto delle agevolazioni fiscali modificando l'art. 51 TUIR co. 2 lett. f-bis.

In tema di assistenza ai bambini in età prescolare è intervenuta anche la Direttiva UE 2019/1158¹⁰², la cui disciplina è finalizzata a “(...) far sì che gli uomini condividono equamente le responsabilità di assistenza¹⁰³”. Essa è stata recepita dall'Italia con d.lgs. 105/2022¹⁰⁴ cosiddetto “work life balance” mirante al miglioramento della “conciliazione tra l'attività lavorativa e la vita privata per i genitori e i prestatori di assistenza” (Art 1). Il decreto attuativo attribuisce particolare attenzione allo smart working quale ulteriore strumento a supporto della genitorialità in un'ottica di *work life balance*.

Il lavoro agile introdotto e disciplinato dalla L. n. 81/ 2017¹⁰⁵, ha lo scopo “di aumentare la competitività ed agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro” (Art. 18).

Con un accordo tra il datore di lavoro e il lavoratore si definiscono le modalità, gli orari ed i luoghi di lavoro e gli strumenti tecnologici permettono di slegare l'attività lavorativa dai vincoli fisici dell'ufficio (cosiddetta attività da remoto)¹⁰⁶.

La flessibilità, che caratterizza l'istituto, comporta effetti benefici sia per il lavoratore, il quale concilia la vita lavorativa e privata¹⁰⁷ sia per l'impresa che riduce i costi aziendali. Da un punto di vista meramente organizzativo lo smart working, grazie alla flessibilità che lo caratterizza, può diventare il *quid pluris* per quelle organizzazioni che vogliono saper rispondere ai repentini cambiamenti dell'assetto economico e produttivo e gestire la compresenza uomo-donna nei due poli lavoro-famiglia¹⁰⁸.

Tuttavia, il massiccio ricorso al lavoro agile durante la pandemia da Covid-19 ha messo in luce gli innumerevoli rischi derivanti dall'assenza di confini tra la sfera professionale

¹⁰² Direttiva (UE) 2019/1158, Parlamento Europeo e Consiglio, 20 giugno 2019, in G.U.U.E., L. 188, 12 luglio 2019.

¹⁰³ Considerando n. 11 della Direttiva.

¹⁰⁴ Decreto legislativo 20 giugno 2022, n. 105, in G.U., n. 176, 29 luglio 2022.

¹⁰⁵ Legge 22 maggio 2017, n. 81, in G.U., n. 135, 13 giugno 2017.

¹⁰⁶ S. Doria, “Lavorare agile, lavorare da remoto: che genere di conciliazione?”, (in) *Sociologia del lavoro*, 159/2021, pp. 217-236.

¹⁰⁷ L. Furfaro, *Welfare aziendale*, op. cit.

¹⁰⁸ F. D'Addio, “Work-life balance e welfare aziendale”, (in) *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, Milano, 2019.

e quella privata. Per ovviare al problema e ridurre il margine di rischio per i lavoratori, le aziende devono necessariamente adottare delle politiche aziendali volte ad evitare i fenomeni di iper-connessione che possono cagionare stress ed ansie al lavoratore.

In tale contesto assume rilevanza il dibattito sviluppatosi attorno al diritto alla disconnessione. In una prospettiva comparata si può notare che la Francia dal 2017 si è dotata di una normativa organica sul tema¹⁰⁹ che impone alle aziende con un numero di dipendenti superiore a cinquanta, di negoziare accordi specifici con i sindacati. In Germania, invece, pur non esistendo una legge sul tema, molte aziende (es. Volkswagen) hanno adottato delle politiche interne volte a garantire ai lavoratori il diritto alla disconnessione, quali ad esempio il limite all'invio di messaggi e-mail fuori dall'orario lavorativo.

Focalizzandoci sull'Italia, il diritto alla disconnessione è stato introdotto in via indiretta tramite la regolamentazione dello smart-working¹¹⁰ la quale ha rimesso alla contrattazione collettiva ed alla negoziazione tra le parti (accordi aziendali) la sua disciplina. È palese, dunque, la differenza con l'ordinamento francese che lo ha sancito come un vero e proprio diritto. Per comprendere quanto accade sul tema nel nostro ordinamento, è fondamentale l'analisi dell'art. 19 della L. 81/2017 il quale stabilisce: *“l'accordo relativo alla modalità di lavoro agile è stipulato per iscritto ai fini della regolarità amministrativa e della prova, e disciplina l'esecuzione della prestazione lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, anche con riguardo alle forme di esercizio del potere direttivo del datore di lavoro e agli strumenti utilizzati dal lavoratore. L'accordo individua altresì i tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*.

Quanto appena detto evidenzia la centralità del tema non solo nel nostro paese, ma anche a livello comunitario.

Se da un lato la tecnologia ha dato la possibilità al lavoratore di scegliere dove e quando prestare la propria opera e, quindi, gestire al meglio il proprio tempo, dall'altro essa può portare ad uno sconfinamento della vita professionale in quella privata. Il diritto alla disconnessione diventa, quindi, un elemento essenziale perché i due ambiti mantengano

¹⁰⁹ Loi travail n. 1088/2016.

¹¹⁰ L. n. 81/2017.

i propri spazi, garantendo il rispetto dei tempi di recupero e riposo fisico nonché psicofisico del lavoratore. Nell'ottica del WA, ancor di più, si evince l'imprescindibilità del rispetto del diritto alla disconnessione proprio per la costruzione di un WA orientato alla salute del lavoratore.

La previsione di strumenti atti a conciliare la vita-lavoro dei dipendenti produce effetti positivi sotto due punti di vista: da un lato, soddisfa le esigenze individuali di conciliazione dei lavoratori, e dall'altro produce vantaggi anche per le aziende. Queste ultime, così, sperimenteranno un incremento di produttività conseguente all'aumento del tasso di soddisfazione del dipendente, maggiormente motivato, ed una riduzione del turnover del personale, il quale sarà limitato solamente al cosiddetto turnover fisiologico.

Una ulteriore componente del welfare aziendale quale cultura della salute è costituita dalla prevenzione del burn-out, definito dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) come *“una sindrome conseguente a stress cronico sul posto di lavoro che non è stato gestito con successo”*¹¹¹ (OMS, 2019).

L'ottavo rapporto CENSIS¹¹², sviluppato in collaborazione con Eudaimon¹¹³ dimostra che il 31,8% dei lavoratori ha sperimentato delle forme di burn-out sul proprio posto di lavoro, attraverso forme di esaurimento, insoddisfazione o sopraffazione nei confronti dello stesso. Si evince, anche, che una percentuale più alta, pari al 73% ha vissuto condizioni di ansia e stress.

Lo stress lavorativo, dunque, si presenta come una realtà sempre più diffusa, soprattutto tra i giovani lavoratori che risultano esserne i più colpiti, complice anche il periodo storico da queste generazioni vissuto. Ebbene, la pandemia da Covid-19, ha comportato un uso quasi coattivo del già preesistente lavoro agile (cosiddetto smart-working).

Tale strumento, se da un lato, come si è evidenziato, può essere una risorsa estremamente utile per consentire ai dipendenti di lavorare anche in situazioni che non lo consentirebbero e con estrema facilità e duttilità, dall'altro presenta un enorme potenziale rischio: l'intrusione del lavoro in modo sconfinato nella vita privata dei dipendenti.

¹¹¹ OMS, *International Classification of Diseases ICD-11*, Ginevra, 2019.

¹¹² CENSIS-Eudaimon, *Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova, VIII Rapporto Censis-Eudaimon*, Roma, 2025.

¹¹³ Leader nel settore dei servizi di welfare aziendale.

Lo smart-working, dunque, se non ben calibrato ed usato senza adottare le giuste precauzioni potrebbe comportare un effetto estremamente negativo sulla vita del lavoratore. La connessione continua, cioè il “non staccare mai”, è strettamente legata allo stress, alle ansie ed alla sopraffazione, fattori questi che contribuiscono al burn-out dei lavoratori.

Ad avviso dell’INAIL, i rischi psicosociali e lo stress cagionato dal lavoro rappresentano una delle principali sfide per la salute occupazionale italiana. Per questo, a partire dalla prima pubblicazione nel 2011, l’INAIL ha ideato una metodologia per la valutazione del rischio stress-lavoro correlato e la sua conseguente gestione che sia in grado di permettere alle aziende italiane di gestire tale problematica.

Negli ultimi anni la ricerca ha fatto progressi notevoli che consentono, oggi, di definire i settori di lavoratori più esposti al rischio. Le aziende, quindi, possono utilizzare le già esistenti misure con delle nuove che sono in grado di rispondere al meglio alle loro esigenze. Sin dall’inizio, dunque, l’INAIL¹¹⁴ ha sviluppato una metodologia la cui peculiarità risiede nella modulabilità che permette alle aziende di scegliere le tecniche e gli strumenti di raccolta delle informazioni in base alle peculiarità del proprio lavoro.

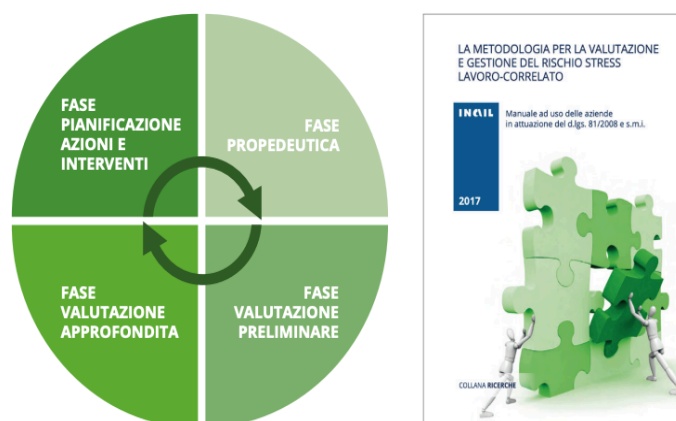
Calandoci nel concreto, da due rilevazioni della “Indagine nazionale sulla salute e sulla sicurezza sul lavoro” (Insula-Inail, 2014-2021) è emerso che la percezione di esposizione ai rischi è differenziata a seconda del settore di attività. Il settore sanitario risulta avere una forte esposizione al rischio Stress lavoro correlato (Slc) e con questa evidenza, Dimeila¹¹⁵ ha condotto una ricerca volta all’approfondimento delle aree di maggior rischio psicosociale in tale settore con l’obiettivo di fornire un modulo integrativo con relativi strumenti di valutazione.

Il fine ultimo è quello di dotare le strutture sanitarie di strumenti di valutazione integrati e soglie di rischio calibrate su misura per loro, nel rispetto del rigore e del percorso metodologico ideato dall’INAIL che si articola in quattro fasi: pianificazione azioni ed interventi, fase propedeutica, fase valutazione preliminare e fase valutazione approfondita.

¹¹⁴ INAIL-DIMEILA, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*, Roma, 2017.

¹¹⁵ Dimeila, acronimo di Dipartimento di Medicina, Epidemiologia, Igiene del Lavoro e Ambientale-dipartimento dell’INAIL.

Figura 1 - Il percorso metodologico Inail per la valutazione e gestione del rischio Slc



(Inail - Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2017)

(Inail- Dipartimenti di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2017)

Il progetto¹¹⁶ denominato “Piano di monitoraggio e d’intervento per l’ottimizzazione della valutazione e gestione dello Slc”¹¹⁷ ha coinvolto quattordici Regioni, le Province autonome e due Università con l’obiettivo di sviluppare azioni coordinate di monitoraggio e gestione del rischio Slc.

Anzitutto, è stata sviluppata una proposta di strumenti integrativi sulla base di una rassegna aggiornata della letteratura e di un questionario conoscitivo sull’utilizzo della metodologia INAIL per la valutazione e la gestione dello Slc previamente inviato alle strutture sanitarie coinvolte. La proposta è stata, successivamente, analizzata con esperti e stakeholder delle strutture partecipanti proprio per essere in grado di individuare gli aspetti da integrare per comprendere al meglio i punti di criticità del settore. Poi, è stato condotto uno studio pilota¹¹⁸ su un campione di settanta gruppi omogenei composti da 790 lavoratori appartenenti alle aziende coinvolte¹¹⁹, dal quale è emerso una generale adeguatezza psicometrica degli strumenti aggiuntivi ed una buona convergenza tra gli esiti della valutazione preliminare e quella approfondita (INAIL, 2016).

¹¹⁶ Finanziato dal Ministero della Salute e coordinato dal Dimeila.

¹¹⁷ DIMEILA-INAIL, *Piano di monitoraggio e di intervento per l’ottimizzazione della valutazione e gestione del rischio SLC nel settore sanitario*, Roma, 2016.

¹¹⁸ Fonte: <file:///Users/flaviafinamore/Downloads/MonografiaStressSanitario.pdf>

¹¹⁹ Unità locale sociosanitaria di Verona, Istituti fisioterapici ospitalieri di Roma, Azienda ospedaliero-universitaria di Bologna Policlinico Sant’Orsola-Malpighi, Azienda ospedaliero universitaria ospedali riuniti di Ancona; Ospedali Riuniti di Ancona: 3.647 lavoratori, 58 gruppi omogenei; Azienda sanitaria locale Torino 3: 3.099 lavoratori, 64 gruppi omogenei; Azienda sociosanitaria territoriale di Cremona: 2681 lavoratori, 46 gruppi omogenei.

Per la Valutazione preliminare si è mossi dalla analisi della “Lista di controllo originaria” che poi è stata integrata con sei indicatori aggiuntivi sia relativamente agli “Eventi sentinella” sia relativamente alle “aree di Contenuto e di Contesto del lavoro”. Riguardo alla seconda area sono state integrate tre dimensioni già esistenti nella “Lista di controllo originaria”, con sette indicatori oggettivi e verificabili che delineano aspetti che sono in astratto in grado di contribuire al rischio Slc. In particolare, quanto all’orario di lavoro vi sono state due integrazioni ulteriori: reperibilità notturne e/o festive nonché la previsione di un momento e/o di uno spazio adibito al passaggio di consegne da un turno ad un altro. Sono da segnalare, poi, altre due integrazioni relativamente a due sfere in grado di influire sul Slc: la funzione e la cultura organizzativa e i rapporti interpersonali sul lavoro.

Il primo è stato implementato con la previsione di procedure di affiancamento ai nuovi arrivati tramite la predisposizione di un’analisi periodica del fabbisogno formativo del personale e la rilevazione della coincidenza con i valori aziendali dei cambiamenti nell’organizzazione del lavoro.

Il secondo, è stato integrato tramite la previsione di procedure per la risoluzione dei conflitti in azienda, anche in relazione a quelli che coinvolgono i familiari dei pazienti con il personale della struttura.

Di seguito, una tabella riepilogativa di quanto appena esposto (si veda la nota 118, per la fonte):

Tabella 2 Gli indicatori integrati per le aree di Contenuto e Contesto del lavoro nel modulo contestualizzato	
Area Contenuto del lavoro	Indicatori integrati
Ambiente di lavoro e attrezzature	
Pianificazione dei compiti	
Ritmo di lavoro	
Orario di lavoro	VII Sono presenti reperibilità notturne e/o festive. VIII È previsto un momento ed uno spazio dedicato al passaggio di consegne da un turno all'altro.
Area Contesto del lavoro	Indicatori integrati
Funzione e cultura organizzativa	IX Sono presenti procedure di affiancamento/addestramento per i nuovi arrivati. X Presenza di un'analisi periodica del fabbisogno formativo del personale. XI I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro fanno riferimento a chiari criteri aziendali.
Ruolo	
Evoluzione di carriera	
Autonomia decisionale/Controllo	
Rapporti interpersonali sul lavoro	XII Presenza di procedure per la risoluzione dei conflitti in azienda. XIII Presenza di procedure/protocolli per la gestione dei conflitti con i pazienti/ familiari.
Interfaccia casa-lavoro	

(Inail - Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2022)

(Inail-Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2022)

Passando alla fase conclusiva della valutazione approfondita, questa prevede una cosiddetta “parte standard” che include diverse dimensioni quali il carico e la dissonanza emotiva, l’integrazione del lavoratore con il suo “*team*” - con una valutazione da uno a cinque che deve esser fornita dai dipendenti dell’azienda (si veda la tabella in basso).

Tabella 3 Misure dei rischi specifici introdotti in valutazione approfondita per il settore sanitario		
Dimensione	Scala di risposta	Riferimento bibliografico
Conflitto casa-lavoro	1-5	Grzywacz et al. (2006)
Carico emotivo	1-5	Kristensen et al. (2005)
Dissonanza emotiva	1-5	Consiglio (2014)
Aspetti ergonomici del lavoro	1-5	EU-OSHA (2014)
Giustizia procedurale	1-5	Niehoff e Moorman (1993)
Violenza sul lavoro	1-5	Einarsen et al. (2009)
Integrazione con il team	1-5	Consiglio et al. (2014)
Interazione con i pazienti	1-5	Dormann e Zapf (2004)

(Inail - Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2022)

(Inail- Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale, 2022)

Alla luce di quanto analizzato, è dunque possibile affermare che le politiche di WA riescono ad incidere positivamente, anche in senso preventivo, sull'azienda che sceglie di adottarle. È solo per il tramite della creazione di piani di “*corporate wellbeing*” che le aziende sono in grado di costruire degli ambienti di lavoro sani ed inclusivi, a misura del lavoratore: servizi di supporto psicologico per i dipendenti, adozione di strumenti volti alla promozione della socialità e della convivialità (quali abbonamenti fitness, a spa, cinema e teatri) ne costituiscono esempi.

Il WA ormai non è più “premiante”, al contrario assolve sempre più la funzione di welfare “preventivo e curativo”: questo comporta una grande sfida per le HR che sono chiamate alla gestione del personale in azienda. La funzione del WA si è, quindi, estesa. Pur mantenendo la sua connotazione primaria di fidelizzazione dei lavoratori, anche tramite incentivi economici, esso inizia a svolgere un'altra funzione essenziale: promuovere il benessere *in toto* dei lavoratori. Valorizzare il *wellbeing* delle risorse porta con sé anche

la riduzione dei rischi di esclusione professionale e di quelli legati ad un eccessivo sconfinamento della sfera lavorativa in quella più intima e privata dei lavoratori.

Sul tema, molte aziende¹²⁰ ritengono che le imprese che investono risorse monetarie in politiche di salute e *wellbeing*, registrano un miglioramento anche da un punto di vista organizzativo ed hanno anche dei benefici in termini di attrattività per le future risorse come datori di lavoro¹²¹.

Concludendo, il WA costituisce il veicolo di una nuova cultura organizzativa: salute e benessere dei lavoratori non possono essere più considerate variabili opzionali dei datori di lavoro. Il *wellbeing* è oggi un pilastro per la competitività aziendale sul mercato e la sostenibilità del lavoro per il lavoratore nel lungo periodo. La tutela della salute in tutte le sue possibili declinazioni, deve dirsi una leva strategica di *attraction e retention* dei talenti, a riprova del rinnovato volto del welfare aziendale nel sistema delle relazioni industriali. Si deve, dunque, trarre la conclusione che la tutela della salute del lavoratore non può e non deve esser circoscritta all'adempimento di un obbligo giuridico; questa va considerata quale vero e proprio fattore competitivo strategico, capace di incidere notevolmente anzitutto sulla produttività dell'azienda, ma anche sulla fidelizzazione delle risorse in essa esistenti.

2.3 Welfare aziendale ed employer branding. Le strategie HR tra Total Reward Strategy e Wellbeing programs

Qual è la ragione per la quale, a parità di retribuzione, un neolaureato od una persona che per la prima volta si approccia al mondo del lavoro sceglie una realtà aziendale piuttosto che un'altra?

Per rispondere a questa domanda, è essenziale inquadrare il concetto di "*Employer branding*" (in seguito, EB): questo consiste in una pratica tramite la quale le aziende riescono ad attrarre, selezionare e, da ultimo, trattenere il proprio capitale umano. Dall'analisi letterale dei due lemmi inglesi si evince che *employer* identifica il datore di

¹²⁰ McKinsey & Company, *Addressing employee burnout: Are you solving the right problem?*, 2022. Consultabile su: <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

¹²¹ Deloitte, *2023 Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 2023.

lavoro, vale a dire l'azienda e *branding*, invece, l'insieme dei valori che caratterizzano quella data realtà aziendale. Un altro termine che spesso viene utilizzato nel linguaggio aziendale per esprimere lo stesso concetto è "brand reputation"; in altri termini il concetto di employer branding si sintetizza nel mantra di Jeff Bezos¹²² "il tuo brand è ciò che gli altri dicono quando non sei in stanza"¹²³.

L'espressione "Employer branding" è stata coniata nel 1996 a Londra da Tim Ambler e Simon Barrow¹²⁴ in un saggio pubblicato nel "The Journal of Brand Management", ma allora il suo significato più profondo si riferiva alla mera reputazione dell'impresa, da intendersi unicamente come datore di lavoro¹²⁵. Il concetto collegato alla predetta espressione arrivò anche in Italia, quando nel 2004 E. Amendola¹²⁶, trattando del tema, sostenne che l'EB era l'insieme delle "attività volte a costruire e sviluppare, attraverso un'efficace comunicazione, l'immagine aziendale sia sul mercato interno (dipendenti) sia sul mercato esterno del lavoro (candidati all'assunzione)". Egli, poi, definì anche l'Employer Branding Process come una "strategia di marketing finalizzata a creare un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa come employer (luogo di lavoro) in sintonia con il target di riferimento e ben distinta da quella dei competitors, attraverso la quale attrarre e fidelizzare persone di talento"¹²⁷.

Da una tale statuizione, dunque, appare chiaro che per raggiungere i risultati prefissati ed auspicati, l'azienda deve essere in grado, il più possibile, di tenere fede alle "promesse" fatte. In questo modo quando si realizza l'*attraction* di una risorsa, poi, si compie anche la *retention* della stessa, perché, constatando che l'azienda mantiene le promesse fatte, è meno incline ad abbandonarla.

Ciò comporta un ulteriore beneficio per l'azienda, vale a dire la riduzione del tasso del *turnover*, anche noto come tasso di ricambio. È dato di comune esperienza, infatti, che un'azienda con un elevato *turnover*, corre il rischio di accrescere in modo esponenziale

¹²² CEO di Amazon.

¹²³ J. Bezos, cit. in: M. Bivona, Corporate Reputation e Brand Value, Giappichelli, 2018.

¹²⁴ T. Ambler, S. Barrow, "The Employer Brand", *Journal of Brand Management*, vol. 4, n.3, 1996.

¹²⁵ T. Ambler e S. Barrow lo definirono come "il pacchetto di benefici funzionali, economici e psicologici forniti dall'occupazione ed identificati con l'azienda datrice di lavoro".

¹²⁶ Fondatore e presidente dell'HR Innovation Forum di Bologna.

¹²⁷ E. Amendola, "Employer Branding: sviluppare un'efficace strategia di marketing per attrarre i talenti", (in) *Direzione del personale*, n. 2/ 2004.

la possibilità di perdere risorse essenziali, quando, invece, è di vitale importanza per l'azienda mantenere tutti quei dipendenti validi e qualificati nella propria compagine.

Non va dimenticato, infatti, che una azienda si compone tanto di capitale economico quanto di capitale umano e, per diventare forte e competitiva, deve trattenere la forza lavoro capace per incrementare il suo *know-how*.

Come già analizzato, l'ingresso delle nuove generazioni nel mondo del lavoro¹²⁸, in particolare la *GenZ* che in questi anni si sta avvicinando al mercato, porta con sé tutta una serie di nuovi valori che continuano il percorso di rivoluzione valoriale già iniziato dai Millennials. Ad oggi, il lavoro non è più il cosiddetto “*central life interest*”, come veniva in passato definito dalla letteratura giuslavoristica e sociologica.

Al contrario, le già esaminate crisi socioeconomiche che hanno imposto e continuano ad imporre una innovazione della gerarchia valoriale, fanno sì che le aziende creino una “*employer branding*” che sia capace di riflettere i predetti presupposti e valori.

La *GenZ*, sulla scia dei *Millennials*, ha scardinato la centralità della retribuzione nella scelta del futuro lavoro: innovazione, flessibilità, persona prima della performance rappresentano i nuovi criteri di scelta. Pertanto, le richieste delle nuove generazioni impongono alle aziende di differenziarsi sul mercato per essere in grado di realizzare *l'attraction* e la *retention* dei nuovi talenti.

In un tale scenario, è evidente l'importanza che ha assunto e continua sempre più ad assumere *l'Employer Branding*. È chiaro, poi, che dal momento in cui il criterio di scelta del lavoro non è più “quanto” il datore è in grado di offrire alla futura risorsa, l'offerta dovrà necessariamente essere diversa: innovazione, attenzione alla persona, formazione continua e possibilità di crescita e carriera all'interno dell'azienda.

Si può affermare, dunque, che se il concetto originario *dell'Employer Branding*¹²⁹ era ben radicato nel settore dell'economia e del marketing, al contrario, oggi, l'EB deve ritenersi una leva strategica HR per *l'attraction* e la *retention* delle risorse.

¹²⁸ Per l'approfondimento, si rimanda al paragrafo 2.1 del presente capitolo.

¹²⁹ Con l'espressione “*Employer Branding*” ci si riferisce all'occupazione (mentre con “*Employer Brand*” ci si riferisce all'immagine che viene percepita della realtà aziendale), a tutte quelle strategie per attrarre, reclutare, gestire e finalizzare le risorse. Tutte le attività di *employer branding* contribuiscono al raggiungimento del più ampio obiettivo dell'*employer branding*. La distinzione si è fatta per chiarezza espositiva, ma le differenze terminologiche sono minime; infatti, nella prassi i termini vengono utilizzati in modo intercambiabile.

Nell'analisi dell'EB, bisogna poi considerare l'attuale configurazione, estremamente competitiva, dell'ambiente di *recruitment*. È proprio la competitività che caratterizza questo ambiente, che impone alle HR, di concerto con il top management, la necessità di creare una forte e ben consolidata immagine aziendale, la cosiddetta *brand reputation*.

In passato, la *brand reputation* era misurata principalmente sotto il punto di vista finanziario, oggi invece, questa deve ravvisarsi nella capacità dell'azienda di produrre valori positivi con chiunque entri in contatto: risorse interne, consumatori e financo stakeholders¹³⁰.

Tramite la creazione di una forte e ben strutturata EB, il datore di lavoro riesce a distinguersi sul mercato, creando al contempo un senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda dato dalla coincidenza dei valori di questi con quelli aziendali.

Va chiarito anche che le strategie di *Employer Branding* hanno una duplice platea di destinatari: esterni ed interni.

Il pubblico esterno può, ad esempio, esser dato anche da stakeholder sociali od ONG, mentre quello interno coincide con la popolazione dell'organizzazione aziendale, ivi ricomprese le comunità professionali e le associazioni di categoria.

Caliccia (2017)¹³¹ ha suddiviso il pubblico esterno in diretto ed indiretto. Appartengono alla prima categoria tutti coloro che hanno un interesse diretto ad ottenere una posizione all'interno dell'azienda, cioè laureandi e neolaureati, disoccupati o occupati in altre aziende od in *competitor*. Alla seconda, invece, possono esser ricondotti coloro che non vogliono entrare a lavorare nell'azienda, ma che comunque indirettamente vengono influenzati dalla promozione della stessa come luogo di lavoro: fornitori, clienti, università, ecc.

Caliccia ha, poi, ritenuto che una stessa ripartizione possa esser effettuata anche in relazione al pubblico interno, il quale potrà essere, alternativamente, diretto od indiretto.

Il primo si compone da tutti coloro che fanno parte integrante dell'azienda (cioè, ci lavorano), contribuendo alla creazione dell'immagine aziendale; nel secondo, invece, si annoverano i clienti interni.

¹³⁰ L. Ruisi, *La reputazione aziendale. aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, 2010.

¹³¹ G. Caliccia, *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati e casi*, Franco Angeli, Milano, 2017.

È importante elaborare dei forti piani di EB, individuando il *target* preciso cui questi vogliono indirizzarsi, perché solo così si possono ottenere dei risultati positivi. Le HR, cioè, devono elaborare degli efficaci piani di EB, da indirizzare agli attuali dipendenti ed a quelli potenziali per differenziare la propria realtà aziendale rispetto a quelle concorrenti. Molte ricerche circa l'organizzazione delle aziende italiane hanno fatto emergere le enormi difficoltà che stanno attraversando, oltre che da un punto di vista economico, anche in relazione alle nuove esigenze della forza lavoro presente.

L'osservatorio di Glasford International Italy¹³² ha condotto uno studio in merito all'*Employer Branding* dal quale si è evinto che i bisogni più frequenti dei lavoratori nelle aziende nel 2025 riguardano essenzialmente il miglioramento della comunicazione interna (55%) e la traduzione dello scopo e della *mission* aziendale in una *Employer Value Proposition* coerente con l'EB (68%). Successivamente tra i bisogni si annoverano, la promozione dell'identità e della riconoscibilità dell'impresa sul mercato esterno, il che comporta un miglioramento della *reputation* del datore, il quale viene percepito come "employer di valore" (45%) e, da ultimo la creazione di un'azienda inclusiva, tollerante e con un approccio proattivo ed un conseguente impatto positivo sulla società (39%)¹³³.

Una strategia di EB efficace necessita di tempo per raggiungere i suoi obiettivi e questa non inizia con la selezione dei candidati, al contrario si necessitano alcune fasi prodromiche imprescindibili. Sul tema, Edwards (2010)¹³⁴ ha individuato i concetti essenziali dell'*employer branding*:

- Definizione del "*brand*": il prodotto brandizzato coincide con l'esperienza lavorativa che viene fornita da quella data azienda. Occorre delineare il *target*, cioè quali sono i candidati ideali;
- *Employee Value Proposition*: questa è un utile strumento di EB che incarna gli sforzi e le difficoltà sopportate da un'azienda per promuovere, tanto nella compagine aziendale quanto all'esterno, una sua immagine che sia attrattiva per

¹³² Glasford International Italy, *Talent Strategy & Employer Branding: i numeri del 2024 e le tendenze per il 2025*, gennaio 2025.

¹³³ Glasford International Italy, *Whitepaper-Employer-Branding*, 2025.

https://www.glasforditaly.com/wp-content/uploads/2025/03/Whitepaper-Employer-Branding-Wellbeing_GLASFORD_ESEC.pdf

¹³⁴ M. R. Edwards, "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, vol. 39, n.1, 2010.

le risorse come datore di lavoro. È l'espressione delle promesse dell'azienda, in altri termini ciò che l'azienda fa per soddisfare i bisogni e le aspettative dei lavoratori¹³⁵;

- Identità organizzativa: vale a dire il carattere centrale di una determinata realtà aziendale. È l'identità organizzativa ciò che può motivare i lavoratori;
- Identificazione organizzativa: con questa, diversamente dall'identità organizzativa, ci si riferisce al senso di appartenenza dei lavoratori all'organizzazione aziendale. Un efficace *Employer Branding* fa sì che la forza lavoro si identifichi nella stessa organizzazione aziendale con risvolti positivi anche in termini di fedeltà della stessa;
- Caratteristiche della personalità organizzativa: queste possono essere astratte e simboliche o fisiche e tangibili e sono in grado di incidere sull'attrattività dell'azienda quale datore di lavoro delle future risorse.

Alla luce di quanto fin qui analizzato, è palese che l'EB necessita oltre che di una attenta gestione, anche e soprattutto, di una buona comunicazione che sia in grado di spiegare in modo realistico l'esperienza lavorativa che quella determinata realtà aziendale è in grado di offrire. L'azienda per essere realmente attrattiva sul mercato deve fornire un'immagine di sé la più realistica possibile, anche tramite il mantenimento delle promesse fatte.

Se così non fosse, le risorse sperimenterebbero una delusione per la mancata soddisfazione delle loro aspettative, e l'azienda potrebbe subire un conseguente innalzamento del *turnover*.

Questa nuova visione scardina la concezione tradizionale in base alla quale molti datori di lavoro ritenevano che bastasse dare ai lavoratori ciò che volevano per attrarli e fidelizzarli. Se è vero che in un primo momento le risorse provano soddisfazione, ciò non significa che a lungo termine le loro esigenze possano non cambiare e ricercare un datore di lavoro che li soddisfi di più. Aggiungiamo anche che il rinnovato e dinamico mercato del lavoro è caratterizzato da una vera e propria "*crisi di talenti*" come Bali e Dixit (2016)¹³⁶ rilevano.

¹³⁵ E. MICHAELS, H. HANDFIELD JONES, B. AXELORD, *The war of talent*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

¹³⁶ M. Bali, S. Dixit, "Employer Brand building for effective talent management", *International Journal of Applied Sciences and Management*, vol. 2, n.1, 2016.

Diventa, quindi, sempre più necessario per le aziende differenziare il proprio “*brand*”, commercializzarlo ai potenziali candidati, e gestire le esigenze delle risorse in modo efficace e rapido. Fidelizzare i talenti, sì, ma come si può concretamente realizzare una tale *retention* nell’attuale dinamico mondo del lavoro?

A tal proposito, è bene considerare la cosiddetta *Employee Value Proposition* (EVP) vale a dire ciò che le risorse mirano ad ottenere e ricercano nella scelta del posto di lavoro: orari flessibili, conciliazione vita-lavoro ed opportunità di crescita. I concetti di EVP e di EB sono profondamente connessi: se il primo è ben strutturato, l’immagine dell’azienda (EB) sarà profondamente attrattiva sul mercato per le risorse. Senza il primo, che ingloba i valori aziendali, l’*Employer Branding* risulterà agli occhi dei potenziali lavoratori esclusivamente una mera strategia di marketing, fine a sé stessa, e conseguentemente non otterrà l’ambita *attraction* delle risorse. L’EB, dunque, deve comunicare efficacemente l’EVP tanto all’interno (dipendenti dell’azienda) quanto all’esterno (potenziali risorse). I social media e le nuove tecnologie ricoprono un ruolo cruciale nella comunicazione. Siamo nell’epoca digitale e chiunque, ma soprattutto le nuove generazioni, possiede uno smartphone dotato di connessione ad Internet. I moderni dispositivi, tramite algoritmi, riescono a far arrivare all’utente l’inserzione maggiormente corrispondente ai suoi interessi. Di conseguenza è chiaro che se l’azienda struttura un buon EB, lo smartphone diventa un ottimo strumento di comunicazione tra l’azienda e la potenziale risorsa.

L’ultimo aspetto da analizzare concerne la relazione tra l’EB ed il welfare aziendale.

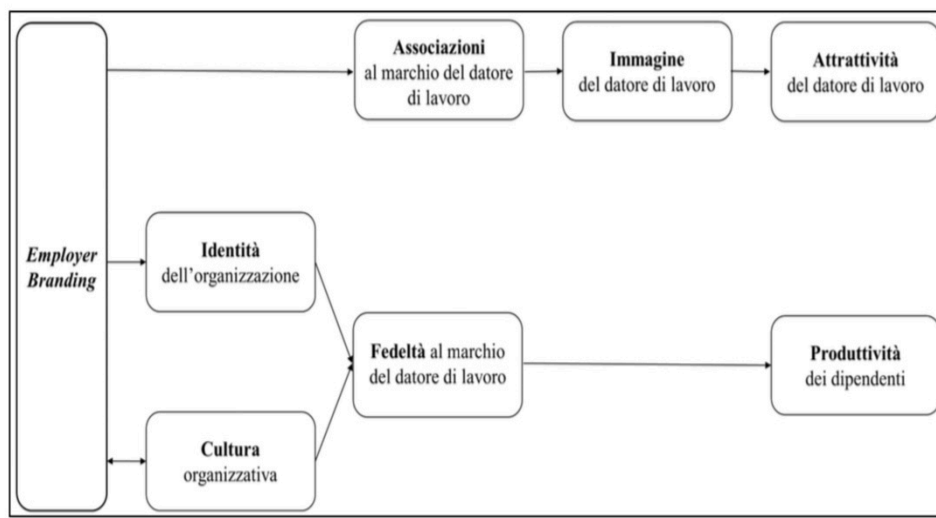
I due sono strettamente correlati al punto che si può dire che il WA diventa in concreto il mezzo con il quale le promesse effettuate tramite l’EB possono essere attuate. Il WA, pertanto, è una sorta di “banco di prova” dell’affidabilità delle promesse perché consente la traduzione operativa di quanto assicurato e garantito dall’azienda. Essa sarà attrattiva realmente solo se, e nella misura in cui, quanto previsto dall’EB diventa realtà tramite la previsione di piani di WA.

Va poi considerato che l’EB riveste un ruolo centrale anche nel promuovere un clima aziendale sano ed inclusivo, ma al contempo dinamico ed attrattivo. La diversità della forza lavoro deve essere valorizzata poiché quando i dipendenti si sentono inclusi, parte

integrante del “team”, essi saranno più inclini a lavorare meglio, più efficacemente e soprattutto con una maggiore dedizione nei confronti dell’azienda.

Peraltro, i piani di WA e di EB sotto svariati profili coincidono: si indirizzano alla stessa platea di destinatari (target) e perseguono gli stessi obiettivi.

Prima dell’esame delle differenti strategie HR, di seguito uno schema riepilogativo degli aspetti sopra trattati.



(Fonte: Backhaus e Tikoo, 2004)

Le HR adottano anche ulteriori strategie, tra le quali merita approfondimento la cosiddetta *Total Reward Strategy* che viene ricondotta al novero dei sistemi di ricompensa dei lavoratori. Tale concetto ha iniziato a diffondersi intorno alla metà degli anni Ottanta negli USA ed in Gran Bretagna. In quegli anni (1984) Beer¹³⁷ riteneva che vi fosse la “necessità di creare una filosofia di ricompensa aziendale che ricomprenda altri elementi, non automaticamente riconducibili ad una traduzione finanziaria”.

Oggi, le politiche di *Total Reward* determinano una tipologia di compensazione che non concepisce la remunerazione da un punto di vista meramente monetario, ma ingloba dei valori che arricchiscono positivamente i lavoratori e l’azienda, non solo sotto il profilo individuale, ma anche nella relazione tra le due parti.

¹³⁷ M. Beer, et al., “Managing human assets: The Groundbreaking Harvard Business School”, The Free Press, 1984.

L'aggettivo "Total" allude al fatto che l'azienda terrà un approccio strategico in una pluralità di ambiti sui quali intende investire.

Le HR nell'elaborazione di una *Total Reward Strategy* devono tenere in considerazione quattro elementi, come si evince nella tabella in basso: la *compensation*, il *work environment*, la *company environment* ed infine il *work-life balance*.

Il primo consiste nella classica remunerazione che viene erogata dal datore al dipendente e che si caratterizza per la sua misurabilità in modo oggettivo.

Con il secondo, invece, si intende l'ambiente di lavoro nella sua duplice accezione: come luogo fisico e come contesto professionale composto da persone fisiche, ciascuna delle quali può beneficiare di quanto messo a disposizione dal datore (es. spazi lavorativi o ricreativi, sportelli di *coaching*...).

L'espressione *company environment* si riferisce, invece, all'insieme dei valori e dei comportamenti che quella determinata azienda attua nei confronti dell'ambiente esterno. In altre parole, consiste nel *Corporate Social Responsibility*¹³⁸, vale a dire la cultura e l'etica aziendale.

Da ultimo, va menzionato il già più volte citato *work-life balance*. Non a caso, le *Total Reward Strategies* prevedono svariati servizi in tema di flessibilità oraria e di spazio.

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

¹³⁸ La Corporate Social Responsibility (CSR) stante la definizione fornita dalla Comunità Europea consiste nella "integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"
Commissione Europea, *Una rinnovata strategia dell'UE per la responsabilità sociale delle imprese (RSI) 2011-2014*, COM (2011) 681, final, Bruxelles, 25 ottobre 2011.

Secondo Paneforte (2015)¹³⁹ il fulcro per lo sviluppo di una azienda risiede proprio nella scelta delle politiche retributive da parte delle HR le quali sono chiamate a prendere delle decisioni strategiche tanto in tema di gestione del capitale monetario, quanto di quello umano. È chiaro che se queste sono le premesse, la remunerazione è una vera e propria leva decisiva e strategica e non più solo un aspetto economico.

La vera sfida per i dipartimenti HR delle aziende oggi, sta proprio nel “*massimizzare il rapporto tra performance dei dipendenti e compensi erogati*”¹⁴⁰. Il punto di svolta si ha con l'erogazione di prestazioni aggiuntive alla retribuzione che siano coerenti e funzionali ai bisogni ed alle necessità delle risorse in un'ottica di *Total Reward*.

Sulla base di quanto detto, appare evidente la connessione tra il tema oggetto di analisi, il WA, e le strategie di *Total Reward*. Queste ultime si riferiscono alla definizione degli obiettivi che l'azienda vuole adottare. In una tale prospettiva, il welfare aziendale diventa un pilastro della *Total Reward Strategy*, un sistema integrato in grado di fondere retribuzione fissa e variabile, *benefit* e servizi, sviluppo di carriera, apprendimento continuo, riconoscimento, flessibilità e benessere.

Per la costruzione di un piano di *Total Reward*, le HR effettuano diversi passaggi: anzitutto queste devono individuare il *target*, vale a dire se la popolazione aziendale cui il piano si rivolge nel suo complesso od alcune categorie omogenee.

Successivamente occorre che gli uffici delle risorse umane progettino il piano sulla base dei bisogni e degli interessi della compagine aziendale, tenendo fede anche a quelli che sono i valori dell'impresa.

Un ulteriore step concerne l'analisi in termini di costi sopportati e benefici ottenuti. La fase conclusiva sta nella comunicazione efficace della strategia ai destinatari del piano. Le aziende devono comunicare alla compagine aziendale le proprie strategie retributive di frequente, utilizzando diversi metodi (tramite presentazioni nel corso di riunioni, caricando la *Strategy* su piattaforme *e-learning*...), considerando che ogni lavoratore ha una differente modalità di comprensione ed apprendimento.

Sono evidenti, dunque, le similitudini tra i piani di WA e quelli di TRS al punto che questi molto spesso coincidono e vengono inglobati all'interno dei piani di WA.

¹³⁹ S. Paneforte, *La gestione delle persone nelle organizzazioni*, CEDAM, 2015.

¹⁴⁰ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, 3^a ed., Kogan Page, 2010.

Come si è già detto nel paragrafo precedente, vi è stata una progressiva evoluzione del welfare in *wellbeing* il che ha portato le HR a adottare una ulteriore strategia. I cosiddetti *wellbeing programs*, sulla base della nuova concezione di WA, rappresentano una nuova strategia HR che si fonda sul benessere a trecentosessanta gradi del lavoratore. Infatti, oggi i piani di welfare aziendale che vengono elaborati dalle aziende devono essere considerati come veri e propri piani di *wellbeing programs*.

Questi ultimi, mirano ad una visione olistica che non sia meramente circoscritta alla previsione di benefit. I *wellbeing programs* includono misure per la prevenzione e la promozione della salute fisica e mentale delle risorse, per lo sviluppo di carriera, ma anche per l'apprendimento continuo di queste, la flessibilità lavorativa e l'inclusione, anche sociale, del lavoratore. Il *discrimen* tra i tradizionali piani di WA e gli innovativi *wellbeing programs* sta nel fatto che i primi rispondevano originariamente all'esigenza di *compliance* fiscale, mentre il nuovo volto di tali piani s'inserisce nell'ottica della più ampia ed appena esaminata *Total Reward Strategy*.

Mercer Italia¹⁴¹, sviluppa dei piani di *wellbeing* il cui focus è sulla salute. In proposito, Hervé Balzano, presidente di "Health at Mercer" nonché leader del settore ha affermato: *"molte volte abbiamo visto che più sana e solida è la cultura dell'azienda, meno prescrittive devono essere le policies. Ecco perché è fondamentale avere una cultura basata su benessere e sicurezza che offra ai dipendenti una piattaforma per innovare, collaborare ed operare"*¹⁴².

Ciò si pone sulla scia di quanto fin ora esaminato: il futuro delle aziende dipende da dipendenti sani, concentrati e contenti, ragion per cui le aziende devono elaborare dei piani di *wellbeing* che tengano in considerazione il benessere della persona-lavoratore. È parimenti chiaro che nel far ciò le aziende devono bilanciare i costi, investendo al contempo sul proprio personale così da attrarre e fidelizzare i migliori talenti ed offrire ai propri dipendenti servizi welfare in grado di apportare ad essi, ed alle loro famiglie, effetti benefici. I costi per le aziende e i benefici per i dipendenti delle stesse devono essere, per così dire bilanciati, così da creare un meccanismo tale per cui l'uno rafforza l'altro. Solo così, l'azienda ed il suo personale si rafforzano congiuntamente.

¹⁴¹ Leader globale nel settore della consulenza nell'ambito delle risorse umane e dei *people risk*.

¹⁴² Mercer Italia, "Programmi per il benessere dei dipendenti", White Paper, 2021.

In materia di cure sanitarie, MMB¹⁴³ ha redatto il report “*Health on Demand 2021: i benefit che i dipendenti vogliono*”, dal quale si evince l’importanza della telemedicina e di altre soluzioni digitali, come elementi fondamentali del *wellbeing* dei dipendenti. Un aspetto positivo della telemedicina, sperimentata da me personalmente al Policlinico A. Gemelli di Roma, è la comodità perché può consentire di fare visite in qualsiasi luogo e momento comodamente. Questa esperienza personale, mi porta a ritenere questo mezzo come fondamentale per il *wellbeing* e l’inclusione di un lavoratore affetto da una patologia che necessita di periodici controlli medici. Un buon piano di *wellbeing* deve mirare, infatti, ad avere dipendenti sani nel tempo: ottenere una forza lavoro sana significa raccogliere dati sulla salute che devono esser considerati e gestiti proficuamente.

Nella scelta degli elementi che i dipartimenti HR possono ricomprendere all’interno dei piani di *wellbeing* vi rientrano programmi di prevenzione sanitaria (convenzioni con strutture sociosanitarie, screening medici), strumenti di conciliazione vita-lavoro (smart-working, part-time), strumenti di sostegno finanziario e previdenziale (coaching finanziario e piani di previdenza complementare), strumenti per la salute mentale (sportelli psicologici e di contrasto al *burnout*).

La letteratura scientifica ritiene che l’efficacia dei suddetti piani sia la risultante di una serie di interventi diversificati: supporto psicologico e gestione dello stress, benessere fisico, educazione nutrizionale¹⁴⁴.

Volgendo l’attenzione a contesti reali, dall’esame di numerose *best practices* si evince che tali piani sono sempre più personalizzati e tendono a toccare tutte le dimensioni del *wellbeing*. Tra i casi pratici più rilevanti vanno segnalati i cosiddetti “Shwellness Center” realizzati dall’azienda statunitense Sheetz¹⁴⁵. Il vicepresidente esecutivo per le Risorse Umane e la Cultura aziendale, Stephanie Doliveira, ha più volte sostenuto che il credo della sua azienda risiede nel benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Ebbene, sulla scia di ciò, la catena di minimarket ha aperto ben tre “Shwellness Center” proprio per

¹⁴³ Mercer Marsh Benefit (MMB), *Health on Demand 2021: i benefit che i dipendenti vogliono*, Report, 2021.

¹⁴⁴ Systematic Reviews Journal (BMC), *Workplace wellness programs: a systematic review*, 2023. <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-023-02258-6>

¹⁴⁵ Azienda fondata nel 1952 in Pennsylvania (Altoona) che attualmente gestisce più di 740 minimarket in diversi stati degli USA (Pennsylvania, Carolina del Nord, Virginia e Virginia Occidentale, Ohio e Maryland).

concretizzare il proprio credo: la priorità è il benessere olistico di dipendenti e delle loro famiglie. In tali centri i servizi vengono erogati gratuitamente ai soggetti predetti e la catena collabora con Marathon Health¹⁴⁶ proprio per fornire questi servizi che spaziano dalla salute (fisica e mentale), ai vaccini, alle visite specialistiche e nutrizionali, agli esami di laboratorio. Stephanie Doliveira, in occasione della apertura dell'ultimo centro, ad Altoona (Pennsylvania) ha affermato: *“Fornire l'accesso diretto ai servizi di salute e benessere è un modo in cui dimostriamo che ci preoccupiamo della loro salute e del loro benessere generale”*¹⁴⁷.

In conclusione, si può affermare che il meccanismo di funzionamento dei piani di wellbeing, se ben strutturati, rappresentano anche prestigio e buona reputazione, oltre che strumenti volti alla riduzione del *burnout* dei dipendenti (cosiddetto rischio psicosociale). Tale ultima considerazione si apprezza considerando che tali piani sono in grado di incidere direttamente anche sulle performance aziendali: miglioramento della produttività e del clima aziendale, riduzione dell'assenteismo, incremento dell'EB con una conseguente maggior attrattività dell'impresa sul mercato.

Quanto appena affermato risulta esser ancor più vero tra i *Millennials* e la *GenZ*, così come precedentemente analizzato in apertura del presente capitolo, per le quali generazioni gli aspetti “non negoziabili” ed in relazione ai quali una azienda viene considerata più o meno attrattiva sono: flessibilità e cura dell'equilibrio vita-lavoro.

2.4 Partecipazione, ascolto e personalizzazione dei piani welfare: il welfare aziendale come vincolo qualitativo nella retention dei lavoratori

Un elemento decisivo per trasformare il welfare aziendale in un valido strumento di retention dei lavoratori deve ravvisarsi, oltre che nella quantità e personalizzazione delle misure offerte ed erogate, anche e soprattutto sulla qualità dell'*iter* che porta all'elaborazione dei piani di WA. Sotto questo punto di vista, appare di cruciale importanza la partecipazione dei lavoratori dipendenti: un piano di WA è in grado di

¹⁴⁶ Azienda americana erogatrice di servizi sanitari per la gestione della salute della popolazione, con un focus sui servizi per i datori di lavoro e sindacati.

¹⁴⁷ CSP Daily News, Sheetz opens third “Shwellness Center” in its hometown, 2023.

<https://www.cspdailynews.com/company-news/sheetz-opens-third-shwellness-center-its-hometown>

perseguire e raggiungere gli obiettivi in relazione ai quali era stato predisposto, solo nella misura in cui questo risponde pienamente e concretamente alle reali esigenze e bisogni del capitale umano di quella realtà aziendale.

Il tema è vasto e necessita un inquadramento di più ampio spettro: le trasformazioni che continuano ad investire il mercato del lavoro e le relazioni intercorrenti tra le aziende, hanno il duplice obiettivo di innovare le organizzazioni aziendali e di incrementare le *performance*. Per il raggiungimento di tali scopi, risulta indispensabile attribuire il giusto merito ad ogni componente del ciclo produttivo, esaltando la soggettività, le competenze e la professionalità.

Attualmente vi è la tendenza al cosiddetto “dialogo aperto”, vale a dire all’adozione di pratiche partecipative nelle relazioni industriali. A riprova di ciò, nel giugno 2017 Federmeccanica, con la cosiddetta “Carta delle Relazioni industriali”¹⁴⁸ ha posto le fondamenta per una “*via italiana alla partecipazione*” sancendo che “le imprese e il lavoro devono trovare nuove forme di collaborazione per creare valore condiviso”.

Per la realizzazione di quanto appena detto, è necessario l’utilizzo dello strumento welfare aziendale tramite la formazione continua e la partecipazione dei lavoratori. La nuova ideologia impone alle parti sociali di attuare una politica centrata sull’individuo, vale a dire che la persona deve essere sempre al centro.

Anche il cosiddetto “Patto per la Fabbrica”¹⁴⁹ (9 marzo 2018), a livello interconfederale, pone in cima alle sue priorità il welfare aziendale e la partecipazione, che diventano una sorta di “dovere” per le parti sociali. Il contenuto di tale documento è estremamente rivoluzionario, infatti sottolinea che “la realizzazione di forme di partecipazione è un obiettivo comune da perseguire” per creare un sistema di relazioni industriali in grado di realizzare processi di digitalizzazione. È indubbio, dunque, che le trasformazioni tecnologiche e produttive abbiano contribuito a dare un’impronta diversa alla relazione tra impresa e lavoratore.

Dall’esame del Patto, emerge l’importanza che le Parti sociali hanno riservato alla valorizzazione delle forme di partecipazione dei lavoratori, viste come vere e proprie

¹⁴⁸ Federmeccanica, *Carta delle relazioni industriali di Federmeccanica*, Roma, 2017. Disponibile su: <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/carta-delle-relazioni-industriali.html>

¹⁴⁹ Confindustria – Cgil, Cisl, Uil, Patto per la fabbrica. Documento unitario sulle relazioni industriali e la contrattazione collettiva, 2018.

opportunità da cogliere per delineare una strategia di indirizzo dell'azienda. Il tema è complesso al punto che analizzare ciò che debba esser messo in atto nel concreto, richiede innumerevoli impegni sia dei lavoratori sia dei datori per adeguarsi al cambiamento generato dal nuovo paradigma culturale.

Si sta delineando una nuova modalità di fare impresa che, in senso figurativo, si può definire come “modalità cooperativa” nella quale è estremamente tangibile la partecipazione dei lavoratori. Sempre più aziende, soprattutto quelle di grandi dimensioni, adottano un tale approccio e, in questa sede, merita solo menzione il caso Luxottica¹⁵⁰, che ha fatto della partecipazione dei lavoratori al contesto aziendale il suo punto di forza. Oggi, non più solo nelle aziende di grandi dimensioni, ma anche nelle PMI, si va affermando quella che a partire dalla Legge di stabilità 2016 è stata denominata “partecipazione paritetica” dei lavoratori all'organizzazione aziendale, che prevede la possibilità dei lavoratori di dare il proprio contributo nella progettazione dei piani di WA. Questa moderna prassi si pone perfettamente in linea con il dettato dell'articolo 46 della Costituzione, testualmente: *“Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende”*.

Il welfare aziendale rappresenta uno strumento tramite il quale i lavoratori possono avere “voce in capitolo” contribuendo attivamente nell'andamento della propria azienda.

I piani di WA non sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi in relazione ai quali sono stati predisposti se vengono elaborati e calati “dall'alto”, dal top management dell'impresa; al contrario, per ottenere gli effetti auspicati è necessaria la co-progettazione dei predetti piani che devono essere, pertanto, la risultante dell'operato congiunto della forza lavoro e del datore di lavoro.

Si prendano in considerazione i piani di WA finanziati tramite investimenti aziendali in ossequio alla predisposizione di strategie HR (cosiddetto Welfare on top) e non consideriamo quelli il cui finanziamento è dato dalla conversione, ad esempio del PdR in prestazioni welfare rimesso ad una scelta dei lavoratori dipendenti.

¹⁵⁰ Caso che sarà approfondito nel capitolo 3.

Nella predisposizione dei suddetti piani, la forza lavoro partecipa alla loro elaborazione *ex ante*, vale a dire nella fase prodromica alla predisposizione dei benefit. Stante quanto analizzato nei paragrafi precedenti dell'elaborato, la *ratio* di un tale coinvolgimento dei lavoratori in una delle fasi preliminari dell'*iter*¹⁵¹, deve essere ravvisata nell'esigenza di comprendere i bisogni e gli interessi della compagine sociale di quella data azienda affinché il top management possa individuare gli strumenti più confacenti ed utili alla forza lavoro. In questo modo entrambe le parti, datore e lavoratori, potranno essere soddisfatte appieno ed ottenere i vantaggi auspicati: maggior produttività, riduzione dell'assenteismo e del tasso del *turnover*, attenzione alla persona, ai suoi interessi ed a quelli della sua famiglia, miglioramento del clima aziendale e financo incrementi nella *attraction e retention* delle risorse.

A questo punto è evidente che per comprendere i bisogni e le esigenze dei lavoratori occorre che l'azienda predisponga dei veri e propri sistemi di ascolto tanto dei lavoratori quanto anche delle loro rappresentanze, se presenti in azienda¹⁵². La contrattazione collettiva di secondo livello e le già menzionate rappresentanze sindacali, rivestono un ruolo cruciale nella realizzazione del dialogo datore di lavoro-lavoratori.

Attraverso la negoziazione tra le parti, infatti, si rende possibile la traduzione delle esigenze emerse in benefit e misure da inserire all'interno dei piani di welfare aziendale (PWA).

Non a caso, le aziende maggiormente competitive ed attrattive sul mercato hanno capito l'importanza che riveste l'ascolto dei propri dipendenti e proprio per tale motivo si dotano di strumenti di cosiddetto "*employee voice*"¹⁵³: sportelli HR, survey costanti e periodiche, sezioni digitali dedicate ai feedback con l'obiettivo, oltre che di captare le variabili esigenze della forza-lavoro, anche di sondare il grado di soddisfazione dei dipendenti in merito all'operato del top management.

Il concetto di *employee voice* nella letteratura HR viene definita come il mezzo attraverso il quale i lavoratori non solo possono esprimersi attraverso modalità e canali predisposti dall'organizzazione aziendale, ma sono in grado di incidere concretamente sui processi

¹⁵¹ Si veda il paragrafo 1.6 del capitolo primo.

¹⁵² Si fa riferimento alla crisi del sindacato, dilagante nel nostro Paese, la cui conseguenza è una sempre minore presenza di rappresentanze all'interno dei vari contesti aziendali.

¹⁵³ A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, R. B. Freeman, *Handbook of Research on Employee Voice*, 2^a ed., Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 2020.

organizzativi, apportando un contributo in termini di *performance*, motivazione nonché tasso di *turnover*.

Va sottolineato che la popolazione aziendale spesso è profondamente eterogenea e, anzi quasi mai omogenea, ragion per cui le esigenze e le priorità della stessa possono essere anche molto contrastanti oltre che diverse e ciò in base: all'età, al genere, allo status familiare e al "*background*" culturale. Queste diversità per non essere ostacoli, ma spunti di crescita, richiedono una gestione flessibile dei benefit all'interno dei piani di WA.

La domanda appare spontanea oltre che lecita: "come può un piano di WA essere rispondente alle diverse esigenze della forza-lavoro?"

Recentemente le imprese sono divenute sempre più sensibili al tema della personalizzazione dei piani di WA, abbandonando i piani cosiddetti "standard" i quali, data la loro rigidità, non riuscivano a adattarsi ai diversificati bisogni dei lavoratori.

La soluzione ad un tale problema può ravvisarsi nell'adozione di sistemi di *flexible benefits* che consentono al lavoratore di scegliere tra una gamma di servizi, quelli che sono più in linea alle sue esigenze od interessi personali. Il lavoratore, cioè sceglie come spendere il *budget* a sua disposizione, prediligendo i servizi che preferisce; altro vantaggio: questi *benefits* sono esentasse. Rientrano nella macrocategoria dei *flexible benefit*, ad esempio, gli abbonamenti *wellness* a palestre, cinema, teatri, corsi di formazione, i buoni d'acquisto¹⁵⁴ e financo i buoni pasto¹⁵⁵.

Il tema, dunque, è proprio la personalizzazione dei *benefit*. I pacchetti WA non possono essere standard, ma devono poter essere adattati *ad personam*, in base alle specifiche e personali esigenze del dipendente. A conferma di ciò, vanno citate le ricerche compiute dall'Osservatorio HR del Politecnico di Milano¹⁵⁶ le quali, confermate anche da rapporti internazionali¹⁵⁷ ritengono strategica la scelta delle imprese di personalizzare i piani di

¹⁵⁴ Questi hanno una soglia di esenzione fiscale per il 2024, come i fringe benefit, fino a €1000 per i dipendenti senza figli e fino a €2000 per quelli con figli a carico.

¹⁵⁵ Se cartacei, esentasse fino ad un ammontare pari a €4, se digitali esentasse fino a €8 per buono.

¹⁵⁶ Osservatorio HR Innovation Practice, *HR Innovation Practice Observatory Report 2023*, Politecnico di Milano, 2023.

Disponibile su: <https://www.osservatori.net/report/hr-innovation-practice/obiettivi-sfide-direzione-hr-2023/>

¹⁵⁷ Gallup, *State of the Global Workplace 2024 Report*, Gallup Washington D. C., 2024. Disponibile su: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

WA, poiché tramite un’offerta flessibile modellata sui bisogni personali, nonché sulle esigenze familiari del lavoratore, se ne massimizza l’utilità.

La stragrande maggioranza delle aziende che realizza dei piani di WA, crea delle *partnership* con piattaforme digitali di welfare che consentono agevolmente al lavoratore di gestire il proprio portfolio. Si pensi alla principale piattaforma “*multi-device*” che viene massicciamente utilizzata dalle imprese italiane nell’erogazione dei servizi di WA: Edenred Italia. Essa, grazie alla sua interfaccia, consente ai lavoratori di compiere agevolmente delle operazioni sul proprio “*Conto Welfare*”. Il tutto è consultabile tramite il sito web di Edenred, ma vi è anche la possibilità di installare una app sul proprio telefono sia Android sia iOS.

L’Osservatorio Welfare 2024 di Edenred¹⁵⁸ ha rilevato che il 53% delle aziende con oltre mille dipendenti ha elaborato un piano di WA strutturato. L’indagine si è soffermata soprattutto sull’impatto del WA come strumento volto a contrastare il rincaro del costo della vita. Sotto questo profilo, gli strumenti contenuti nei piani di WA possono costituire una forma di sostegno al reddito del lavoratore e della sua famiglia. Il report sancisce che il 71% dei lavoratori intervistati ritiene che l’aumento dei costi della vita, determinato anche dall’inflazione, abbia un grande peso anche sulla salute mentale dei lavoratori e ciò rappresenta un possibile rischio in termini di *burnout* della forza lavoro.

Dati, questi, che devono far riflettere i datori di lavoro, i quali hanno, sotto più profili, interesse ad ascoltare i propri dipendenti. È solo grazie all’ascolto delle esigenze di questi ultimi che si può predisporre un piano utile e che il WA può assumere l’ulteriore configurazione di uno strumento di sostegno: fisico, emotivo e al reddito delle famiglie. È dato di vita quotidiana la quantità di lavoratori che scelgono di utilizzare i propri buoni pasto nei supermercati per fare la spesa settimanale. Questo semplice, ma non banale esempio, consente di capire l’importanza e la portata dello strumento di WA nella vita di tutti i giorni di un dipendente.

Se vogliamo, anche sotto questo punto di vista, ritorna il concetto trattato nel paragrafo precedente di *Total Reward Strategy*: il WA non è un “extra”, un *quid pluris*, ma oggi,

¹⁵⁸ Edenred Italia, Osservatorio Welfare aziendale, 2024. Rapporto annuale di Edenred Italia che analizza l’andamento del welfare aziendale in Italia. Consultabile dal sito: <https://www.edenred.it/welfare-aziendale/osservatorio-welfare-aziendale/>

più che in passato, una componente essenziale nella retribuzione complessiva del lavoratore.

Analizzando i temi della partecipazione e dell'ascolto da un'altra angolazione, questi assumono centralità anche quanto alla *retention* del capitale umano. Infatti, non va dimenticato che la retention rappresenta il risultato di una buona gestione.

La sociologia e la filosofia ed i molti studi condotti in questi ambiti, dimostrano che l'ascolto costituisce un vero e proprio bisogno primario dell'essere umano che travalica la mera sfera lavorativa. Il filosofo M. Buber ¹⁵⁹ incarna un modello di pensiero dialogico in base al quale la "relazione autentica" si basa solo ed esclusivamente sulla modalità "io-tu". Il presupposto di ciò è una profonda apertura all'altro, all'interlocutore, il che può realizzarsi mediante un ascolto profondo e privo di pregiudizi.

Sulla stessa scia, in psicologia¹⁶⁰ si è affermata la concezione di ascolto empatico quale condizione imprescindibile per l'instaurazione di relazioni di qualità. Ecco il nesso con il welfare aziendale: la relazione necessita di qualità e ciò può avvenire solo attraverso un ascolto volto all'autenticità di un rapporto basato sull'interesse reciproco e sul benessere di tutti. Ascoltare vuol dire riconoscere l'altro e dargli la possibilità di esprimersi appieno, senza pregiudizi. Un ascolto, dunque, attivo e costruttivo diventa il presupposto imprescindibile nella previsione di indagini di clima aziendale, focus group, sistemi di feedback. Un dialogo che deve essere aperto e continuo, ma soprattutto bidirezionale in grado di coinvolgere datore di lavoro e lavoratori.

Alcuni studi¹⁶¹ hanno fatto emergere le conseguenze positive che derivano dall'ascolto dei dipendenti delle aziende e che sono tangibili anche sul piano operativo: aumenta la motivazione, favorisce la collaborazione e la creatività, diventa un fattore determinante per il benessere del lavoratore e la produttività dell'azienda.

Considerando la tematica in un'ottica di WA appare evidente che la capacità dell'azienda di ascoltare le esigenze della propria forza-lavoro rappresenta la *condicio sine qua non* affinché gli stessi piani di WA diventino efficaci e sostenibili.

¹⁵⁹ M. Buber, *Il principio dialogico e altri saggi*, San Paolo Edizioni, Cinisello Balsamo, 1993.

¹⁶⁰ C. Rogers, *Un modo di essere*, Giunti Editore, ultima ed.

¹⁶¹ C. Rees, K. Alfes, M. Gatenby, "Employee voice and engagement: connections and consequences", in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, n. 14, 2013, pp. 2780-2798.

L'ascolto, da un punto di vista figurativo, rappresenta l'anello di congiunzione tra l'erogazione dei beni e servizi di WA e l'aspetto relazionale. È proprio nella sfera relazionale che è fondamentale riconoscere il valore della persona del lavoratore, la sua complessità e peculiarità e la sua identificazione nei valori dell'azienda.

Un contributo tangibile alla *retention* dei lavoratori viene fornito anche da una buona e ben strutturata organizzazione aziendale. Per massimizzare la permanenza dei lavoratori, i dipartimenti HR potrebbero adottare il modello utilizzato nell'ambito del volontariato, il cosiddetto sistema "join-stay-leave"¹⁶².

I termini inglesi sono molto esplicativi: il primo "Join", unirsi: le risorse si uniscono a quella determinata azienda in quanto è attrattiva sul mercato. Si è già discusso¹⁶³ di quello che le nuove generazioni richiedono e quasi pretendono dalle aziende per potersi "unire". L'organizzazione aziendale è attrattiva agli occhi dei nuovi *talents* solo nella misura in cui riesce a comprendere i bisogni e le esigenze della nuova forza lavoro ed essere il più possibile rispondente alle stesse. In proposito, le indagini sui nuovi dipendenti assunti possono essere utili per le HR per la comprensione di quei difetti di corrispondenza tra aspettative e realtà¹⁶⁴.

Il secondo termine "Stay": rimanere nell'azienda. Quando? Le aziende che sanno far diventare la propria forza lavoro una parte integrante della realtà organizzativa, sperimentano la retention dei lavoratori. Ciò si spiega in quanto i lavoratori, diventando parte attiva nella vita professionale e comunitaria riescono a tessere una serie di relazioni e connessioni che contribuiscono all'accrescimento del senso di appartenenza dei lavoratori all'azienda. È proprio quest'ultimo che fungerà da ostacolo nella scelta del lavoratore di abbandonare il suo posto di lavoro: più i dipendenti sono inseriti nell'organizzazione aziendale e più saranno fidelizzati ed inclini a restare.

Proporre *survey* ai lavoratori è importante per le HR per sondare il grado di soddisfazione di questi in un'ottica di massimizzazione dello "Stay". Le aziende possono anche inserire nel modello di valutazione della prestazione dei lavoratori, una metrica di valutazione del

¹⁶² R. Nesbit, J. L. Brudney, *Motivations, Expectations, and Experiences in Being a Volunteer: A Longitudinal Study of Volunteers*, in *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 15, n. 5/2018.

¹⁶³ Si rimanda al paragrafo 2.1 del presente capitolo.

¹⁶⁴ S. Affuso, A. Iovene, Ufficio Studi IPE, *HR & Digital Transformation*, op. cit.

tasso di *retention* tra i KPI dei managers¹⁶⁵. Questo approccio, cosiddetto “*evidence-based*” è in grado di misurare tramite degli indicatori, gli esiti delle scelte strategiche adottate dall’azienda.

L’ultimo termine, “Leave” – lasciare - perché i dipendenti scelgono di uscire dall’azienda? È essenziale per le HR comprenderlo e lavorare su tutti quei fattori che lo determinano, al fine di diminuire il tasso di *turnover*. Le HR potrebbero sottoporre ai dipendenti in uscita dei questionari finalizzati alla comprensione delle motivazioni che hanno condotto all’interruzione del rapporto. Il clima aziendale od i rapporti con i superiori, i “cattivi capi”, risultano essere le principali cause del “leave”. Costruire un dialogo aperto con i lavoratori ed investire molto in piani WA basati su valori quali lealtà e rispetto rappresenta la chiave per evitare un elevato tasso di “leave”.

Il WA, pertanto, diventa il risultato del dialogo e del confronto che si è avuto tra il datore ed i lavoratori ed è proprio questo che contribuisce a far accrescere il senso di appartenenza dei lavoratori a quella determinata realtà aziendale. In questo senso si può concepire il WA come vincolo qualitativo di *retention* dei lavoratori: solo un WA di qualità che sia passato attraverso l’ascolto riesce a trattenere le risorse.

Il lavoratore dipendente, fidelizzato, sceglie di continuare il suo rapporto, costituendo una risorsa per il suo datore non solo e non tanto perché riceve dei *benefit*, ma soprattutto perché si sente parte integrante dell’azienda, accolto ed ascoltato. Non a caso, la possibilità che un determinato lavoratore scelga di continuare a rimanere in una realtà aziendale dipende quasi esclusivamente da ciò che lega tanto le scelte personali quanto quelle aziendali, cioè i valori di riferimento. Tutto ruota attorno ai valori: la probabilità che un rapporto di lavoro diventi duraturo nel tempo dipende principalmente dalla compatibilità del sistema valoriale del lavoratore con quello della azienda.

Al contrario, una non compatibilità di valori rende possibili e prevedibili contrasti interni all’azienda e ciò conduce, nella migliore delle ipotesi, ad una diminuzione di *performance*, e nella peggiore, all’uscita del lavoratore dall’azienda.

Le perdite per l’azienda non sono quantificabili né in termini di *know-how* né in termini di fuoriuscita di informazioni sensibili per l’impresa.

¹⁶⁵ A. Ferraris, *Performance management: dalla gestione strategica delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*, Franco Angeli, 2022.

2.5 Modelli comparati di welfare aziendale: analisi dei sistemi scandinavi e statunitensi

Il welfare aziendale ha assunto una dimensione e rilevanza globale e, proprio per questo, l'analisi dell'istituto non può limitarsi al contesto nazionale, ma richiede uno studio comparato con i modelli di altri ordinamenti giuridici al fine di coglierne differenze, potenzialità e criticità. A tal fine, è utile mettere a paragone dei sistemi estremamente distanti tra loro: il caso dei Paesi scandinavi e degli Stati Uniti.

Questi rappresentano due poli opposti nella concezione del welfare e della funzione che questo riveste nei rispettivi ordinamenti. Se nel Nord Europa il welfare viene concepito come un impianto universalistico, equo ed inclusivo poiché profondamente garantito e promosso dallo Stato, negli Stati Uniti, sin dalla sua nascita esso è stato concepito come uno strumento privatistico, principalmente di competenza dei datori di lavoro, divenendo così il cuore pulsante delle politiche aziendali per la gestione e la fidelizzazione dei lavoratori.

L'analisi comparata consente di analizzare i diversi approcci che si possono avere nei confronti dell'istituto, i quali sono influenzati dall'impatto del "background" culturale nonché istituzionale e dalle condizioni economiche di ogni contesto. Anna Maria Battisti¹⁶⁶ nell'esaminare i diversi sistemi di welfare in Europa e nel resto del mondo, ha sottolineato che l'interazione tra il welfare aziendale ed il welfare statale varia, cioè i modelli sono diversi sì, perché le tradizioni storiche e politiche dei paesi divergono, ma soprattutto perché le relazioni industriali proprie di ogni paese sono differenti.

I sistemi scandinavi¹⁶⁷ sono considerati dagli altri Paesi europei un vero e proprio modello soprattutto con riferimento alla qualità della vita ed all'assetto economico-sociale. Così, il WA nel modello scandinavo, seppur non molto sviluppato, si caratterizza per la sua capacità di conciliare l'efficienza economica delle aziende con un'elevata qualità di vita

¹⁶⁶ A. M. Battisti, *Occupational welfare in Europe: models compared*, Italian Labour Law E- Journal, vol. 15, n. 2, 2022, pp. 131-156.

¹⁶⁷ L'area cui si fa riferimento ricomprende la Danimarca, la Finlandia, la Norvegia, la Svezia e l'Islanda, anche se in una prospettiva geografica la Scandinavia ricomprende solamente la Svezia e la Norvegia. Il pretesto fa riferimento al fatto che la tradizione culturale e giuridica pressoché omogenea di tali paesi consente una trattazione unitaria.

A. Simoni, F. Valguarnera, *La tradizione giuridica dei Paesi nordici*, Giappichelli, Torino, 2008.

dei cittadini lavoratori. In questi paesi, l'impostazione di un modello universalistico in cui l'erogazione dei servizi previdenziali ed assistenziali prescinde sia dalle condizioni di sviluppo sia dal versamento dei contributi, affonda le sue radici nella storia.

Si è passati, cioè, dalle tutele del XIX secolo che garantivano ai lavoratori una vita dignitosa¹⁶⁸, all'estensione, nel XX secolo, delle stesse a tutti i cittadini in stato di bisogno e non solo ai lavoratori bisognosi¹⁶⁹. Il welfare universale del modello scandinavo, realizzato pienamente alla fine del 900, è il risultato della trasformazione di un modello che, originariamente, si basava sulla contrattazione privatistica tra datori di lavoro e lavoratori, e che si è evoluto attraverso dei costanti interventi pubblici integrativi *erga omnes*. Importante, a tal fine, è il riconoscimento nel secondo dopoguerra, dei diritti sociali per tutti i cittadini, basati su quattro pilastri: il rispetto della dignità umana, il *favor* verso strumenti per la promozione dell'identità nazionale, la protezione che le politiche sociali garantiscono contro il rischio dell'instabilità nonché l'aumento dell'efficienza delle strutture amministrative.

La dignità¹⁷⁰ affonda le proprie radici nelle carte internazionali dei diritti, una svolta che permette il riconoscimento per tutti di questo diritto e non solo per le categorie di cittadini cosiddette "meritevoli".

Le prime criticità del sistema emersero nel corso degli anni '80, quando si assistette ad un notevole sviluppo dell'automazione che determinò il calo vertiginoso dell'occupazione di basso livello nelle industrie. Al contrario, i dipendenti altamente qualificati conobbero un notevole miglioramento delle proprie condizioni contrattuali.

Il governo, come risposta, iniziò ad incrementare il novero di servizi offerti direttamente da enti pubblici o, indirettamente, da aziende pubblicizzate con il fine di contenere, quanto più possibile, il tasso di disoccupazione, ma aumentando i costi per lo stato.

Il modello di cui si è parlato, per funzionare appieno, necessita di una piena occupazione insieme alla stabilità degli impieghi: solo così si può mantenere nel tempo il primato dello

¹⁶⁸ Assicurazioni contro le malattie professionali, infortuni sul lavoro, pensioni di anzianità, indennità di disoccupazione.

¹⁶⁹ R. Erikson, E. J. Hansen, S. Ringen, H. Uusitalo, *The Scandinavian Model: Welfare States and Welfare Research*, M. E. Sharpe, Armonk, 1987.

¹⁷⁰ Ad esempio, nel 1946 il valore della dignità fu utilizzato dalla Norvegia per erogare *erga omnes* i permessi retribuiti atti alla cura ed all'accudimento dei figli, con il fine specifico di non discriminare le famiglie più povere, escludendole, rispetto a quelle ricche.

stato e del settore pubblico nella promozione e garanzia del benessere sociale. In altre parole, la crisi di questo sistema industriale è stata determinata proprio dal progresso e dalla diffusione dell'economia globalizzata.

Negli stessi anni, poi, si sono anche manifestate ulteriori tensioni dovute ad un innalzamento dei costi delle prestazioni sanitarie ed assistenziali la cui ragione risiede sia nell'innalzamento della vita media sia nei miglioramenti tecnici e tecnologici sul punto. Da ultimo, vanno anche menzionati i crescenti flussi migratori che hanno interessato tutto il Nord Europa e che hanno inciso negativamente sulla situazione già precaria.

Nei paesi nordici, per la prima volta il sistema welfaristico ha vacillato e si è iniziato a parlare delle sue criticità. Il carattere universale dei servizi del welfare è stato minato anche sul piano organizzativo per l'influenza delle mutate ideologie, quale conseguenza delle posizioni neoliberaliste affermatesi nei sistemi statunitensi e nel resto d'Europa.

In un tale scenario, la Danimarca è stata pioniera quanto alla riorganizzazione del sistema. Il pacchetto cosiddetto *Helhedsløsningen*, letteralmente “soluzione complessiva”, rappresenta una innovazione, introdotta dal governo socialdemocratico di Poul Nyrup Rasmussen, sul modello britannico della *flexicurity*. Questo sistema si basa su tre capisaldi: la flessibilità contrattuale, la sicurezza sociale generosa (*security*) e le politiche attive del lavoro (*activation*). Vediamo, dunque, che non si verifica un totale abbandono del carattere universale del welfare, tipico del modello scandinavo, ma un adattamento dello stesso ad una realtà storica mutata. In questo senso, il welfare universalistico diventa dinamico e più sostenibile.

Tutte le peculiarità che caratterizzano da sempre il sistema welfaristico scandinavo, mantengono ancora oggi i propri tratti essenziali nella legislazione ordinaria e normativa secondaria ed anche nella prassi. È fondamentale notare che i fondamenti di questi principi si ravvisano nelle Carte Costituzionali e che, poi, vengono riprodotti in atti di autonomia privata.

Sofferamoci un attimo su alcune delle disposizioni delle Costituzioni di questi paesi, per notare la caratteristica essenziale: esistono a livello costituzionale dei principi in tema di welfare, ma questi si fondano molto più sul consenso sociale e politico.

La Costituzione danese al comma 2 dell'articolo 75 della sancisce il diritto all'assistenza pubblica per tutti coloro che non sono in grado di provvedere al proprio mantenimento in autonomia.

La Costituzione norvegese, invece, pur imponendo allo Stato un obbligo di predisporre le condizioni necessarie affinché ciascuno possa svolgere un'attività lavorativa e, pur avendo introdotto al suo interno un diritto ad un ambiente salubre (art. 110), non si preoccupa di regolamentare il welfare, la cui determinazione, pertanto, diventa di competenza esclusiva della legislazione ordinaria.

Analizzando la Costituzione finlandese, invece, all'articolo 18 si ravvisa il riconoscimento del diritto al lavoro nonché l'obbligo per l'amministrazione di prevedere dei programmi di formazione professionale. Inoltre, l'articolo successivo (19) sancisce il diritto all'assistenza sociale e sanitaria nonché quello all'abitazione per gli anziani, i bambini, i disoccupati e, più in generale *“tutti coloro che non sono in grado di procurarsi il fabbisogno richiesto per una vita dignitosa”*; diritti questi che devono essere garantiti dalle autorità pubbliche.

Il welfare, dunque, viene concepito nel modello scandinavo, come un complesso di istituti che consentono l'erogazione di prestazioni imprescindibili, le quali però non sono e non possono essere predefinite e cristallizzate in norme rigide.

La genesi dei servizi e degli istituti di welfare, pertanto, deve ravvisarsi nel consenso sociale che ha portato alla loro creazione. Nel complesso, dunque, il modello di welfare nordico è dotato di grande stabilità per quanto riguarda il suo fondamento nella politica e nella società, mentre presenta scarsezza da un punto di vista normativo.

Quest'ultima affermazione consente di parlare di un forte *“welfare di fatto”* che ha caratteristiche che lo contraddistinguono dagli altri sistemi. Ogni misura assistenziale resiste nelle condizioni in cui è introdotta e può essere migliorata o peggiorata se le condizioni che hanno portato alla sua adozione migliorano o peggiorano. Si può assistere anche ad una rimodulazione o addirittura eliminazione, se vengono meno i presupposti economici, sociali o culturali che hanno portato alla sua adozione.

Ciò detto, volgendo l'attenzione al welfare aziendale, è chiaro che questo ricopre nei modelli scandinavi una sfera molto minore rispetto al ruolo che lo stesso riveste negli altri paesi europei in cui l'intervento dello Stato è molto meno presente.

La già menzionata Anna Maria Battisti sottolinea il grande operato delle realtà aziendali nello sviluppo e diffusione del *Voluntary Occupational Welfare (VOW)*¹⁷¹, ma l'erogazione volontaria dei datori dei *benefit* risulta ancora essere estremamente limitata per tutti quei lavoratori con poche competenze e qualifiche; in altre parole, tutti quei lavoratori che sono in basso nella gerarchia dell'organizzazione aziendale.

Al contrario, i datori sono molto inclini ad erogare, su base volontaria, benefit e strumenti di welfare ai lavoratori altamente qualificati e specializzati proprio per tentare di massimizzare la *retention* di questi.

Nel corso della trattazione si è visto come tra le misure di WA vi rientrino quelle volte alla conciliazione vita-lavoro. In questa macroarea, un ottimo strumento di WA è dato dai congedi parentali e, tornando al sistema scandinavo, in particolare quello Svedese, è già dal 1974 che il sistema pubblico svedese garantisce una sostanziale, e non solo formale, parità ai genitori. Nel suddetto anno, la Svezia ha sostituito il congedo di maternità con un unico congedo parentale, neutro rispetto al genere.

Nella sua prima configurazione, veniva consentito ai genitori di assentarsi dal lavoro per sei mesi per ogni figlio, con diritto alla metà di questi giorni per ogni genitore. Questo sistema, però, portò alla quasi totale fruizione del congedo da parte della madre¹⁷².

Ciò condusse all'introduzione, nell'anno successivo, del cosiddetto "mese del papà", vale a dire la predisposizione di trenta giorni di congedo riservati esclusivamente al papà con un'unica alternativa possibile: usarli o perderli.

Nel 2016, tale congedo retribuito è stato esteso a 90 giorni, tre mesi, mentre nel 2024 è stata persino prevista la possibilità di trasferire fino a 45 giorni di congedo parentale a nonni od amici.

¹⁷¹ In italiano viene definito welfare occupazionale volontario, vale a dire l'insieme di beni e servizi che il datore di lavoro mette a disposizione volontariamente ai propri lavoratori dipendenti all'interno dei piani di WA. Nell'articolo di Battisti l'acronimo inglese viene utilizzato per operare una distinzione tra le misure di welfare obbligatorio (imposte da obblighi di legge) o di welfare pubblico da quelle che eroga volontariamente il datore di lavoro, proprio per sottolineare il ruolo integrativo di queste ultime rispetto all'attività "di base" svolta dal welfare pubblico.

A. M. Battisti, op. cit.

¹⁷² Nel 1994 si registrò che circa il 90% del totale dei giorni di congedo parentale garantiti venivano usufruiti dalle madri

Oggi, in Svezia, i padri usufruiscono di circa il 30% del totale dei giorni retribuiti a disposizione¹⁷³.

Quanto detto dimostra quanto le politiche atte alla promozione delle pari opportunità e di supporto alle famiglie siano fondamentali in questi Paesi. Non a caso, la Svezia è, da sempre, una delle più grandi promotrici della partecipazione delle donne nelle imprese. In proposito, infatti, la prima legge sulle pari opportunità risale al 1980, durante il corso del governo liberale.

L'attuale normativa antidiscriminazione risiede nel cosiddetto Discrimination Act (DA)¹⁷⁴. Si può affermare, dunque, che il governo svedese si impegna in modo attivo a garantire una equa distribuzione di risorse nonché di potere tra i sessi, anche tramite la creazione di politiche di pari opportunità nel mondo del lavoro.

La centralità che occupa il tema della parità dei sessi in Svezia è tale al punto che in Parlamento, le cosiddette “quote rosa” (Riksdag) superano il 45% dei seggi¹⁷⁵, rendendolo uno dei Paesi con più donne politicamente attive.

Peraltro, la Svezia è molto attiva anche sul fronte della flessibilità dell'orario di lavoro: i genitori, ad esempio, possono usufruire della possibilità di accedere al lavoro a tempo parziale fino al sesto anno d'età dei figli. Inoltre, la percentuale dei lavoratori la cui modalità di lavoro è flessibile (di entrata e di uscita) è molto più elevata rispetto alla media Europea.

La legge svedese riconosce e garantisce peraltro l'indennità di malattia, ma sul tema le parti sociali, tramite contratti collettivi, si occupano di negoziarne le condizioni. L'assicurazione pubblica eroga l'80% di denaro necessario, mentre il restante 20% è a carico del datore di lavoro che deve provvedere alla copertura. All'interno del pacchetto di sicurezza sociale, negoziato tramite contratti collettivi, devono poi essere ricomprese anche indennità per infortuni sul lavoro e per malattie professionali.

¹⁷³ Fonte: <https://sweden.se/life/equality/gender-equality>

¹⁷⁴ È una normativa risalente al 2008 e promulgata dal Parlamento svedese, letteralmente: “*to combat discrimination and in other ways promote equal rights and opportunities regardless of sex, transgender identity or expression, ethnicity, religion or other belief, disability, sexual orientation or age*”. Sweden, Discrimination Act (2008:567), in vigore dal 1° gennaio 2009.

¹⁷⁵ Inter-Parliamentary Union, Women in national parliaments: Sweden (Riksdag), disponibile su <https://data.ipu.org/parliament/SE/SE-LC01/data-on-women/>

Uscendo dal contesto propriamente svedese e facendo riferimento al sistema scandinavo tutto, si nota che il welfare aziendale è estremamente concentrato sull'offerta di formazione al personale.

Soprattutto nelle grandi imprese, l'attività di formazione viene garantita dai datori ai propri dipendenti, diventando così una delle componenti più profonde e caratteristiche del WA di tale modello. Le imprese possono garantire la crescita dei propri dipendenti sotto diverse forme: corsi pratici, conferenze, webinar e financo seminari, tutti accomunati dall'obiettivo di assicurare un incremento di formazione dei lavoratori. Essa, dunque, è il principale benefit dei piani di WA, destinato a lavoratori di ogni settore ed età, assunti a tempo pieno che, in questo modo, riescono a sfruttare ogni tipo di opportunità offerta per adattarsi alle esigenze di digitalizzazione ed innovazione del mercato del lavoro. Le politiche aziendali dei Paesi nordici sono note per essere inclusive ed attente ai bisogni di ogni lavoratore.

Alla luce di quanto considerato, possiamo concludere rimarcando che nel sistema scandinavo tutto, il modello di welfare aziendale ha una rilevanza estremamente bassa proprio perché lo Stato è in grado di offrire prestare assistenza, coprendo tutti i bisogni dei cittadini e delle proprie famiglie. Volgendo lo sguardo al resto dei paesi europei, invece, il welfare aziendale ha un'incidenza molto elevata perché la domanda di servizi di WA ai datori di lavoro, è sempre continua e crescente. La matrice universalistica del modello scandinavo fa sì che lo Stato sia e resti il principale garante del *wellbeing* dei cittadini, con la conseguenza che il welfare aziendale viene relegato ad un ruolo residuale. Ebbene questa marginalità del WA nei paesi scandinavi trova il suo contraltare nel modello statunitense, in cui l'assenza di un welfare pubblico universalistico ha comportato la nascita e lo sviluppo di un sistema in cui le imprese rivestono un ruolo centrale nella tutela sociale e nel benessere dei propri dipendenti.

È nell'assenza di un Welfare State diffuso ed inclusivo che deve ravvisarsi la ragione per la quale le imprese statunitensi hanno fatto del WA non solo un mezzo di protezione, ma anche una leva strategica di gestione delle risorse umane.

La ragione di una tale scelta affonda le proprie radici nella tradizione individualista e nel modello economico liberista statunitense, nel quale storicamente, la responsabilità per il *wellbeing* dei lavoratori è demandata ai datori di lavoro.

Per comprendere occorre fare un breve *excursus* storico: nel primo dopoguerra ci fu un grande boom economico con la conseguenza che gli americani, entusiasti del miglioramento delle proprie condizioni di vita, non compresero l'importanza della realizzazione di un piano di sostegno sociale ideato e promosso dallo Stato¹⁷⁶. È solo a partire dal 1929, con l'inizio della cosiddetta *Great Depression*, che i cittadini americani iniziarono ad avvertire il bisogno di uno Stato che si preoccupasse a livello federale, del benessere anche di tutti quei cittadini più deboli. Questa necessità condusse all'elaborazione dell'attuale configurazione del Welfare statunitense: il regime liberale¹⁷⁷. La peculiarità del modello welfaristico statunitense è data dalla sua grande dipendenza dal mercato che tuttora rappresenta la principale modalità di assicurazione del *wellbeing* sociale.

Il governo centrale e gli stati federati, sul tema, ricoprono un ruolo estremamente residuale che può essere circoscritto alla fornitura di sussidi alla popolazione più fragile che non risulta essere in grado di provvedere autonomamente al proprio sostentamento.

In tema di previdenza sociale, le relative misure vengono ricomprese nel cosiddetto *Social Security Sector* la cui funzione è essenzialmente assimilabile a quella svolta dall'INPS in Italia¹⁷⁸. Diversamente da quanto accade nel nostro ordinamento, quello statunitense si compone di finanziamenti proporzional-regressivi e da prestazioni progressive: i cittadini statunitensi sono tenuti al pagamento di contributi pensionistici solamente entro determinate soglie reddituali, ragion per cui l'eventuale quota reddituale eccedente il massimale non deve essere computata nel calcolo dei contributi. Inoltre, il tasso di sostituzione applicato risulta decrescere al crescere delle fasce reddituali.

Un altro aspetto da considerare prima di entrare nel merito, riguarda il *Social Care Sector*, vale a dire il settore dedicato alla predisposizione di misure atte al sostegno delle categorie più fragili, non economicamente stabili ed inabili al lavoro. Sul tema è stato ideato il cosiddetto *Welfare-to-work program*, vale a dire un pacchetto di misure volte al sostentamento economico di tutti quegli americani il cui reddito non raggiunge alcune

¹⁷⁶ M. Bertoldi, *Struttura e limiti del welfare americano*, (in) Stato e Mercato, Il Mulino, fascicolo 1/2006, pp.55-90.

¹⁷⁷ E. Garavaglia, *Invecchiamento demografico e organizzazione sociale del lavoro. Percorsi individuali, policy pubbliche e prassi manageriali*, Franco Angeli, 2019.

¹⁷⁸ Cioè di raccolta di contributi e di erogazione di prestazioni.

soglie prestabilite. Queste categorie di persone, però, sono ammesse al beneficio solo se dimostrano di fare una ricerca attiva del lavoro, anche attraverso la partecipazione ad attività di formazione. All'interno del *Welfare-to-work program* sono ricomprese una serie di misure anche per il sostegno di quelli con capacità lavorative ridotte¹⁷⁹ o per le famiglie in condizioni economiche precarie¹⁸⁰.

Questi sistemi, però, sono molto rigidi ed impongono il rispetto di alcuni requisiti nella erogazione dei sussidi e ciò può essere problematico per la sostenibilità da parte del sistema. In proposito, il “*The 2019 Annual Report of the Board of Trustees of the Federal Old-Age and Survivors Insurance and Federal Disability Insurance Trust Funds*”, compiendo delle valutazioni di lungo periodo circa la sostenibilità dei suddetti programmi, considerato l'attuale scenario, prevede perdite e sostiene che la *Social Security Administration* non sarà in grado di tenere fede alle obbligazioni tramite propri fondi a partire all'incirca dal 2035.

Dalla breve analisi del contesto statale statunitense fatta, si riesce a comprendere come il Welfare integrativo debba inserirsi in questi scenari carenti del sistema pubblico. Il welfare liberale che caratterizza gli Stati Uniti, diversamente dal contesto italiano, ritiene fondamentali forme di protezione e assicurazione sociali erogate da privati.

Pensando agli Stati Uniti, un qualsiasi cittadino dell'Europa occidentale viene colpito dalla grande lacuna del sistema sanitario che lo Stato non riesce a colmare. Il sistema statunitense dimostra la propria inefficienza in tale settore, un vero e proprio “*gap*” tra quanto il sistema è in grado di offrire e la percezione che i cittadini hanno del livello ottimale dei servizi usati per soddisfare i propri bisogni.

¹⁷⁹ Si fa riferimento al *Social Security Disability Insurance (SSDI)* ed al *Supplemental Security Income program (SSI)*, entrambi gestiti dal *Social Security Administration*. Il SSDI garantisce l'erogazione di sussidi economici per quei soggetti inabili al lavoro a causa di gravi disabilità; per poter accedere al beneficio il soggetto deve essere in possesso di alcuni requisiti quali ad esempio il tipo ed il grado di disabilità, il momento di insorgenza della disabilità e il periodo di lavoro effettuato dal soggetto richiedente. L'SSI prevede l'erogazione di una somma di denaro mensile ai cittadini (non obbligatoriamente lavoratori) in possesso di alcuni requisiti: reddituali, anagrafici (età pari o superiore a sessantacinque anni), disabilità (es. cecità).

Social Security Administration, *Disability benefits*, pubblicazione n. 05-10029, luglio, 2019.

Social Security Administration, *Supplemental Security Income (SSI)*, pubblicazione n. 05-11000, agosto 2019.

¹⁸⁰ Un esempio è dato dal cosiddetto *Temporary Assistance for Needy Families (TANF)*.

V. Deitch, D. H. Greenberg, G. Hamilton, *Welfare-to-work program. Benefits and costs – A Synthesis of Research*, MDRC, 2009.

La sanità statunitense, perlopiù privata, viene finanziata dai cittadini stessi in modo diretto od indiretto, tramite assicurazioni sanitarie fornite dai datori di lavoro.

Nel 2023, il Census Bureau¹⁸¹ ha rilevato che il 92,0% della popolazione statunitense, vale a dire circa 305,2 milioni di persone, era titolare di un'assicurazione sanitaria, per la maggior parte erogata dal proprio datore di lavoro¹⁸².

Secondo i dati più aggiornati pubblicati dall'Ufficio Statistica del Lavoro degli Stati Uniti¹⁸³ (Bureau of Labor Statistics, BLS) risalenti al marzo 2024, la percentuale dei lavoratori del settore privato che hanno accesso ad un'assicurazione privata, erogata loro dal datore è pari al 72%, mentre per i lavoratori civili nel complesso, dato che ricomprende anche i lavoratori dei governi locali e statali) la percentuale sale al 75.

Il National Compensation Survey (NCS) delinea caratteristiche, limiti e costi dei piani di WA, in relazione alla sanità, che i datori di lavoro mettono a disposizione dei propri dipendenti del settore privato, per professione, settore, categoria salariale media (percentile), condizione lavorativa (part-time/full-time), stato contrattuale (sindacalizzato o meno) e dimensione dell'azienda. Nel produrre le stime dei benefit che i datori mettono a disposizione per i lavoratori, gli economisti del Bureau of Labor Statistics (BLS) chiedono ai dipendenti informazioni dettagliate circa i propri piani sanitari.

Tra i lavoratori del settore privato che hanno aderito ai piani di assistenza sanitaria, nel 2024, il 94% ricopriva anche il vitto e l'alloggio in caso di ricovero ospedaliero, il 100% aveva la copertura per le visite mediche ed il 97% per quelle specialistiche.

Queste assicurazioni possono funzionare alternativamente applicando due limiti: i co-pagamenti, vale a dire degli importi predeterminati che i beneficiari della prestazione sono tenuti a versare al momento della ricezione del servizio, vale a dire in un momento precedente al saldo eventuale degli assicuratori una volta raggiunta la franchigia e la coassicurazione, cioè una forma di condivisione dei costi che si realizza tramite il pagamento di una percentuale delle spese mediche da parte del beneficiario della prestazione.

¹⁸¹ Fonte: <https://www.census.gov/library/publications/2024/demo/p60-284.html>

¹⁸² Il 64,4% disponeva di un'assicurazione privata erogata direttamente dal datore di lavoro tramite pacchetti di compagnie assicurativa, il 36,3% usufruiva di coperture pubbliche, per esempio Medicare.

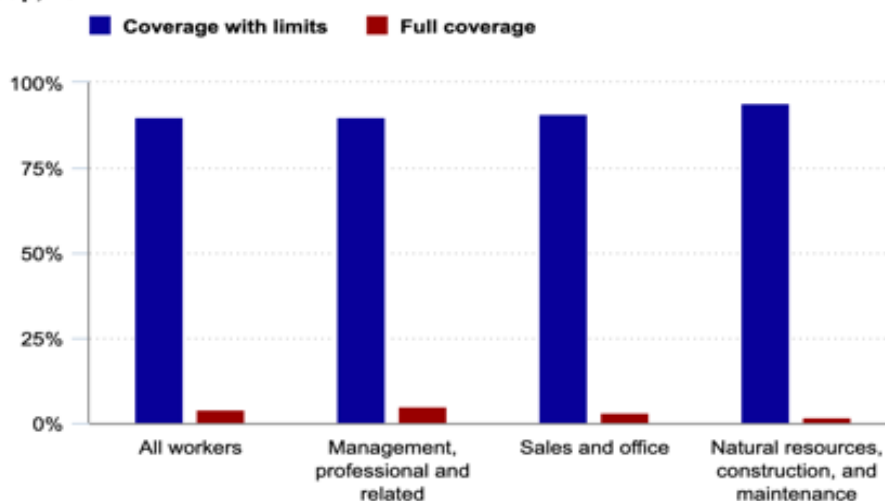
¹⁸³ Fonte: <https://www.bls.gov/ebs/>

In questo caso, la percentuale a carico del beneficiario viene determinata dopo il pagamento dell'eventuale franchigia. Una volta pagato quanto dovuto dai beneficiari, la compagnia assicuratrice è responsabile del pagamento delle somme residue fino al raggiungimento dei massimali, fatta eccezione per quelle spese eccedenti che le compagnie di assicurazione considerano "usuale, consuetudinario e ragionevole".

Nel 2024, come si è accennato sopra, tra i lavoratori del settore privato che aderiscono ai piani di assistenza sanitaria, il 4% aveva una cosiddetta "full coverage", cioè una copertura completa anche dei benefit di vitto e di alloggio connessi al ricovero ospedaliero.

Va notato, poi, che il 90% di tutti i lavoratori del settore privato, il 90% dei dirigenti, dei professionisti nonché dei lavoratori assimilati, il 91% dei venditori e degli impiegati ed il 94% dei lavoratori dei settori delle risorse naturali, edili e della manutenzione avevano una copertura simile, seppur limitata quanto ai benefit di vitto e di alloggio per ricoveri ospedalieri.

Chart 1. Percent of coverage for hospital room and board benefits among private industry workers participating in medical care plans by occupational group, 2024

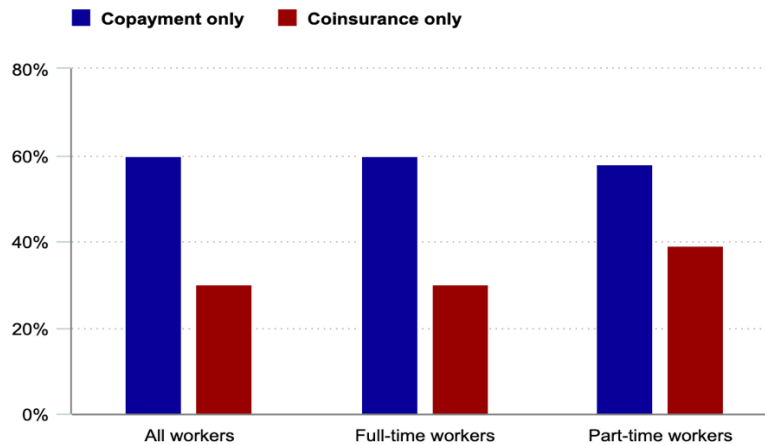


(Fonte: U.S. Bureau of Statistics Law)

Va poi considerato che tra i lavoratori del settore privato che aderiscono a dei piani di assicurazione sanitaria, nel 2024, il 100% aveva anche limiti di copertura per le visite mediche: il 60% di questi era tenuto solamente al pagamento del ticket, mentre il restante 30% solo alla coassicurazione. Percentuali identiche devono dirsi per i lavoratori a tempo

pieno, mentre quanto ai lavoratori a tempo parziale: il 58% era tenuto al pagamento del solo ticket, mentre il restante 39% alla coassicurazione.

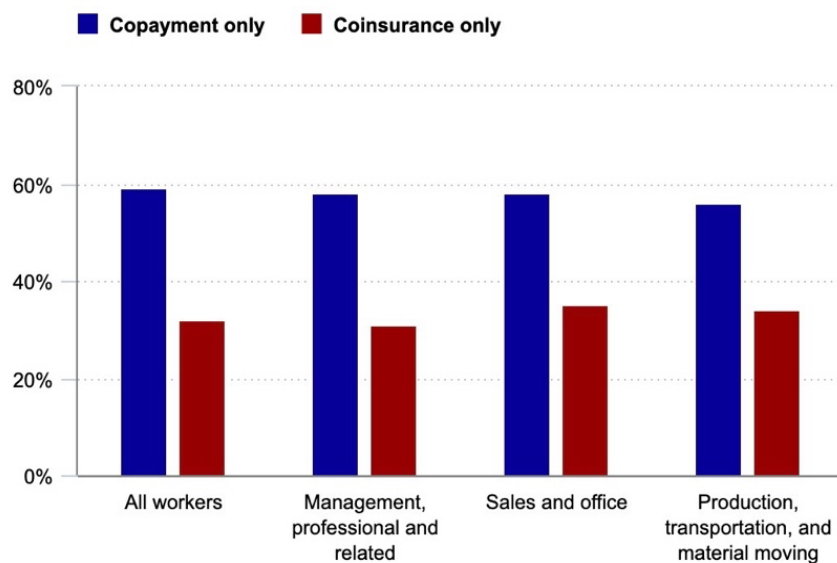
Chart 3. Percent of private industry workers with physician office visit coverage limits by work status, 2024



(Fonte: U.S. Bureau of Statistics Law)

Quanto alle visite specialistiche in ambulatorio, invece, solo il 59% dei lavoratori del settore privato aveva una polizza che prevedeva a suo carico il pagamento del ticket, mentre il restante 32% era tenuto al pagamento solo della coassicurazione. Per coloro che svolgevano professioni di ufficio e di vendita, invece, il 58% era tenuto al pagamento del ticket, mentre il 35% solo della coassicurazione. Da ultimo, per le professioni di produzione, trasporto e movimentazione dei materiali, i lavoratori tenuti al pagamento del ticket in relazione alle prestazioni specialistiche ambulatoriali ammontavano al 56%, mentre coloro assoggettati al sistema della coassicurazione erano pari al 34%.

Percent of private industry workers with specialist office visit coverage limits by occupational group, 2024



(Fonte: U.S. Bureau of Statistics Law)

È evidente, dunque, che nel contesto statunitense, il welfare aziendale non integra un sistema pubblico forte, come accade nel modello scandinavo. Al contrario, questo di fatto, ha una funzione suppletiva, cioè tenta di colmare la carenza di una solida protezione dai cittadini da parte dello Stato. Il risvolto negativo di un tale sistema, indubbiamente, è costituito dal fatto che lo stesso crea profonde diseguaglianze sociali nell'accesso ai servizi essenziali: le persone più abbienti avranno un maggior "diritto", inteso come maggiore possibilità, di accedere a ciò che, nel nostro ordinamento, viene considerato come diritto fondamentale della persona e, pertanto, garantito nella stessa misura ad ogni persona. Tuttavia, il modello statunitense di welfare aziendale, in virtù delle già menzionate carenze del sistema pubblico, ha sviluppato una notevole capacità d'innovazione, diventando strumento di *Employer Branding* (EB) e di competitività internazionale. Nel sistema statunitense, l'impresa è il principale attore nella tutela sociale, che supplisce, o meglio tenta di supplire, l'azione dello stato.

Riassumendo: l'analisi comparata del sistema scandinavo e di quello statunitense, come ampiamente detto, evidenzia due sistemi radicalmente opposti. Nei Paesi nordici vi è una massiccia presenza del welfare statale, ragion per cui le imprese ricoprono un ruolo di mero affiancamento e complementarità alle forti politiche di tutela sociale.

Negli Stati Uniti, invece, a livello statale il welfare è pressoché inesistente, ragion per cui, da sempre, le aziende sono leader nella predisposizione ed erogazione di piani di welfare aziendale. La finalità è quella di garantire ai cittadini tutela ed assistenza, in un'ottica suppletiva (es. settore sanitario analizzato).

In conclusione, il sistema scandinavo rappresenta un welfare statale di matrice universalistica che garantisce coesione sociale tra i cittadini, mentre quello statunitense incarna la capacità del settore privato d'innovazione, in cui il benessere della persona è essenziale per l'accrescimento della competitività aziendale sul mercato. Nonostante le differenze abissali, negli ultimi anni si sta assistendo ad un tentativo di “accorciare le distanze” tra i due sistemi: nei Paesi nordici, si sta intensificando l'attività delle aziende in tema di welfare aziendale in un'ottica di omologazione alle tendenze del mercato del lavoro e per attrarre talenti globali; negli Stati Uniti, si fa sempre più acceso il dibattito nello scenario politico, sull'ampliamento della protezione sociale pubblica, si pensi al cosiddetto Affordable Care Act¹⁸⁴ che inizia a concepire l'assistenza sanitaria come un vero e proprio diritto e non più “privilegio” riservato ad alcuni).

E nella nostra Italia? Posizione intermedia. Tra questi due modelli l'impegno del nostro Paese, in tema di welfare, può attuarsi su due fronti: sicuramente rafforzare le garanzie pubbliche, ma contemporaneamente implementare i servizi nonché la diffusione del welfare aziendale utilizzandolo quale leva HR per *l'attraction* e la *retention* delle risorse.

¹⁸⁴ Conosciuto anche come Obamacare, in quanto riforma approvata nel corso della Presidenza di Obama, nel 2010.

Capitolo 3

Sinergia tra teoria e prassi: analisi critica

3.1 Vantaggi e benefici del welfare aziendale: gli impatti per aziende e lavoratori

L'adozione di piani di welfare aziendale, come ampiamente esaminato finora, ha impatti positivi tanto per le aziende quanto per i lavoratori. Nei capitoli precedenti, si è analizzata la genesi storica, normativa e culturale del welfare aziendale da un punto di vista teorico. A questo punto della trattazione, quindi, bisogna interrogarsi sulle ricadute pratiche del suddetto istituto, non solo all'interno delle organizzazioni aziendali, ma in generale anche nel contesto sociale.

Prima di entrare nel merito, occorre ancora una volta ribadire che il welfare aziendale, nella sua attuale configurazione, ha abbandonato la sua connotazione assistenziale, divenendo più esattamente un vero e proprio investimento che, se ben realizzato, può portare a dei risultati reali, tangibili e misurabili.

L'analisi dell'impatto dei piani di WA (PWA) sui lavoratori sarà effettuata partendo dall'esposizione dello studio svolto da Nomisma¹⁸⁵ in collaborazione con CGIL.

Il fine della suddetta indagine era quello di comprendere il valore attribuito dai lavoratori dipendenti al WA. In altri termini, verificare se la diffusione dell'istituto comportasse anche un reale miglioramento del benessere dei lavoratori, considerato che questo è uno degli obiettivi cui mira il WA.

Come più volte sottolineato, il WA sta diventando uno strumento sempre più diffuso nelle diverse realtà aziendali, pertanto, appare appropriata la domanda che Nomisma si è posta: il WA sta raggiungendo effettivamente gli obiettivi di politica industriale che hanno condotto il legislatore all'introduzione degli sgravi fiscali?

La ricerca ha coinvolto 70 aziende di grandi dimensioni¹⁸⁶ del settore manifatturiero, delle costruzioni e del commercio e circa 1.822 lavoratori¹⁸⁷.

¹⁸⁵ Nomisma S. p. A.- CGIL, *Il welfare aziendale e visto dai lavoratori*, Milano, 2020. Consultabile su: <https://www.nomisma.it/focus/indagine-sui-servizi-di-welfare-aziendale/>

¹⁸⁶ Con oltre 250 dipendenti.

Ibidem.

¹⁸⁷ Ripartiti tra: impiegati (49%), operai (45%) e quadri (6%).

Ibidem.

Per cercare di garantire risposte precise e aderenti alle loro reali percezioni, le risorse sono state sottoposte a dei questionari trasparenti sul perché della loro diffusione.

Dalla *survey* è anzitutto emerso che i lavoratori posseggono una scarsa conoscenza dell'impegno adottato dall'azienda in tema di politiche di WA: il 45% dei lavoratori sul punto, ritiene di essere vagamente a conoscenza dei servizi offerti mentre il 9% di esserne totalmente ignaro¹⁸⁸. Si è ampiamente discusso¹⁸⁹ circa l'importanza della comunicazione dei piani di WA e sottolineato che eventuali difetti nella comunicazione inficiano sulla portata reale dell'istituto. Lacune nell'informazione, infatti, colpiscono negativamente soprattutto i lavoratori collocati "più in basso" nell'organizzazione aziendale e lo studio in esame rileva, infatti, che il 28% degli operai sostiene di essere pressoché ignorante sul tema, quando nei quadri¹⁹⁰ è solo l'8% ad esserne ignaro¹⁹¹.

È chiaro che conoscere i *benefit* messi a disposizione significa essere in grado di fruirne: se il lavoratore non è edotto sui servizi a lui riservati, automaticamente non potrà beneficiarne. Una carenza informativa, dunque, comporta scarsa fruizione delle misure messe a disposizione e non solo: non viene attribuito neanche il giusto valore agli strumenti di WA. Conseguenza ne è la considerevole compromissione della funzione strategica di fidelizzazione (*retention*) delle risorse già presenti nella compagine aziendale nonché dell'attrazione (*attraction*) di nuove.

È evidente che, se i lavoratori non hanno contezza delle misure loro destinate, sarà molto difficile per questi sviluppare il già più volte menzionato, senso di appartenenza all'azienda: unico fattore, questo, in grado di massimizzare la *retention* dei lavoratori che riescono a vedere così l'azienda più attrattiva rispetto a quelle concorrenti¹⁹².

Un ulteriore dato emergente dallo studio è quello che riguarda i lavoratori che fanno ricorso ai servizi di WA loro dedicati: poco più della metà degli stessi (55%), dato che cresce a seconda dell'inquadramento e del grado di istruzione¹⁹³.

¹⁸⁸ Ibidem.

¹⁸⁹ Per l'approfondimento, si rimanda al paragrafo 2.3 del capitolo 2.

¹⁹⁰ Tale figura è stata introdotta dalla Legge 13 maggio 1985, n. 190 al cui art. 2 comma 1 sancisce: "La categoria dei quadri è costituita dai prestatori di lavoro subordinato che, pur non appartenendo alla categoria dei dirigenti, svolgano funzioni con carattere continuativo di rilevante importanza ai fini dello sviluppo e dell'attuazione degli obiettivi dell'impresa".

L. 13 maggio 1985, n. 190, *Riconoscimento giuridico dei quadri intermedi*, pubblicata in G. U. n. 115 del 17 maggio 1985, art. 2.

¹⁹¹ Nomisma - CGIL, op. cit.

¹⁹² Concetti questi, ampiamente analizzati nel corso del capitolo 2.

¹⁹³ 66% per i quadri e 62% per i laureati.

Le aziende prese in considerazione dallo studio offrono un variegato paniere di servizi WA: dall'assistenza sanitaria, allo sport, passando anche per la previdenza assicurativa. Ad avviso degli intervistati, i benefit che soddisfano maggiormente i propri interessi riguardano i servizi di educazione ed istruzione, le misure di conciliazione vita-lavoro nonché mutui e prestiti. Lo studio Nomisma si concentra anche sulle motivazioni per le quali i servizi non sono utilizzati dai lavoratori: alcune risorse (39%) li ritiene non rispondenti alle proprie esigenze, altre preferiscono ricevere denaro (38%) nonostante il *favor* fiscale riservato ai benefit di WA a partire dalla Legge di Stabilità 2016 ed infine un'ulteriore porzione di lavoratori (16%) ritiene di non essere informato in proposito.

Per concludere, le ragioni alla base della mancata fruizione degli strumenti forniti dall'azienda sono di due ordini: il lavoratore non ha una piena conoscenza delle misure predisposte e/o le ritiene inadeguate al soddisfacimento delle proprie esigenze.

Vi è, quindi, una grave lacuna a monte, nella fase di progettazione dei PWA e lo studio Nomisma - CGIL sottolinea il *vulnus* tra le reali esigenze dei lavoratori e l'incapacità dei PWA di soddisfarle.

Perché ci sia un risultato positivo, l'azienda deve fare un'attenta analisi della compagine aziendale, delle sue caratteristiche ed esigenze per poter fornire la tipologia di benefit in grado di migliorare il benessere del lavoratore e della famiglia¹⁹⁴.

L'innalzamento del livello di soddisfazione del lavoratore con le conseguenti implicazioni che ne derivano (miglioramento del clima aziendale, riduzione dell'assenteismo e del tasso del turnover, incremento dell'attrattività dell'azienda nel mercato del lavoro) si ha solo se vi è la coincidenza delle esigenze del lavoratore con la tipologia delle misure e dei servizi offerti. Va specificato, però, che per far sì che i PWA non siano una mera elencazione di servizi standardizzati, ma che, al contrario, riflettano i reali bisogni della forza lavoro, è indispensabile che l'azienda predisponga un efficace sistema di monitoraggio degli impatti. L'obiettivo di questi sistemi è quello di fornire costanti elementi di valutazione sul lavoro, sui dipendenti e sulla produttività, fattori indispensabili per la comprensione di eventuali correttivi.

Nomisma - CGIL, op. cit.

¹⁹⁴ T. Treu, *Welfare aziendale*, op. cit.

Proprio sul punto, secondo le *Linee Guida per la valutazione d'impatto del welfare aziendale*, elaborate da ALTIS Università Cattolica e Avanzi, di concerto con l'indagine svolta da Social Value Italia¹⁹⁵, esaminare gli impatti sociali prodotti dal welfare aziendale costituisce una “buona prassi”. Ciò in quanto è importante non solo monitorare il piano di WA, ma anche valutare i suoi effetti sui lavoratori e sulle performance aziendali. All'uopo è utile elaborare un vero e proprio “disegno di valutazione”¹⁹⁶, vale a dire un documento che spiega: la finalità della valutazione, le domande di valutazione, il metodo e gli strumenti di valutazione nonché i tempi per la restituzione dei risultati.

Box 9 • I contenuti del disegno di valutazione

FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE: qual è lo scopo della valutazione. Ad esempio, verificare l'efficacia del piano di welfare aziendale promosso nel precedente anno, al fine anche di migliorare l'offerta e le modalità di comunicazione.

DOMANDE DI VALUTAZIONE: le domande relative al percorso di welfare, cui la valutazione intende rispondere. Ad esempio, i dipendenti sono soddisfatti del sistema di welfare offerto, in termini di carnet e di accessibilità?

IL METODO DI VALUTAZIONE. Teoria del cambiamento, criteri e indicatori per la valutazione: sintesi degli elementi su cui si basa la logica di valutazione e che consentono di esprimere un giudizio sull'iniziativa di welfare in oggetto.

STRUMENTI DI VALUTAZIONE E FONTI DEI DATI: dataset disponibili presso l'organizzazione e strumenti sviluppati ad hoc per popolare gli indicatori e valutare.

PRODOTTI DELLA VALUTAZIONE E MODALITÀ DI RESTITUZIONE: modalità di redazione del documento che conterrà i risultati della valutazione, come e a chi verrà comunicato.

PROCESSO E RESPONSABILITÀ: come, chi, quando.

NB: Il disegno di valutazione può essere rappresentato in una matrice valutativa

(Fonte V. Gabella et al., *Linee Guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, 2022)

La finalità della valutazione è legata alla prospettiva temporale. Si parla di valutazione *ex ante* quando il piano deve essere ancora approvato e si vuole sondare la fattibilità dello stesso; in altri termini, ci si chiede se quel piano, così predisposto possa funzionare e perché. La valutazione è detta *in itinere* (od intermedia) quando è volta al controllo dell'andamento del piano, in un'ottica di rettifica e di miglioramento dello stesso. In altre parole, si valutano le potenziali criticità del piano al fine di limitarle od eliminarle. Da ultimo, la valutazione *ex post* consiste nell'analisi postuma del piano per comprendere se sono stati raggiunti gli obiettivi auspicati.

Le domande di valutazione, invece, sono dei veri e propri interrogativi per avere concreti *feedback* circa l'attuazione del PWA (ad esempio, “il piano di WA ha complessivamente

¹⁹⁵ V. Gabella, V. Langella, D. Dal Maso, E. Melloni, V. Santoni, *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, Social Value Italia, ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore, Avanzi, Percorsi di Secondo Welfare, Milano, marzo 2022. Visionabile su: <https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/03/La-valutazione-dimpatto-sociale-del-welfare-aziendale-2W-ok.pdf>

¹⁹⁶ Ibidem.

portato a dei miglioramenti in termini di benessere dei dipendenti?"). Non devono essere esclusivamente i soggetti responsabili della valutazione a definire tali domande. Al contrario, devono essere condivise anche con il *management* aziendale in quanto spetterà proprio ad esso, poi, prendere le decisioni in tema di organizzazione aziendale, di conferma o modifica della strategia della stessa.

In proposito è utile accennare alla filosofia giapponese “*Kaizen*”¹⁹⁷ (“*Kai*” significa cambiamento e “*Zen*” meglio, letteralmente significa “cambiare in meglio”, ma va inteso come “miglioramento continuo”) che, applicata al contesto aziendale, potrebbe declinarsi in un approccio basato sul coinvolgimento di tutti i membri della compagine aziendale, così da favorire la partecipazione di tutti in un’ottica di miglioramento dei processi produttivi ed operativi. Il *Kaizen*, dunque, nel lungo periodo e grazie ad una costante attività di ascolto attivo e di partecipazione delle risorse, può portare a considerevoli benefici nell’organizzazione aziendale. Il coinvolgimento di ogni individuo ed il proprio contributo viene visto in un’ottica di miglioramento della realtà aziendale perché l’approccio inclusivo e collaborativo è alla base di un ambiente di lavoro positivo e stimolante¹⁹⁸.

È poi fondamentale che sia indicato in modo chiaro tanto il metodo di valutazione quanto i criteri che saranno poi posti a base del giudizio di valutazione. Quanto al metodo di valutazione, ce ne possono essere molti e questi variano anche in base al numero e alla complessità degli elementi da valutare, del diverso contesto e financo delle diverse competenze per effettuare la valutazione. Occorre a tal fine predisporre degli indicatori, vale a dire dei parametri particolari che si pongono in relazione al tema generale cui si riferiscono. Per meglio comprendere, si pensi al concetto estremamente generale di *wellbeing* dei dipendenti, il quale deve esser valutato per il tramite di indicatori atti a rappresentare concetti più specifici, come ad esempio la qualità del clima aziendale, misurata attraverso la percentuale dei lavoratori che lo qualifica come positivo. Considerato l’obiettivo finale, vale a dire quello di garantire una concreta utilità dei sistemi di monitoraggio, questi devono esser costruiti su indicatori in grado di riflettere *in toto* la *performance* aziendale.

¹⁹⁷ M. Imai, Gemba Kaizen. *Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo. Con le storie delle aziende che ce l'hanno fatta*, Franco Angeli, Milano, 2015.

¹⁹⁸ Si veda quanto già analizzato in tema delle teorie filosofiche, sociologiche e psicologiche trattate nel paragrafo 2.4 del capitolo 2.

I *Key Performance Indicators* (KPI)¹⁹⁹ sono indicatori tipicamente manageriali che consentono di misurare l'efficacia quantitativa e qualitativa delle misure di WA con riferimento alle scelte strategiche previamente predisposte dall'azienda.

Essi si basano in larga misura su tre fonti di dati: *survey* interne periodiche ed anonime che consentono, ad esempio di misurare gli eNPS²⁰⁰ (ad esempio, “ quanto consiglieresti da 0 a 10 l'azienda ad un lavoratore potenziale?”), dati amministrativi HR (ad esempio, tasso di turnover o di retention) e analisi delle piattaforme di welfare aziendale che consentono di far comprendere la fruizione di determinati servizi, in termini percentuali, da parte dei lavoratori e la loro preferenza. I KPI maggiormente impiegati riguardano: il tasso di fruizione dei benefit²⁰¹, il tasso di retention²⁰², il tasso di assenteismo²⁰³ e l'Employee Net Promoter Score (eNPS)²⁰⁴. Si può affermare, dunque, che l'analisi degli indicatori e dei KPI manageriali è funzionale alla comprensione dell'impatto del WA e di quanto una politica aziendale valida sia importante per rafforzare il rapporto lavoratore-azienda.

Ultimo step del disegno di valutazione, è anche la riflessione sul prodotto finale della valutazione che avviene tendenzialmente tramite un report. Il prodotto finale della valutazione dovrà ricomprendere le risposte alle domande contenute nel suddetto disegno nonché l'illustrazione dei punti di forza e di debolezza e prevedere suggerimenti per il miglioramento. A questo punto, si può procedere alla creazione di un vero e proprio sistema di monitoraggio capace di fornire output periodici per esaminare l'andamento dei PWA nel lungo periodo. L'efficacia di tali sistemi si concretizza quando e se riescono a manifestare alle HR delle situazioni di potenziale pericolo e criticità, cosicché si possa agire tempestivamente per circoscrivere i problemi che possono minare l'efficacia della strategia aziendale.

¹⁹⁹ KPI, precedentemente trattati nel paragrafo 2.4 del capitolo 2.

²⁰⁰ Acronimo di Employee Net Promoter Score, è un indice che misura la soddisfazione dei dipendenti nei confronti della propria azienda, utili anche per sondare l'attraction dell'azienda.

²⁰¹ Serve a misurare il tasso di fruizione dei benefit di WA con il fine di comprendere se questi effettivamente rispondono alle esigenze della forza lavoro.

²⁰² Atto a registrare la percentuale di lavoratori che non abbandonano l'azienda a seguito della fruizione di un PWA, anche nell'ottica di rilevazione del tasso di turn over.

²⁰³ È in grado di far comprendere, indirettamente, il benessere e la motivazione dei lavoratori.

²⁰⁴ Per la definizione, si rinvia alla nota n. 200.

È opportuno, ora, ampliare il raggio di analisi, considerando il welfare aziendale oltre che come uno strumento interno all'organizzazione aziendale, anche quale componente essenziale e di impatto cruciale in un'ottica di sostenibilità. Giovanni Paolo II nell'*Enciclica Laborem Exercens* (1981) ha affermato: *“la salute dell'azienda è resa possibile dalla sua gestione eticamente corretta, e non si identifica con il profitto”*²⁰⁵.

Una tale affermazione introduce la tematica dell'etica e del suo impatto nell'attività aziendale nel suo complesso. Di qui, la Responsabilità Sociale d'Impresa²⁰⁶ (anche nota come *Corporate Social Responsibility*, CSR) interconnessa al WA al punto che quest'ultimo ne costituisce l'attuazione pratica.

Friedman (1962) sostiene *“(...) l'impresa che persegue il profitto, fine a sé stesso, va infatti più o meno rapidamente in crisi e ha un basso livello di sopravvivenza a lungo termine”*²⁰⁷, quindi, attuare la RSI, oggi, significa predisporre piani di WA efficienti per garantire linfa vitale all'azienda, in una prospettiva di lungo periodo. Per comprendere l'impatto del WA sul tema, possiamo usare le parole T. Treu (2020)²⁰⁸ ed affermare: *“il diritto del lavoro è il ramo più impregnato di valori etici, per la particolare implicazione personalistica del lavoratore (...) e condivide con la RSI la funzione di conciliare le esigenze (economiche) della produzione con quelle (etiche) del lavoro umano”*.

Con la predisposizione di piani di WA, l'azienda punta a migliorare la qualità del lavoro dei dipendenti tramite interventi sull'organizzazione della stessa. Al contempo, essa deve intervenire anche sulle risorse mirando alla creazione di una coscienza diligente che consenta la massimizzazione della fiducia nel rapporto binario impresa-lavoratore. Inoltre, se le aziende attuano e promuovono delle politiche di WA inclusivo si rilevano benefici anche in termini di creazione di un ambiente di lavoro diversificato in cui la diversità rappresenta un valore aggiunto e un motivo di crescita.

In un tale contesto, dunque, tutti i lavoratori, a prescindere dai propri e diversi retaggi culturali, si sentono parte integrante di una comunità e ciò, indubbiamente, favorisce un clima aziendale inclusivo e sostenibile. Nella prassi, sono i programmi di RSI che, in una prospettiva di valorizzazione dell'ambiente e della qualità del lavoro, si concretizzano in

²⁰⁵ Giovanni Paolo II, *Enciclica Laborem Exercens*, Libreria Editrice Vaticana, 1981.

²⁰⁶ Per la definizione di RSI (CSR), si rimanda al paragrafo 1.6 del capitolo 1, nota numero 64.

²⁰⁷ M. Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.

²⁰⁸ T. Treu, *welfare aziendale*, op. cit., p. 53.

PWA. Questi ultimi costituiscono forme di compenso non monetario ed aggiuntivo alla retribuzione, in un'ottica di *Total Reward*. Il punto di raccordo della RSI con il WA sono il work-life balance nonché i servizi di cura. Si è ampiamente trattato della portata di questi strumenti, anche in termini di promozione delle pari opportunità²⁰⁹, ragion per cui in questa sede è sufficiente solamente sottolineare che le nuove misure di WA si orientano alla flessibilità organizzativa quali lo smart-working, le innovazioni in tema di congedi²¹⁰, la possibilità di ricorrere al lavoro a tempo parziale e le cosiddette ferie solidali.

In questo modo il WA oltre ad avere un impatto diretto sul benessere interno dell'organizzazione aziendale, assume il carattere di unicità, incrementa la *brand reputation* tanto per le risorse esistenti quanto per quelle future, e si fonde appieno con le strategie di RSI.

3.2 Rischi e criticità: dal rischio di sostituzione del welfare pubblico all'eccessiva discrezionalità aziendale

Nel paragrafo precedente si è trattato dei benefici del welfare aziendale sperimentabili sia dai lavoratori sia dalle aziende; in questo paragrafo si tratterà del contraltare. In proposito, la massiccia diffusione che hanno sperimentato i piani di welfare aziendale (PWA) ha comportato alcune problematiche sia nell'ambito "esterno", vale a dire in termini di tenuta del sistema welfaristico pubblico, sia nella sfera "interna", cioè in tema di distribuzione equa dei *benefit*. Il tema sarà analizzato cercando di coglierne tutti i profili che lo interessano e le ricadute sociali e giuridiche che ne derivano.

La prima questione concerne il rischio di sostituzione del welfare pubblico²¹¹.

Le parti sociali, soprattutto in una prospettiva futura, non possono non tenere in considerazione il ruolo rivestito dal WA nella sfera pubblica.

²⁰⁹ Si rimanda al paragrafo 2.2 del capitolo 2.

²¹⁰ Il congedo contrattuale obbligatorio per il padre, la possibilità di frazionare ad ora il congedo parentale, la riconosciuta facoltà di "scambiare" il congedo della madre e financo l'erogazione dei cosiddetti vouchers baby-sitting.

T. Treu, *welfare aziendale*, op. cit.

²¹¹ F. Maino, *Il welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, (in) *Il Mulino*, n. 4/2018, pp. 579-587.

Degli studiosi della materia²¹² discutono sul probabile indebolimento del welfare pubblico ad opera e per effetto del WA. Altri cultori (Treu 2020)²¹³ sottolineano che per evitare un annichilimento dell'istituto è fondamentale che esso venga concepito, ma soprattutto percepito, quale integrativo del welfare pubblico.

Il WA e il welfare pubblico non devono pensarsi in contrapposizione; al contrario, devono pensarsi come “forze” dalla cui interazione si genera un equilibrio che consente il benessere totale dei cittadini-lavoratori e delle proprie famiglie. È sempre più evidente, nell'attuale società, una tendenza crescente dell'incremento dei bisogni dei cittadini ed è altrettanto incontestabile che le risorse pubbliche, complici le crisi economiche a livello globale, non ne consentono il pieno soddisfacimento. È proprio questa la ragione per la quale occorre creare un incontro virtuoso tra i due mondi: i servizi forniti dal welfare pubblico e quelli forniti dal WA. Questi due istituti devono esser messi su un piano di parità e dialogo così da potersi integrare e cooperare armonicamente.

Va sottolineata la massiccia diffusione del WA che, soprattutto recentemente sta sempre più interessando le PMI²¹⁴, cercando di colmare e di sopperire alle mancanze del welfare pubblico. Ciò comporta, però, un grande rischio: la sua progressiva traduzione in un fenomeno che mira alla privatizzazione della protezione sociale.

Se ciò si verificasse *in toto*, verrebbe profondamente leso il già analizzato articolo 38 della Costituzione, il quale garantisce la tutela sociale come un diritto a tutti i cittadini e, anzi, la innalza a diritto universale. Pertanto, l'attuazione delle previsioni del suddetto articolo sarebbe nelle mani dell'azienda cui appartiene il lavoratore e dipenderebbe dalla forza dell'azienda e sicuramente anche dalla tipologia di mansione ricoperta.

Nel corso della trattazione si è più volte rimarcato come l'elaborazione di PWA richieda analisi dei fabbisogni, coinvolgimento attivo delle risorse, gestione del capitale disponibile nonché un'efficace comunicazione. A volte emerge un paradosso: sono i lavoratori con reddito più elevato a fruire dei servizi di WA e ciò è dovuto soprattutto alla scarsa efficienza della comunicazione, problema che spesso colpisce i PWA.

La piena sostituzione del welfare pubblico con quello aziendale comporterebbe oltre che la lesione del predetto articolo anche la creazione di un modello quasi elitario che si apre

²¹² M. Ferrera, *Le politiche sociali*, 3ª ed., Il Mulino, Bologna, 2019.

²¹³ T. Treu, op. cit.

²¹⁴ Per l'approfondimento sul tema, si rinvia al paragrafo 1.5 del capitolo 1.

esclusivamente ai lavoratori più specializzati e collocati nei gradini più in alto della gerarchia aziendale. Ne deriverebbe la creazione di un grande dislivello in termini di uguaglianza con conseguente violazione dell'articolo 3 della Costituzione.

Occorre, quindi, lavorare molto e adeguatamente per far sì che la comunicazione sia efficace per tutte le risorse affinché non si creino disuguaglianze. Va ribadito, inoltre, che uno degli obiettivi del WA è la promozione dell'uguaglianza e delle pari opportunità.

Non va sottovalutato, poi, che la coesione sociale è importante per la tenuta di tutto il sistema previdenziale e non va assolutamente minata. Il WA, dunque, deve guardare al passato in una prospettiva di innovazione futura che auspica al miglioramento della qualità del lavoro. Per fare questo occorre che il WA, integrato a quello pubblico, sia inclusivo e capace di rispondere alle esigenze di mobilità del lavoratore nell'attuale mondo del lavoro: non può costituire un ostacolo. Non basta solo la diffusione dell'istituto, ma c'è bisogno di una collaborazione costante e fiduciosa tra aziende, lavoratori e financo associazioni rappresentative (datoriali/sindacali).

Recentemente si rileva un notevole sforzo compiuto congiuntamente da aziende ed enti locali nell'ambito dell'offerta di servizi all'infanzia, nella fascia d'età prescolare (0-3 anni). Si sono già analizzati, nel corso della trattazione, i limiti e le difficoltà che il settore pubblico incontra nel garantire tali servizi. In questa sede è sufficiente solamente menzionarli: diffusione scarsa e disomogenea di asili nido sul territorio nazionale²¹⁵ e costi elevati²¹⁶. L'attuale mondo del lavoro ha comportato il notevole coinvolgimento delle donne, con la conseguente avvertita esigenza di conciliare la famiglia ed il lavoro. La volontà di avere figli senza rinunciare alla propria carriera è una nuova esigenza, diventata condizione imprescindibile per la tenuta del sistema.

A fronte della scarsità di offerta pubblica, la maggior parte delle aziende e soprattutto quelle di grandi dimensioni, hanno provveduto alla predisposizione dell'offerta di asili nido aziendali tramite la stipula di convenzioni con asili nido pubblici o privati già esistenti sul territorio. Gli asili nido interni alle aziende, sono rari. Quindi, le convenzioni dell'azienda sono successive, cronologicamente, poiché si basano su servizi preesistenti, essendo gli asili aperti a tutti i cittadini del territorio.

²¹⁵ Come detto, sono maggiormente concentrati nel Nord-Italia.

²¹⁶ Per l'approfondimento sul tema, si rimanda all'inchiesta Altroconsumo, analizzata nel capitolo 2 paragrafo 2.2.

Va ricordato, che nell'art. 51 TUIR sono stati ricompresi anche i servizi per l'infanzia²¹⁷ (oltre che quelli di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti) a partire dalla modifica a questo effettuata dalla Legge di Stabilità 2016 e ciò ha reso possibile l'introduzione di misure di WA sul punto da parte delle aziende. È importante creare una sinergia strutturata tra pubblico e privato, un mix: il pubblico eroga il servizio (l'asilo), mentre l'azienda funge da co-finanziatore (tramite convenzioni per garantire l'accesso al servizio ai propri dipendenti). In questo modo, il welfare aziendale non sostituisce quello pubblico, ma lo integra e, al contempo, rafforza il sistema di protezione sociale²¹⁸.

Ci si può spingere anche oltre: l'azienda costruisce un asilo aziendale e lo destina, non solo ai figli dei dipendenti, ma anche agli altri cittadini residenti. È questo il caso dell'azienda bolognese GD S.p.A.²¹⁹ il cui credo è basato sul legame con il territorio.

L'asilo, "Nido Scuola Mast", nasce dalla stipula di una convenzione tra l'azienda ed il comune di Bologna, ed incarna la perfetta integrazione welfare pubblico-welfare aziendale. Si viene delineando, dunque, una visione cosiddetta "illuminata"²²⁰ di fare impresa che si caratterizza per un legame più stretto con il contesto locale e che si discosta al contempo dal cosiddetto "imprenditore paternalistico" tipico di un modello gerarchico ed unilaterale nella relazione con il dipendente. Pensare, però, che le aziende con le loro risorse economiche possano colmare *in toto* le lacune del welfare pubblico è impossibile nonché utopico, a meno che non si voglia privatizzare tutti i settori della nostra società, compreso il welfare pubblico. E comunque la sostituzione del pubblico con il privato comporta alcuni rischi sia per le aziende sia per i cittadini. In particolar modo, le imprese potrebbero vedersi attribuiti compiti che non ritengono loro propri, assistenza e previdenza in particolare.

Il welfare aziendale è, e deve rimanere, un welfare integrativo di quello pubblico, poiché il primo è realizzabile solo se, e nella misura in cui, le risorse economiche da destinarvi sussistono. Ne discende, dunque, che la mancanza di fondi, rende impossibile la

²¹⁷ Quali servizi di istruzione anche in età prescolare, ludoteche, centri estivi ed invernale e *servizio baby-sitting*.

²¹⁸ F. Maino, M. Ferrera, *Un welfare in trasformazione: collaborazioni e reti tra pubblico e privato*, in *Rapporto 2020: un rapporto di fiducia. Le relazioni tra pubblico e privato dalla diffidenza alla collaborazione*, Italiadecide (a cura di), Il Mulino, Bologna, 2020, pp. 132-143.

²¹⁹ Azienda, oggi parte del Gruppo Coesia, che si occupa di realizzazione di impianti automatizzati per il confezionamento e la produzione di sigarette.

²²⁰ Concezione risalente ad A. Olivetti, legata alla comunità locale in base alla quale lo sviluppo economico e la società vanno di pari passo.

predisposizione dei servizi. Ecco, il rischio che si correrebbe se si sostituisse integralmente il welfare pubblico con quello privato. In Italia, peraltro, la “cittadinanza sociale” (Ascoli, 2013)²²¹ è stata ed è tuttora caratterizzata da una frammentazione territoriale (Settentrionale-Meridionale) e di inquadramento nella gerarchia aziendale e queste criticità rischiano di essere ancora più enfatizzate se non si realizza la giusta integrazione tra il welfare pubblico e quello privato²²².

Nonostante la crescita sperimentata dal WA negli ultimi dieci anni e nonostante il welfare mix sia riconosciuto quale strumento atto ad integrare le carenze del welfare pubblico e a rispondere alle nuove esigenze della società, alcuni studiosi hanno assunto delle posizioni critiche sottolineando che le disegualianze territoriali ed occupazionali possono essere dei rischi che minano il Welfare State se il sistema non viene opportunamente regolato²²³.

Un altro profilo critico è l'eccessiva discrezionalità che può avere il datore di lavoro nella predisposizione e nella conseguente gestione di un PWA.

In Italia, il welfare aziendale non ha la stessa solidità normativa del welfare pubblico che viene disciplinato e garantito normativamente, anche a livello costituzionale sancendo i principi di uguaglianza ed universalità (artt. 2 e 3). Infatti, in tema di WA la disciplina quasi esclusiva deve ravvisarsi negli artt. 51 e 100 del TUIR.

Ebbene, va specificato, che il legislatore tributario è intervenuto più volte sui già menzionati articoli proprio per cercare di supportare e sostenere i lavoratori a causa della profonda crisi che aveva colpito il Welfare State. Peraltro, tali articoli, essendo collocati all'interno del TUIR si limitano, in coerenza con lo stesso testo, a fornire esclusivamente l'elenco delle prestazioni che possono beneficiare dei *favor* fiscali predisposti e non dettano una disciplina della materia. L'unico obiettivo del legislatore era incentivare l'adozione di misure di WA e per tale ragione ha previsto sgravi fiscali.

²²¹ Il concetto di “cittadinanza sociale” viene definito da Ascoli come “l'insieme dei diritti e delle garanzie sociali che consentono la partecipazione attiva dei cittadini alla vita sociale ed economica della comunità”. U. Ascoli, E. Pavolini, M. L. Mirabile, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013.

²²² E. Pavolini, F. Carrera, L. Romaniello, *Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”*, (in), *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3/2012, pp. 145-171.

²²³ F. Maino, *Il welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, *Il Mulino*, n. 4/2018, pp. 579-587.

È proprio per questo che l'attività del legislatore non si è diretta a delineare i contenuti minimi delle prestazioni e gli standard di tutela. Ciò detto, appare evidente l'ampia discrezionalità che viene riservata sul punto ai datori di lavoro.

Un piano di WA può essere attuato mediante un Accordo sindacale²²⁴ o un Regolamento aziendale²²⁵. Nel primo caso, sulla base dell'accordo con le organizzazioni sindacali, il PWA viene predisposto e adottato. È evidente, dunque, che un tale piano, risultante da una negoziazione tra azienda e rappresentanze dei lavoratori, presterà una maggiore attenzione alle esigenze di questi ultimi nonché una gestione equa del PWA. Nel secondo caso, il datore di lavoro in via spontanea e unilaterale predispose un PWA. È palese che questa seconda modalità sebbene più semplice, presenti delle problematiche.

Quali sono i destinatari delle misure e le modalità di ripartizione delle stesse?

Nel rispondere a tali domande, il datore di lavoro potrebbe creare delle diseguaglianze. Si corre il rischio che il WA possa perdere la sua dimensione sociale e possa conservare solo quella di strumento di ausilio alla gestione del personale. In altri termini, l'istituto, se non pianificato correttamente e senza pregiudizi, subirebbe una caducazione della sua dimensione di tutela del *wellbeing* dell'intera compagine aziendale e diventerebbe un mero strumento volto alla fidelizzazione e alla produttività.

Da non sottovalutare il fatto che la disparità di trattamento tra le risorse si configura come un ulteriore rischio quando è il datore a scegliere come strutturare il piano, quali misure inserirvi, quali categorie di dipendenti possono fruirne, quali i criteri di accesso ai servizi. Egli potrebbe unilateralmente scegliere di non includere determinate categorie di lavoratori alla fruizione dei benefit, per esempio lavoratori con contratti a termine o precari nonché quelli collocati "in basso" nella gerarchia aziendale. Una tale situazione potrebbe compromettere un ulteriore obiettivo dei PWA: la promozione delle pari opportunità. Si potrebbe configurare, cioè, una frammentazione all'interno della stessa

²²⁴ In tal caso, il PWA adottato è l'attuazione di un obbligo nazionale. In proposito, la circolare n. 28/E del 15 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate ha sancito la deducibilità integrale dei costi sostenuti dall'azienda per la predisposizione delle misure di WA (elenco di cui all'art. 51 TUIR). Sono due i vantaggi di un tale tipo di accordo: anzitutto dal punto di vista economico, poi perché ne deriva un miglioramento delle relazioni sindacali aziendali.

M. Matteucci, P. Stern, *Welfare aziendale & Fringe benefit, strumenti di ottimizzazione del costo del lavoro tra sostenibilità ed innovazione*, Maggioli Editore, 2025.

²²⁵ In tal caso, la deducibilità non sussiste per i costi delle opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria occulto. Stante quanto affermato dalla circolare 28/E del 15 giugno del 2016 dell'Agenzia delle Entrate, la deducibilità sarà limitata al 5 per mille, poiché la deducibilità integrale sussiste solo se il regolamento costituisca un adempimento di un obbligo nazionale.

compagine aziendale in netto contrasto con il principio di eguaglianza formale e sostanziale di cui all'articolo 3 della Costituzione. Senza considerare, poi, che un tale scenario si pone in palese contraddizione con il divieto di discriminazione (cosiddetto divieto di atti discriminatori) sancito dall'articolo 15 dello Statuto dei Lavoratori²²⁶. Sul tema, va citata la recente sentenza della Corte di Cassazione²²⁷, Sezione Lavoro, 17 novembre 2015, n. 23487 nella quale la Suprema Corte ha posto in evidenza che i datori di lavoro sono tenuti ad erogare i “trattamenti accessori incentivanti” nel totale rispetto del principio della parità di trattamento, evitando disparità ingiustificate tra categorie di lavoratori.

Si deve poi ritenere che la discrezionalità del datore di lavoro riguarda anche le fasi immediatamente successive a quelle della progettazione, vale a dire la gestione e la comunicazione del PWA. Come più volte sottolineato, una non chiara comunicazione fa sì che solo quei lavoratori con maggiori competenze, ad esempio dirigenti e quadri, beneficino degli strumenti messi a disposizione, mentre quelli con minori competenze ne restano ignari. Una tale situazione ha, ancora una volta, l'accrescimento delle disuguaglianze, il mancato raggiungimento di uno degli obiettivi essenziali in materia: l'inclusione di tutti i lavoratori nell'organizzazione aziendale.

È auspicabile, quindi, optare per la prima tipologia di piani, che vede il coinvolgimento delle rappresentanze aziendali nella predisposizione degli stessi. E, come Treu (2020)²²⁸ ritiene, solo grazie a un costante dialogo tra imprese, lavoratori e le rispettive organizzazioni rappresentative, si possono definire piani volti al benessere delle risorse tutte. Indubbiamente, la contrattazione rappresenta il *non plus ultra*, cioè il mezzo perfetto per la predisposizione di PWA che tengono in considerazione esigenze contrapposte: produttività e tutela delle esigenze sociali e familiari e dipendenti.

In conclusione, si può affermare che l'eccessiva discrezionalità del datore sia un vero e proprio rischio per il raggiungimento delle finalità auspiccate e per la qualità delle prestazioni di WA. Acclarato, dunque, che il WA sia uno strumento atto ad integrare il welfare pubblico, la sua efficacia è data dall'introduzione di meccanismi trasparenti che riescono a coinvolgere la partecipazione dei lavoratori. Se così non fosse, la

²²⁶ L. 20 maggio 1970, n. 300, Statuto dei diritti dei lavoratori, art. 15, in G. U. n. 131 del 27 maggio 1970.

²²⁷ Corte di Cassazione, sez. lav., sent. 17 novembre 2015, n. 23487.

²²⁸ T. Treu, *welfare aziendale*, op. cit.

predisposizione di misure sarebbe riservate esclusivamente ad una “Élite” della popolazione aziendale, il che condurrebbe perfino alla violazione dei principi costituzionali di uguaglianza e solidarietà e non si realizzerebbe l’auspicabile inclusività cui si ambisce.

3.3 Studio di casi italiani: Ferrero e Luxottica tra benessere e produttività

Dopo aver analizzato l’istituto da un punto di vista normativo i suoi benefici e le sue criticità, appare ora opportuno toccare con mano l’applicazione pratica di quanto esposto in via teorica. L’analisi di casi di studio di due aziende virtuose italiane, Ferrero e Luxottica, consente di verificare come le ideologie e le normative alla base del welfare aziendale diventino una leva imprescindibile per il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. Essa fa, poi, comprendere come il complesso valoriale costruito si traduca in una crescita di produttività per l’azienda.

Nella scelta dei *case studies* ho optato per le sopraccitate realtà aziendali, Ferrero e Luxottica, profondamente differenti quanto a storia, modello organizzativo e gestionale, ma legate da un comune denominatore: la stessa visione estremamente lungimirante dell’istituto che viene considerato investimento di lungo periodo. Grazie ad una *vision* profondamente innovativa, entrambe le aziende, con tempistiche e modalità diverse, hanno sperimentato oltre che un incremento in termini di produttività ed una crescita economica, l’istaurazione di un legame, basato sulla fiducia, che potrebbe esser definito “indissolubile” tra l’impresa, i lavoratori e la comunità locale. Consideriamole in modo più approfondito.

Ferrero S. p. A. viene fondata nel 1946 ad Alba, provincia di Cuneo (Piemonte). Nell’anno successivo alla Seconda guerra mondiale (1946) l’azienda crea un prodotto con materiali di recupero, il “Giandujot” (o “Pasta Gianduja”)²²⁹, molto buona ed economica. È da questo prodotto che inizia l’ascesa inarrestabile dell’azienda, la quale a seguito della triplicazione della produzione inizia ad avere bisogno di personale da assumere e di spazi

²²⁹ Si trattava di una pasta a base di nocciole da tagliare a fette e spalmare sul pane. Il prezzo per un chilo era di 600 lire (circa €0.30) a fronte delle 3000 lire di un chilo di cioccolato. Ferrero Group, *Michele Ferrero e la storia dell’azienda*, 2023. Disponibile su: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/4098.pdf>

più grandi. Con il boom economico degli anni '60 l'azienda comincia a guardare oltre confine, raggiungendo anche paesi non europei al punto che oggi è una vera e propria multinazionale: Ferrero International S. A.

L'azienda ha, da sempre, dimostrato una grande attenzione al dipendente tramite la predisposizione di quelle che oggi definiamo politiche di welfare e di benessere lavorativo. Già dagli anni '60, infatti, Michele Ferrero ha costruito un vero e proprio *Employer Branding* basato sulla solidarietà sociale, cultura e benessere. Ciò consente di definire il predetto imprenditore come il vero e proprio precursore della Responsabilità Sociale d'Impresa. L'approccio da lui adottato può esser definito comunitario perché volto alla creazione di una azienda capace di dare un contributo rilevante in termini di crescita sociale ed economica. Il welfare integrato che prevedeva misure materiali ed immateriali in tutti i settori veniva ad essere l'attuazione pratica dei principi e delle ideologie dell'azienda. Come emerge dal pensiero del Dott. Fabio Dioguardi²³⁰, riportato nello studio di Randstad²³¹ (2020) in merito *all'employer branding* di Ferrero, la realtà di tale azienda è del tutto peculiare e fuori dal comune poiché, se per fatturato ed estensione essa si configura come una multinazionale, al contempo, questa si basa ancora su valori familiari e tradizionali, che come alle origini si fondano sulla profonda considerazione della sfera umana. Il Dott. Dioguardi ha poi sottolineato l'impegno di Ferrero nella pianificazione di strategie nel lungo termine avendo come obiettivo quello che i lavoratori si identifichino con i valori dell'azienda. A tal proposito, i top managers vengono chiamati a frequentare il corso "Capire Ferrero" presso la "Ferrero University", un corso questo che rende il personale edotto circa il *core business* aziendale ed i suoi valori. Anche se *l'employer branding* non si può considerare una mera strategia di marketing, è impensabile che questo prescindano da essa.

Soprattutto in una azienda multinazionale quale è Ferrero, è stato necessario lo sviluppo di una adeguata EVP²³² a livello globale, che tenesse in debita considerazione anche le strategie di marketing. In altri termini, dunque, è chiaro che una multinazionale che ha assunto rilevanza globale, necessiti la creazione e la comunicazione di una EVP che sia

²³⁰ F. Dioguardi nel 2020, come emerge dallo studio, rivestiva la qualifica di Global Employer Branding & Talent acquisition Director.

²³¹ Randstad, *Case study: employer branding at Ferrero*, 4 giugno 2020. Disponibile su: <https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-ferrero/>

²³² Employee Value Proposition, per il cui approfondimento si rimanda al capitolo 2, paragrafo 2.3.

chiara e coerente in tutto il mondo. Se il messaggio fosse diverso e modulato sulla base delle peculiarità e preferenze di un paese, si determinerebbe una forte sfiducia dei consumatori verso il *brand* e vi sarebbe anche una confusione in tema di valori aziendali da parte delle potenziali risorse lavoratrici. Il sempre costante lavoro svolto dalle HR e dal settore Marketing di Ferrero in tema di *employer branding* si concentra sulla creazione di una EVP basata sui valori storici e familiari dell'azienda, con uno sguardo verso il futuro, verso i cambiamenti e i nuovi *trend* di tutto il mondo.

Non si può non menzionare il *Ferrero Sustainability Report 2024*²³³, che testimonia le misure adottate dalla multinazionale in ambito ambientale, sociale ed economico. La strategia aziendale si focalizza su quattro ambiti: protezione ambientale, approvvigionamento sostenibile degli ingredienti, promozione di un consumo responsabile e valorizzazione delle persone. A partire dal 2009, il Gruppo Ferrero si impegna a fornire, annualmente, tale rapporto al fine di aumentare la trasparenza delle attività attuate dalla stessa azienda. Posta la rilevanza globale dei temi di sostenibilità della produzione²³⁴, considerato anche il cambiamento climatico, emerge dal report il costante impegno dell'azienda nella ricerca della materia prima. Questo aspetto, però, seppur rilevante non sarà approfondito in questa sede, focalizzandosi la presente trattazione sull'ultimo aspetto trattato all'interno del report: la valorizzazione delle persone. Emerge la visione antropocentrica che vuole la persona al centro. Importante per l'azienda è la predisposizione di un ambiente di lavoro inclusivo, sicuro e motivante che permette alle risorse di esprimersi appieno e, al contempo, all'azienda di crescere. Le aree sulle quali la Ferrero interviene sono quattro:

- 1) Tutela dei diritti umani: tutti sono chiamati a rispettare i rigidi standard etici dell'azienda;

²³³ Ferrero, Sustainability Report 2024. Consultabile su: <https://www.ferrero.com/it/it/persone-e-ambiente/rapporti-di-sostenibilita>

²³⁴ Alla fine dell'anno fiscale 2023/2024, risulta che 23 stabilimenti hanno usato elettricità 100% rinnovabile e che il 90% dell'elettricità acquistata aveva una provenienza da fonti rinnovabili. Pertanto, il risultato è stato una riduzione delle emissioni del 21,7% rispetto alla chiusura dell'anno fiscale 2017/2018 nonostante l'incremento della produzione rispetto a quello stesso anno. Peraltro, in Normandia (Francia) nella gestione del flusso logistico è stato predisposto un camion totalmente elettrico deputato al compimento degli spostamenti tra magazzino e stabilimento e le consegne ai clienti dell'area. Il camion possiede una autonomia giornaliera pari a 280-300 km ed ha comportato, oltre che una riduzione dell'inquinamento acustico per i residenti, anche una riduzione delle emissioni di CO2 dell'80% rispetto ai camion alimentati a diesel.
Ibidem.

- 2) Supporto e soddisfazione dei dipendenti: l'azienda si impegna costantemente a motivare le risorse ed a farle crescere professionalmente;
- 3) Salute, sicurezza e benessere in azienda: un approccio proattivo nella prevenzione delle malattie professionali e negli infortuni sul lavoro, e si punta al mantenimento di una vita sana dei dipendenti
- 4) Attenzione alla diversità, equità ed inclusione (DE&I): particolare interesse viene riservato ai cosiddetti temi DE&I consentendo ad ogni lavoratore di esprimersi al massimo delle sue potenzialità e ritenendo la differenza come un fattore di crescita in tutti i campi.

Per quanto riguarda la prima area, il Report 2024 evidenzia la collaborazione dell'azienda con istituzioni internazionali e comunità locali al fine di prevenire e limitare il lavoro minorile e garantire condizioni di lavoro eque e sicure²³⁵. Di maggiore rilevanza, per la presente trattazione, sono indubbiamente le altre tre aree. In particolare, Ferrero ha ideato un programma di formazione sulla salute e sicurezza indirizzato a tutti i managers di tutti gli stabilimenti produttivi di Ferrero nel mondo. Si mira ad una formazione a livello globale, essendo la sicurezza nell'animus aziendale e considerando che questa è realizzabile solo istruendo e creando una cultura orientata alla prevenzione dei rischi e degli incidenti sul lavoro.

Un'ulteriore iniziativa dell'azienda riguarda la gestione ed il mantenimento di dipendenti "in salute", cioè il *wellbeing* sul posto di lavoro. Ferrero adotta un approccio olistico e ritiene che la consapevolezza sia la base di una qualsiasi scelta informata. Si vuole, cioè, creare nei lavoratori coscienza dei propri bisogni perché essi possano compiere scelte opportune ed informate. A tal fine, circa ogni tre mesi, Ferrero lancia delle campagne di sensibilizzazione in tutto il mondo, delle quali ciascun dipendente viene informato tramite il proprio intranet, puntando a conciliare sessioni informative con quelle interattive, secondo il cosiddetto *Wellbeing Framework*. Inoltre, Ferrero fornisce un vero e proprio

²³⁵Nel Report si menziona la collaborazione tra Ferrero e l'International Labour Organization (ILO) che, nell'ambito della raccolta delle nocciole, ha raggiunto oltre 3000 bambini lavoratori stagionali con programmi di educazione e protezione. Poi, si può menzionare la collaborazione con Save the Children che, in Costa d'Avorio ha interessato quasi 47000 persone (bambini e adulti) nelle aree di approvvigionamento di cacao, migliorando i sistemi di protezione dell'infanzia e di accesso all'istruzione. Ibidem.

programma di assistenza ai propri dipendenti (Employee Assistance Program, EAP) garantendo a questi ed alle loro famiglie servizi di consulenza capaci di supportare ed affrontare le loro preoccupazioni mentali, sanitarie, economiche²³⁶. L'EAP, dunque, riveste grande importanza nella creazione di una buona cultura aziendale che mira alla valorizzazione delle risorse.

Prima di concludere l'esame di questo *case study*, ed in aderenza alla finalità dell'elaborato, ci si deve soffermare sugli effetti che tali politiche di welfare hanno comportato in termini di fidelizzazione e di attrazione dei talenti.

Secondo la ricerca "Ranstad Employer Brand 2022"²³⁸, Ferrero si colloca tra i primi tre datori di lavoro più attrattivi in Italia e nel mondo. Ciò si deve a tre principali ragioni: anzitutto la centralità del benessere del lavoratore, le opportunità di carriera del personale e, da ultimo, la stabilità occupazionale che mira a garantire. Il lungo percorso della Ferrero imperniato sulla persona-lavoratrice che deve potersi identificare con i valori dell'azienda e le iniziative intraprese, hanno portato ad una considerevole riduzione del tasso di turnover, delineando così carriere durevoli nel tempo. L'investimento di Ferrero in tema di valorizzazione e fidelizzazione dei lavoratori si appalesa anche da alcuni dati: più del 70% del management dell'azienda ha effettuato percorsi di crescita interna nell'azienda. Ferrero è esemplare nello scenario nazionale e mondiale, nel delineare un sistema di welfare che sia una leva di *employer branding*.

La sua forza risiede nella capacità di trasformare il benessere delle risorse e la crescita economica in fattori interconnessi ed imprescindibili in un'ottica di crescita sostenibile. In conclusione, si può affermare che questa azienda incarna un modello di welfare aziendale culturale, poiché il suo impegno nel promuovere benessere collettivo, lo rende un vero e proprio attore sociale e lo qualifica come una delle aziende più competitive nel mondo.

Un modello diverso, ma che assume parimenti una risonanza globale è Luxottica. Questa azienda opera nel capo dell'occhialeria e, proprio come per Ferrero, la storia del suo

²³⁶ Ferrero, Our Benefits-US. Consultabile su: <https://www.ferrerocareers.com/us/en/our-benefits>

²³⁸ Ranstad Italia, Ferrero, Thales Alenia Space e Automobili Lamborghini i datori di lavoro ideali. Un italiano su quattro vuole cambiare lavoro, comunicato stampa 12 maggio, 2022. Consultabile su: <https://www.randstad.it/blog-e-news/comunicati-stampa/rebr-2022-ferrero-thales-alenia-space-e-automobili-lamborghini-i-datori-di-lavoro-ideali/>

fondatore, Leonardo Del Vecchio, è inscindibilmente legata al successo mondiale dell'azienda²³⁹. Nello spirito imprenditoriale di Del Vecchio, da sempre c'è una forte attenzione verso il proprio territorio ed i propri dipendenti ed è per questo che sin dal momento in cui l'azienda ha iniziato la sua espansione, si sono previste delle misure a favore del benessere dei lavoratori. La data di nascita del welfare aziendale deve ravvisarsi nel 2009 a seguito di un lungo processo iniziato con la proposta di Luxottica alle organizzazioni sindacali di progettare un PWA. Nell'idea dell'azienda si voleva costruire un "Sistema di Governance" aziendale e sindacale che fosse paritetico: una rivoluzione nel nostro panorama industriale.

L'accordo sindacale è stato siglato nel 2009 ed ha previsto l'istituzione di un organo bilaterale di rappresentanza dei lavoratori e dei datori, il Comitato di Governance, deputato alla realizzazione di un PWA, di concerto con gli esperti del Comitato tecnico-scientifico. Da quanto detto, è evidente che il modello di WA voluto e creato da Luxottica non può assolutamente definirsi di tipo "paternalistico"; al contrario vuole essere il punto di accordo e di equilibrio tra i lavoratori, il management aziendale e le rispettive esigenze. Questo primo accordo ha previsto tre progetti: il simbolo del welfare di Luxottica, vale a dire il "carrello della spesa"²⁴⁰, la cassa di assistenza sanitaria ed il rimborso totale dei libri scolastici per i figli dei dipendenti.

²³⁹ Nel 1961 è stata costituita "Luxottica di Del Vecchio & C. Sas" la cui attività era principalmente volta alla produzione di accessori fatti a mano destinati ad essere applicati ad occhiali per terze aziende bellunesi. Nel 1967, l'azienda è notevolmente cresciuta ed il suo ambito operativo si è esteso anche alla realizzazione dell'occhiale tutto. L'azienda continuò ad incrementare i suoi profitti e con questi iniziarono le prime ambizioni internazionali al punto che nel 1978 si è giunti alla modifica della forma societaria che da Sas è divenuta "Luxottica S. p. A."

M. Matteucci, P. Stern, *welfare aziendale & fringe benefit*, op. cit., pp. 107 ss.

La svolta rivoluzionaria si è avuta nella metà degli anni '80 quando l'azienda è stata portatrice di una rivoluzione: l'occhiale da sole diventa un accessorio di tendenza e non uno strumento per sopperire a difetti fisici. A partire da questo momento, si è registrata un'ascesa inarrestabile dell'azienda che ha raggiunto i più disparati Paesi e settori grazie alla sua politica di ricerca costante di linee e materiali innovativi. Ad oggi, Luxottica possiede solo nel nostro Paese, 6 stabilimenti produttivi e offre lavoro a circa 77.000 persone; possiede peraltro licenze su *brand* di lusso ed alta fascia quali Prada, Armani, Valentino, Chanel e perfino Tiffany & Co.

Ibidem

²⁴⁰ Rispettivamente, il "carrello della spesa" è rivolto solo agli operai ed agli impiegati (con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione) degli stabilimenti produttivi per un valore di circa €110, fornito tramite la Coop trentino. La cassa di assistenza sanitaria era erogata, tramite una convenzione con Unisalute, solamente ai dipendenti degli uffici di Milano assunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato. Da ultimo, il rimborso dei libri scolastici era integrale e copriva le ingenti spese che i dipendenti sostenevano per l'acquisto dei libri fino alle scuole superiori. Tale ultimo benefit era fornito a tutti i lavoratori, con qualsiasi tipo di contratto, ed anche se nel periodo che va dalla proposizione della domanda al rimborso il rapporto di lavoro si fosse interrotto.

Ibidem

È evidente, dunque, che il primo Sistema Welfare dell'azienda nasce con il fine specifico di fungere da strumento di sostegno al reddito dei lavoratori e delle proprie famiglie. L'azienda, peraltro, ha provveduto anche a costruire edifici atti ad erogare dei servizi non solo ai suoi dipendenti, ma anche ai cittadini residenti in quelle aree. Si pensi, ad esempio, all'asilo nido costruito in provincia di Belluno²⁴¹, il quale è stato successivamente donato al comune, alla condizione che il 30% dei posti venissero riservati ai figli dei dipendenti Luxottica in età prescolare.

Nel 2011 è stato siglato un accordo integrativo, sulla scia delle prime predisposizioni del WA, ma portatore anche di una novità: le misure a sostegno del work-life balance dei lavoratori. Queste riguardavano ad esempio la flessibilizzazione dell'orario, i permessi straordinari. Tale accordo, poi, in relazione al premio annuale a favore dei dipendenti prevedeva anche la riduzione dei costi delle bollette, soprattutto quella dell'energia elettrica.

Luxottica, sin dall'introduzione del WA ha ideato un sistema di accurato monitoraggio delle iniziative predisposte, al fine di comprendere meglio le esigenze dei lavoratori e conoscere quali servizi sono stati usufruiti e quali più apprezzati. Grazie a tale monitoraggio il WA è diventato una vera e propria componente strutturale dell'azienda. A partire dal 2013 sono stati rilevati nuovi bisogni dei dipendenti soprattutto nelle aree sociali ed assistenziali. L'azienda, su questa base, ha integrato i PWA principalmente in quattro ambiti:

- 1) Sostegno ai giovani: in tutti i territori ove risiedono stabilimenti Luxottica, sono state intraprese iniziative di orientamento scolastico o professionale cui possono usufruire tutti i giovani residenti. Ciò è stato reso possibile grazie ad una collaborazione creata con le strutture ivi esistenti pubbliche o private. In tale ambito, Luxottica è stata pioniera e portatrice di una rivoluzione;
- 2) Assistenza sanitaria: in tale sfera si registra un incremento delle prestazioni che possono esser ricomprese nel piano sanitario integrativo e, per la prima volta, è stato approcciato il problema della non-autosufficienza;
- 3) Ascolto e counseling: tali servizi vengono ritenuti molto importanti poiché supportano il personale e le rispettive famiglie nei momenti di crisi, anche

²⁴¹ In particolare, a Sedico, località ove sono situati due stabilimenti Luxottica.

psicologica. Sono, quindi, basilari per il miglioramento qualitativo delle relazioni lavorative, familiari ed in generale sociali;

- 4) Microcredito di solidarietà: tale servizio è stato predisposto come supporto finanziario per tutti quei lavoratori che non riescono ad ottenere prestiti bancari per spese urgenti quali quelle sanitarie, scolastiche o di assistenza. Dopo la valutazione della richiesta effettuata dal dipendente a “Microcredito per l’Italia” questo eroga il servizio previa prestazione di garanzia da parte di Luxottica.

Il contratto integrativo aziendale del 2015 ha introdotto ulteriori novità, tra le quali meritano menzione: il patto generazionale, il cui fine è quello di agevolare tanto l’ingresso nella azienda delle nuove generazioni quanto le risorse prossime alla pensione. Queste ultime, nei tre anni che precedono il raggiungimento dell’età pensionabile, possono richiedere il part-time al 50%, senza che ciò intacchi il loro trattamento pensionistico. Quanto alle nuove generazioni, esse potranno, se particolarmente meritevoli, essere assunti con contratto a tempo indeterminato. Una seconda novità è data dalla cosiddetta “banca ore etica”, cioè una sorta di istituto di solidarietà per i colleghi bisognosi che consente a ciascun lavoratore di donare ad altri dipendenti in stato di bisogno parte o tutte le proprie ore accantonate. La donazione sarà poi raddoppiata ad opera della azienda. L’ultima innovazione è la cosiddetta “baby week per l’inserimento all’asilo nido” la quale permette ai genitori di ottenere una settimana di permessi retribuiti per il suddetto fine.

ISTRUZIONE	SOSTEGNO AL REDDITO
a. ORIENTAMENTO SCOLASTICO	a. Microcredito
➢ Digital Education	b. Rimborso libri di testo
➢ Corso per test universitari	c. Carrello della spesa
b. ECCELLENZA	d. Rateizzazione abb. studenti
➢ Borse di studio	
➢ Rimborso tasse universitarie	
c. SCOLARITÀ	
➢ Corsi di recupero	
➢ Alternanza scuola-lavoro	
➢ Stage estivi	
d. INTERNAZIONALITÀ	
➢ Summer camp	
SALUTE E BENESSERE	MOBILITÀ
a. Counselling	a. ZeroCar
b. Assicurazione sanitaria	b. Trasporti collettivi

Fonte: <http://docplayer.it/4133327-Sistema-welfare-luxottica.html>

(tabella riepilogativa delle iniziative welfare in Luxottica, fonte: M. Matteucci, P. Stern, op. cit., p. 115)

Negli ultimi anni si è assistiti ad un incremento di servizi e prestazioni offerti dall’azienda in particolare, nel settore dell’istruzione. Sono state introdotte il rimborso delle spese universitarie, ammissibile anche qualora si ottenga una borsa di studio, per gli studenti

figli di dipendenti la cui media sia pari o superiore a 29/30²⁴². Un'ulteriore azione nello stesso settore, con l'obiettivo di scoraggiare l'abbandono scolastico, è stata la predisposizione di stage estivi retribuiti. I destinatari di questi ultimi sono i figli dei dipendenti che abbiano frequentato il terzo o quarto anno della scuola superiore, alla condizione che siano iscritti al successivo anno scolastico. Questi hanno la possibilità di lavorare per un mese nell'azienda dei genitori in un settore quanto più possibile affine ai loro studi.

Nell'ambito del benessere, o se si vuole della salute psicofisica, Luxottica ha previsto l'accesso gratuito alla propria palestra per tutti i dipendenti. Viene garantito perfino l'assistenza di un *personal trainer* che elabora una scheda di allenamento *ad personam*. Nello stesso settore, complice anche la crisi economica, la già esistente assicurazione sanitaria integrativa è stata estesa anche ai dipendenti assunti con contratto di lavoro a tempo determinato o con contratto di somministrazione.

Ci si è, poi maggiormente interessati alla salute mentale dei propri dipendenti e, a tal fine, Luxottica ha predisposto un numero verde, gestito in collaborazione con Psya, di cui possono usufruire in piena anonimità, i dipendenti che necessitano di supporto psicologico.

Il contratto integrativo 2024-2026 ha apportato ulteriori novità. Anzitutto, è stato creato un organo interno deputato alla promozione del benessere e dell'inclusione dei lavoratori: "*Essilor Inclusion Commettee*". È stato anche istituito il Fondo Welfare per la Conciliazione il cui obiettivo è quello di predisporre progetti che concedono benefici, oltre che nell'ambito delle condizioni di lavoro, anche per il territorio tutto. Luxottica, che è stata pioniera nell'istituzione della cosiddetta "banca ore etica"²⁴³ ha esteso questo concetto e, oltre a finanziare tale fondo con un milione di euro, ha raddoppiato le ore di permesso retribuito donate dai singoli lavoratori²⁴⁴.

In un'ottica di innovazione, è stata sperimentata dall'azienda l'adozione della settimana corta: i dipendenti possono, senza riduzione alcuna della retribuzione, lavorare solo

²⁴² M. Matteucci, P. Stern, Welfare aziendale & fringe benefit, op.cit.

²⁴³ Si veda quanto già trattato a pagina 110.

²⁴⁴ M. Matteucci, P. Stern, *welfare aziendale & fringe benefit*, op. cit.

quattro giorni a settimana²⁴⁵. Tale sperimentazione è stata introdotta a seguito di un accordo con le organizzazioni sindacali e segna l'ambizione di rinnovare le strutture aziendali in un'ottica di maggiore sensibilità verso il tema della conciliazione vita-lavoro. I dipendenti potranno godere di venti giornate l'anno libere (generalmente il venerdì). Cinque dei venti giorni liberi vengono scalati dai permessi retribuiti, mentre gli altri quindici saranno sostenuti dall'azienda. Ne consegue maggiore tempo libero per il lavoratore, in coerenza con le nuove richieste delle risorse. Va comunque considerato che ci sono delle criticità anche in un tale esperimento così innovativo: queste riguardano la gestione del personale in modo ottimale, senza che la settimana corta possa incidere negativamente sulla produttività dell'azienda. L'esperimento della settimana corta è iniziato il 1° aprile 2024 e riposa su un accordo siglato nel 2023. Quest'ultimo è la felice conclusione del dialogo intercorso tra l'azienda e le rappresentanze sindacali dei lavoratori ed è finalizzato all'ampliamento del work-life balance anche nel contesto industriale. Questo accordo incarna una contrattazione costruttiva che ha saputo conciliare il benessere dei dipendenti con i bisogni dell'azienda, cercando di soddisfare ogni tipo di esigenza. La sperimentazione che ha interessato il Gruppo italiano EssilorLuxottica non ha coinvolto tutta la popolazione aziendale²⁴⁶ e ciò sia sulla base di parametri oggettivi sia soggettivi.

Quanto ai primi, la comprensione presuppone una premessa. L'attività di una fabbrica è complessa e per il suo funzionamento è essenziale che alcune figure professionali (tecnici e figure operative) siano costantemente presenti, per garantire la continuità nella produzione. È chiaro, dunque, che sono proprio queste figure che vengono necessariamente tagliate fuori dall'esperimento. Ciò potrebbe essere avvertito come un problema tra la popolazione aziendale che sentirebbe una tale sperimentazione non equa. Effettivamente, i soggetti che possono aderire alla settimana corta ricoprono posizioni più di prestigio ed appartengono all'élite aziendale, quindi potrebbe essere percepito, dalle classi più basse, come non conforme al principio costituzionale di eguaglianza (art. 3 Cost). Una tale selezione tra chi ha accesso e chi non può, non è stata mossa da una logica

²⁴⁵ EssilorLuxottica, *EssilorLuxottica rivoluziona l'organizzazione del lavoro, arrivano le "settimane corte" in fabbrica*, 30 novembre 2023.

Disponibile su: <https://www.essilorluxottica.com/it/area-stampa/comunicati-stampa/essilorluxottica-rivoluziona-organizzazione-lavoro-fabbrica/>

²⁴⁶ Sono soltanto 600 i dipendenti che ne hanno preso parte (a fronte dei 15.000 totali).

classista, ma da una maggior facilità e flessibilità organizzativa dell'attività dei lavoratori che svolgono un cosiddetto "lavoro d'ufficio".

Il parametro soggettivo è quello che concerne l'età. In tal caso, si è creato un *vulnus* tra le categorie più giovani che entrano in azienda e quelle prossime alla pensione da un lato, e tutta la categoria "di mezzo" dall'altro. Infatti, il maggior interesse verso il progetto è stato rappresentato proprio dai primi soggetti (giovani e vecchi) sicuramente perché i giovani, vista la loro nuova cultura, hanno una più spiccata sensibilità ai temi della conciliazione vita lavoro e tendono a considerare il tempo libero un vero e proprio valore. Anche i dipendenti prossimi all'età pensionabile sono spinti dal desiderio di ridurre le ore lavorative perché stanchi di passare la loro vita a lavorare. Viceversa, tutta la generazione di mezzo appare quasi disinteressata all'iniziativa. Essi sono quei lavoratori che non sono prossimi alla pensione, ma che, al contempo, non sono entrati da poco nel mondo del lavoro; sono proprio quei lavoratori che hanno trovato la "loro dimensione" nella canonica settimana lavorativa (improntata su cinque giorni) ed hanno organizzato la propria vita in base ad essa.

A conclusione di questo esperimento, si può dire più che positivo, sotto tutti i fronti, il riscontro. Anche le organizzazioni sindacali²⁴⁷ ed il management aziendale hanno ravvisato risultati positivi nella sperimentazione della settimana corta. È plausibile che essa diventi un nuovo sistema organizzativo di lavoro definitivo. Stante questa generale contentezza ed ottimismo, per il futuro resta comunque un aspetto problematico che può essere considerata una grande sfida da vincere: non devono essere penalizzate le categorie di lavoratori appartenenti alla filiera del settore produttivo né l'attività produttiva dell'azienda. La sfida, dunque, riguarda proprio la creazione di un sistema che, seppur innovativo e che guarda al futuro, sia comunque sostenibile per l'impresa, anche e soprattutto in una logica di lungo periodo.

In conclusione, i due *case studies* proposti mostrano come il welfare aziendale rappresenti una strategia dell'impresa che è volta al *wellbeing* del lavoratore e della sua famiglia, ed al contempo accresce la produttività, *l'attraction* e la coesione sociale. Investire su di essa e vedere l'investimento a lungo periodo significa rafforzare, rinsaldare il legame tra

²⁴⁷ Stante quanto affermato dal segretario generale Filctem CGIL M. Falcinelli, dal segretario generale Femca CISL N. Garofalo e dal segretario generale Uiltec UIL D. Piras. M. Matteucci, P. Stern, *welfare aziendale & fringe benefit*, op. cit.

l'azienda, i lavoratori ed il territorio. Sia l'una sia l'altra realtà aziendale hanno saputo individuare le nuove esigenze dei loro lavoratori dando risposte innovative ed offrendo servizi capaci di conciliare vita-lavoro nel rispetto della sostenibilità e della sicurezza. Sul piano interno l'attenzione è stata volta alla riduzione del *turnover*, alla fidelizzazione dei dipendenti ed al miglioramento dell'attività produttiva. Entrambe le aziende sono state capaci di essere propulsori di sviluppo del territorio. Vi sono, però, alcune differenze nei modelli che propongono e queste sono dovute alla loro storia e alla loro diversa organizzazione. Ferrero incarna un modello di welfare aziendale valoriale che riflette le sue origini di azienda a conduzione familiare. Luxottica, invece, fonda il suo welfare sul dialogo tra le parti sociali che porta all'affermazione di un modello contrattuale.

I percorsi di entrambi i casi-studio trattati, dimostrano che *wellbeing* dei lavoratori e produttività aziendale sono gli obiettivi che devono camminare insieme, in un'ottica *win-win* di complementarità.

3. 4 Possibili ed auspicabili sviluppi futuri: verso un welfare sostenibile, inclusivo e partecipato

Arrivati al paragrafo conclusivo di questo elaborato, possiamo ritenere di avere un quadro abbastanza completo dell'istituto che ci consente di compiere un bilancio generale e di delineare quelli che saranno, usando un linguaggio tipicamente aziendale, i possibili ed auspicabili *trend* futuri dell'istituto. Prima di calarci nel concreto, sono doverose delle premesse piuttosto generali su quello che deve essere considerato lo strumento "conciliatore" delle esigenze produttive e personali rispettivamente dell'azienda e del lavoratore.

Portatore di benessere ed innovazione, il welfare aziendale ha, come altro lato della medaglia, l'effetto collaterale di rimanere cristallizzato in una logica di breve periodo.

Se non si operassero i dovuti adattamenti, in coerenza con i cambiamenti socioculturali ed economici della società, si potrebbe incorrere nel grave errore di pensare il welfare aziendale come uno strumento palliativo, una sorta di "tappabuchi" per accontentare le risorse, senza attribuire loro maggiorazioni di stipendio. In realtà, il welfare aziendale non può e non deve assolutamente essere relegato a ciò; è proprio dall'esperienza delle due

realtà estremamente virtuose, Ferrero e Luxottica, analizzate nel paragrafo precedente, che si comprende la portata dell'istituto. Il welfare aziendale è sicuramente molto di più che una mera integrazione della retribuzione con prestazioni prevalentemente non monetarie e assoggettate ad una disciplina di *favor* fiscale. Viceversa, esso può essere il collante delle esigenze antinomiche che dominano il binomio azienda-lavoratori, esigenze di produttività e di collettività.

Alle aziende, in una prospettiva futura, viene richiesto di essere lungimiranti: attribuire al welfare aziendale un nuovo volto che rispecchi i nuovi valori. Il welfare aziendale del futuro dovrà essere la risultante di un equilibrio perfetto, composto principalmente da tre fattori: sostenibilità (il WA deve essere elaborato in una logica di lungo periodo), inclusività (si deve poter garantire l'accesso all'istituto a tutti i lavoratori, in un'ottica di pari opportunità) ed infine partecipazione (imprescindibile è l'ascolto che è alla base del dialogo tra il datore ed il lavoratore).

Questa concezione del welfare aziendale è perfettamente coincidente con i dettati della nostra Carta costituzionale: è proprio l'articolo 2 che sancisce un impegno da parte dell'ordinamento italiano a garantire lo sviluppo della personalità del lavoratore in quanto inserito in quelle che i Padri Costituenti definiscono "formazioni sociali".

L'espressione di cui all'art. 2 Cost. "formazioni sociali" è stata interpretata dalla giurisprudenza e dalla dottrina in senso estremamente ampio. In proposito, la Corte costituzionale²⁴⁸ ha qualificato l'azienda anche come una formazione sociale (oltre che come una struttura economica) ove convivono interessi individuali (dei lavoratori) e collettivi. Sulla stessa scia, la dottrina, R. Pessi²⁴⁹, qualifica l'impresa moderna come una comunità sociale, il cui obiettivo primario è indubbiamente la realizzazione del profitto, ma non può non tenersi in considerazione anche che all'interno dell'azienda vi sono i lavoratori, i quali sono portatori di diritti. Pertanto, se l'azienda rientra nella definizione di "formazione sociale" ex art. 2 Cost., è evidente che tramite la predisposizione e l'attuazione di PWA i principi costituzionali di dignità, uguaglianza e solidarietà vengono attuati.

²⁴⁸ Corte cost., sent. 18 gennaio 1989, n. 18, in *Giurisprudenza Costituzionale*, 1989.

²⁴⁹ R. Pessi, *La responsabilità sociale dell'impresa*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, n.1/2011, pp.1-19.

Nell'analisi del percorso del welfare aziendale non può non essere considerato il Covid-19²⁵⁰. L'emergenza pandemica ha segnato uno spartiacque: c'è un prima e un dopo.

Le criticità latenti del welfare pubblico così come nuovi bisogni ed esigenze che, in chiave integrativa, devono anche essere tenute in considerazione e soddisfatte dai datori di lavoro. Ci si chiede come sta cambiando e potrebbe continuare a cambiare la società e come cambiano i comportamenti, gli stili di vita e le esigenze dei lavoratori.

Le risposte portano alla necessità di rivoluzionare i modelli organizzativi del lavoro e di prestare anche attenzione alle nuove tecnologie. Ripensare l'attività d'impresa, in chiave strategica di gestione delle risorse, viene sempre più avvertita come una necessità.

Le aziende devono costruire le loro *strategies* sulla base di un nuovo valore emergente: la sostenibilità nel lungo periodo. Negli ultimi anni, nell'*animus* della società si è costruita e sviluppata una sensibilità sul tema, pertanto anche le relazioni industriali devono basarsi su questo nuovo paradigma. Le aziende, per essere durevoli nel tempo, devono individuare i loro obiettivi e studiare le loro strategie privilegiando scelte che sappiano comportare, nel lungo periodo, uno sviluppo sostenibile. Ciò in quanto l'agire responsabile delle aziende rappresenta, oggi, l'essenza per ottenere risultati economici duraturi. Il tema è indubbiamente complesso e ingloba al suo interno anche un'adeguata valorizzazione del capitale umano, essenziale questo per la vita di un'azienda al pari del capitale monetario. Dando il giusto rilievo ai lavoratori, si può cogliere il punto di contatto con il welfare aziendale, cioè lo strumento tramite il quale viene costruita la responsabilità sociale degli imprenditori. Le politiche di WA possono, pertanto, diventare il mezzo per ripensare le dinamiche organizzative interne dell'azienda, ciò in quanto l'attenzione e la tutela delle persone-lavoratrici sono la colonna portante della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI, o Corporate Social Responsibility, CSR).

Le aziende, dunque, nell'attuale contesto hanno anche l'onere di riconsiderare il tema della gestione del rischio nella propria attività di impresa, senza tralasciare le nuove tecnologie. Sul punto, ci si deve chiedere in che misura il welfare aziendale possa dirsi capace di preservare la cosiddetta "salute organizzativa"²⁵¹ dell'impresa. Considerato,

²⁵⁰ U. Ascoli, *Il welfare aziendale fra crisi pandemica e vecchie criticità*, (in) Il Mulino, n. 4, ottobre-dicembre 2022, pp. 51-60.

²⁵¹ M. Squeglia, *I rischi psicosociali e lo stress lavoro correlato in Europa e in Italia*, (in) Revista do TRT 3ª Região, 96, 2018.

poi, il potenziale impatto della cosiddetta “Industria 4.0”²⁵² (anche nota come “Industry 4.0”), il welfare aziendale, si concretizza come un percorso che mira a coordinare l’organizzazione aziendale con la salute a trecentosessanta gradi del capitale umano. Il sistema organizzativo dell’azienda e la compagine sociale devono essere concepiti come energie sinergiche e non contrapposte. L’avvento della suddetta rivoluzione determinerà un mutamento del *focus* verso fattori di rischio che riguardano la sfera psicosociale²⁵³, ciò in quanto è proprio questo l’ambito che potrebbe essere più colpito dai cambiamenti organizzativi del lavoro²⁵⁴. Peraltro, vi è una nuova sfida che il welfare aziendale deve affrontare: misurarsi con la nuova produttività aziendale, spesso originata dalle nuove tecnologie digitali²⁵⁵. Queste ultime, nell’attuale scenario potrebbero essere un vero e proprio pericolo per tutte quelle professioni che, tradizionalmente, sono state sempre ritenute non automatizzabili. Esemplificando, si può pensare ai lavoratori che svolgevano attività di controllo dei flussi produttivi, compiti questi oggi in gran parte devoluti agli strumenti digitali e non più all’attività dell’essere umano.

È, alla luce di quanto detto, avvertita la necessità per le imprese di predisporre criteri capaci di favorire la collaborazione, la sicurezza delle informazioni, la gestione efficiente delle risorse e perfino la gestione ambientale. Va, comunque, segnalato che attualmente le aziende sono quasi esclusivamente inclini alla predisposizione di indici capaci di ridurre i costi del servizio erogato o dei prodotti e, le imprese sembrano essere poco interessate agli indici che portano al mantenimento dell’efficienza delle risorse tecnologiche, alla motivazione delle risorse umane, alla soddisfazione dei dipendenti e dei clienti della realtà aziendale. Tuttavia, ci si aspetta un cambiamento in chiave evolutiva delle aziende sul punto, in quanto la predisposizione degli indici capaci di

²⁵² L’obiettivo perseguito dalla “Industria 4.0” è quello di cambiare i paradigmi della produzione industriale di alcuni Paesi Europei, automatizzandola tramite l’inserimento di sistemi di intelligenza artificiale, di robotica, di *machine-learning*...

La conseguenza di una tale rivoluzione sarà, non solo e non tanto un ripensamento del mercato del lavoro, ma soprattutto la creazione di nuovi paradigmi in termini di orario del lavoro, innovazioni organizzative e perfino di ruoli e di competenze.

²⁵³ Cfr. F. Malzani, L. Guglianone (a cura di), *Come cambia l’ambiente di lavoro: regole, rischi e tecnologie*, Giuffrè, Milano, 2007.

²⁵⁴ Cfr. F. Fraccaroli, C. Balducci, *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni. Valutare e controllare i fattori dello stress lavorativo*, Il Mulino, Bologna, 2022.

²⁵⁵ P. Beaudry, D. A. Green, B. Sand, *The Great Reversal in the Demand for Skill and Cognitive Tasks*, National Bureau Economic Research, working paper no. 18901, 2013.

Disponibile su: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18901/w18901.pdf

monitorare l'andamento dell'impresa deve necessariamente essere un percorso che muove dall'interno dell'organizzazione aziendale.

Un'altra attesa prospettiva di sviluppo concerne la possibilità del welfare aziendale di essere uno strumento “socialmente utile”²⁵⁶ nell'ottica di produttività dell'organizzazione aziendale che, ovviamente, ambisce a realizzare la massimizzazione del suo profitto. Le realtà aziendali, pertanto, dovrebbero regolamentare il proprio schema gestionale sulla base di una autonomia negoziale delle parti, di requisiti soggettivi e di conflitti di interesse, vale a dire in generale di disciplinare l'attività nel suo complesso.

Nella pratica, il welfare aziendale può essere usufruito attraverso delle piattaforme digitali. In proposito, merita di essere ricordato che le aziende mettono a disposizione dei dipendenti i servizi previsti all'interno del PWA attraverso dei *provider* che dispongono di una piattaforma digitale²⁵⁷. Il *provider* (si pensi a Edenred) può essere considerato un intermediario tra l'azienda che predispone i PWA, i dipendenti che ne usufruiscono ed i servizi da erogare ricompresi nel PWA. Attualmente, secondo “ALTIS-Censimento 2024”²⁵⁸, in Italia sono 108 i *provider* attivi nel settore di welfare aziendale, dato in crescita rispetto al passato visto il grande ruolo che questi rivestono in tutte le fasi della progettazione del PWA, fino a ricomprendere l'attività di monitoraggio e valutazione degli impatti con report. È evidente, dunque, che questi aumentano la trasparenza in tema di WA e consentono ai dipendenti la personalizzazione dei propri benefit. Da ultimo, migliorano anche il dialogo tra le parti sociali. Il costante aumento dei *provider* sul mercato sta sempre più facendo avvertire un'esigenza di razionalizzazione, estremamente difficile da realizzare. In questo scenario, dunque, è importante che i diversi *provider* siano in grado di differenziare la propria offerta prestando particolare sensibilità alla cura della persona. L'innovazione sul campo deve seguire, pertanto, due direttrici: la razionalizzazione dei *provider*, difficilmente attuabile, e la differenziazione dei servizi offerti, obiettivo quest'ultimo più plausibilmente raggiungibile.

²⁵⁶ In proposito, merita di essere riportato alla luce quanto scritto sul tema da R. Titmuss in tema di fringe benefits, sostenendo che in essi vi è un carattere “socialmente regressivo”, considerato che la loro quantità e qualità dei cresce al diminuire della gerarchia delle politiche aziendali.

R. M. Titmuss, *Social Policy: an introduction*, George Allen & Unwin, Londra, 1974.

²⁵⁷ T. Treu, *welfare aziendale*, op cit. pp. 185 ss.

²⁵⁸ ALTIS CENSIMENTO 2024, disponibile su: <https://altis.unicatt.it/altis-Flash%20Report%20Provider%202024.pdf>

Per realizzare tale ultimo fine, è necessario prendere contezza dell’impatto che può rivestire la tecnologia nell’applicazione pratica dei PWA. Nel corso di questo paragrafo, si è già fatto riferimento alle piattaforme online, cioè gli strumenti tramite i quali i *provider* veicolano ai destinatari delle misure di WA quanto previsto dai propri piani. Oltre alla criticità già esposta²⁵⁹ della scarsa conoscenza delle misure di WA predisposte, si pone una problematica ancora più grande: il cosiddetto “digital welfare divide”²⁶⁰ (Pesenti, 2019). I dipendenti, spesso, per poter fruire dei benefit, sono tenuti a servirsi di applicazioni o siti web. Ne deriva, quindi, che l’utilità del PWA, può essere influenzata da variabili quali la scarsa capacità tecnologica (anche inficiata dall’età) di quella risorsa di indicare, sul sito web dedicato, qual è il servizio welfare che intende attivare. La sfida lanciata, dunque, sia alle aziende sia anche ai *providers* in tema PWA pone l’accento due aspetti: da un lato, concentrarsi sui modelli scelti per la predisposizione e la conseguente erogazione dei servizi di WA e, dall’altro intervenire in un’ottica di supporto alle risorse su quelle che sono le fasi che conducono alla scelta degli stessi. Nel futuro, dunque, si deve lavorare sul controllo di quanto lo strumento atto all’erogazione dei benefit, sia adeguato a rispondere alle esigenze dei destinatari, e su quanto sia adattivo al soddisfacimento delle richieste di ciascun lavoratore. Il punto, dunque, non deve più essere incentrato sui servizi di WA in sé considerati; il focus deve necessariamente spostarsi sui modelli di servizio.

Nell’attuale panorama sociopolitico, già profondamente segnato dalla pandemia, si ravvisano ulteriori eventi, le guerre, che stanno contribuendo a trasformare la sfera dei bisogni sociali. Questo cambiamento rende possibile prevedere, nel futuro, l’accrescimento della domanda dei dipendenti di servizi welfare concernenti aree quali: salute, sostegno al reddito, conciliazione della vita- lavoro. Le previsioni fanno, dunque, ipotizzare un ritorno alle componenti classiche che, sin dalle origini, sono parte dell’istituto. L’interesse verso il cosiddetto *lifestyle*, plausibilmente, sarà destinato a decrescere: abbonamenti in centri estetici, palestre... I lavoratori saranno più interessati a che il datore di lavoro preveda all’interno di un PWA servizi in grado di aumentare la loro cultura sociale, scientifica nonché ambientale. Esemplificando, si pensi ad un corso di formazione sul “corretto stile di vita e le conseguenze derivanti da una vita smodata”.

²⁵⁹ Si rimanda, per l’approfondimento, al capitolo precedente.

²⁶⁰ L. Pesenti, *Il welfare in azienda. Imprese “smart” e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, 2019.

In questo contesto di profonda rivoluzione, dunque, i datori di lavoro e i *provider*, se sono in grado di accettare la sfida, possono sperimentare anche l'opportunità di fornire servizi diversi e più rispondenti alle nuove esigenze. Per far ciò, però, appare indispensabile ridefinire l'offerta. Il Terzo settore può essere coinvolto per affacciarsi ad un nuovo mondo nel quale domineranno i servizi di *counselling o coaching* che dovranno essere inseriti all'interno di PWA strutturati per una nuova compagine sociale, portatrice di nuovi valori e bisogni diversificati.

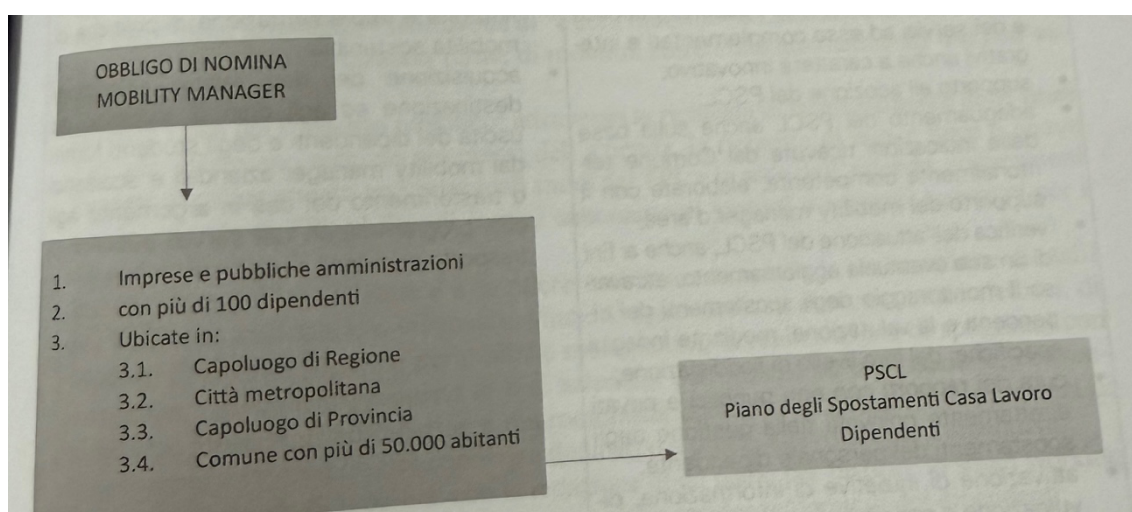
Una tale ridefinizione delle strutture organizzative aziendali richiede un forte investimento (economico, valoriale, sociale) che deve condurre alla predisposizione di schemi tutt'altro che rigidi e precostituiti, aperti verso il *know-how*.

Ciò che si richiede per il futuro, indubbiamente, può essere anche molto complesso da attuare e, proprio per questa ragione, le imprese lungimiranti (si pensi a Luxottica) hanno già iniziato a dotarsi di figure professionali *ad hoc*, alle quali sono richieste competenze ibride: commerciali e di marketing da un lato, e di specializzazione micro-tematica dall'altro. I cosiddetti *Welfare Manager*, anche noti come *Welfare Coach*, ne sono l'esempio. A fronte di un incessabile processo di crescita che sta interessando l'attuale panorama delle relazioni industriali italiane, quindi, potrebbero comparire, e stanno già comparando, delle nuove figure. Il welfare aziendale diventa un vero e proprio valore che va di pari passo con la situazione socioeconomica nazionale, europea e perfino globale, e non un servizio od un oggetto che può essere acquistato/venduto per accontentare i lavoratori. È il momento, questo, per le aziende, di fornire adeguate risposte a tutti questi impulsi e di riprogettare le proprie organizzazioni interne anche in aderenza ai cosiddetti Sustainable Development Goals (SDGs)²⁶¹, cioè gli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite. Salute e salubrità del luogo di lavoro, tutela dei lavoratori più fragili ed inclusione di questi nell'organizzazione aziendale, tutela della riservatezza e dei dati sensibili delle risorse e smart-working, sono tutti "goals" sui quali intervenire. Bisogna, quindi, ripensare le tradizionali strutture operative, servendosi del welfare aziendale come "arma" di rivoluzione per creare nuove strategie aziendali inclusive, sostenibili e che guardino al futuro. In questa prospettiva gli SDGs consentono l'attuazione anche di

²⁶¹ Contenuti all'interno dell'Agenda 2030, approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite, il 25 settembre 2015. L'Agenda persegue obiettivi di matrice sociale, economica ed ambientale, da realizzare entro il 2030.

misure di welfare aziendale sostenibili ed innovative, quali quelle di *Mobility management*.

In questi anni vi è molta attenzione ai temi della salvaguardia dell'ambiente e del cambiamento climatico e ciò ha condotto all'emanazione del decreto Rilancio²⁶². Esso ha sancito che le aziende con più di cento dipendenti, ubicate in una Città Metropolitana, in un Capoluogo di Provincia od in un Comune con più di 50.000 mila abitanti hanno l'obbligo di prevedere la figura del cosiddetto *Mobility manager*. Peraltro, queste aziende devono anche istituire un Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) dei propri dipendenti per cercare di limitare, quanto più possibile, l'uso dei veicoli privati.



(Schema riepilogativo, fonte: M. Matteucci, P. Stern, op. cit., p.139)

Spetta proprio al *Mobility manager* organizzare gli spostamenti casa-lavoro delle risorse incidendo su una delle colonne portanti del welfare aziendale: il rapporto tra la vita professionale e privata. Gli interventi di *Mobility management* possono ridurre le problematiche legate al pendolarismo e agire positivamente, così, anche sullo stress dei dipendenti. Ciò comporta sicuramente un beneficio per l'azienda: una forza lavoro concentrata e serena. Gli interventi che potrebbero essere attuati possono essere i più vari, ad esempio la predisposizione di auto elettriche o biciclette a pedalata assistita o perfino una navetta aziendale con dei punti di ritiro e rilascio dei dipendenti-passeggeri.

²⁶² Decreto-Legge 19 maggio 2020, n. 34, Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19, convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n. 70, in G. U. n.128 del 19 maggio 2020.

Si può ritenere il *Mobility management* una modalità di attuazione sociale, economica e ambientale delle strategie di welfare aziendale sostenibile. Va sottolineata anche la sua natura profondamente inclusiva in quanto la predisposizione di tali iniziative consente di includere nella compagine aziendale tutte quelle risorse prive di un mezzo proprio di trasporto o che risiedono in aree del territorio non ben collegate.

In conclusione, in un mercato del lavoro sempre più dinamico caratterizzato da nuovi valori ed aspettative nonché dalla digitalizzazione, il welfare aziendale dev'essere volto al *wellbeing* individuale, alla coesione sociale ed alla produttività.

Come ampiamente sottolineato, il nuovo modello, centrato sull'uomo, deve essere una risposta alle esigenze del presente, ma deve anche essere volto al futuro. In un rapporto sinergico tra azienda, lavoratori/cittadini e territorio, il WA rappresenta, cioè la "chiave di volta" per la crescita sostenibile dell'organizzazione aziendale e sociale.

Il WA deve, quindi, essere un welfare: partecipato, inclusivo e sostenibile. Solo attraverso la partecipazione, vale a dire attraverso il dialogo costruttivo e continuo tra azienda, lavoratori e territorio, le misure adottate sono veramente rispondenti ai bisogni individuali e collettivi. Allo stesso modo, il welfare aziendale deve essere inclusivo, deve cioè considerare la diversità un valore e promuovere pari opportunità.

La lotta alla discriminazione è fondamentale per la creazione di un ambiente lavorativo equo e sereno. La donna-lavoratrice-cittadina riveste un ruolo cruciale nell'attuale scenario del lavoro. Tuttavia, spesso, vi sono disuguaglianze a livello di retribuzione, carriera ed occupazione rispetto ai colleghi uomini. Conciliare vita e lavoro è importante per tutti i lavoratori, ma diventa una vera e propria esigenza per le donne lavoratrici. Il legislatore è intervenuto più volte sul tema per garantire parità di opportunità. Le politiche della Regione Emilia-Romagna mostrano, da tempo, particolare sensibilità sulla questione e con buone pratiche si punta all'armonizzazione dei tempi di vita-lavoro, favorendo una cultura basata sulla parità di genere²⁶³. Le differenze di genere, di età, le diverse provenienze socioculturali, devono tradursi in crescita ed innovazione. Creare ambienti di lavoro inclusivi e rispettosi, significa promuovere valore sociale ed

²⁶³ "La Consigliera regionale di parità, in collaborazione con l'ANCL (Associazione Nazionale Consulenti del Lavoro) Regionale e la Consulta Consigli Provinciali CDL Regione Emilia-Romagna, ha siglato un Protocollo d'Intesa per le buone prassi in materia di parità di genere e non discriminazione"
M. Matteucci, P. Stern, *welfare aziendale & fringe benefit*, op. cit., p. 149.

economico dell'azienda, come previsto dall'Obiettivo 8 dell'Agenda 2030²⁶⁴. Infine, perché sia duraturo ed efficace, il welfare aziendale dev'essere sostenibile. Se si pensa a lungo termine, l'investimento sul *wellbeing* delle persone non viene recepito come un costo, ma come una strategia che rende l'impresa competitiva ed attraente. Inoltre, le misure prese tengono sì conto dell'impatto sulle comunità locali e sull'ecosistema, ma sono anche la risultante dell'impegno adottato dall'azienda in tema di Responsabilità Sociale (RSI).

²⁶⁴ Goal n. 8 “*Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all*”. Visionabile su: <https://sdgs.un.org/goals>

Conclusione

Nel tirare le somme e concludere la mia trattazione sul welfare aziendale e le sue implicazioni in tema di *attraction* e *retention* dei talenti, voglio seguire il percorso inverso a quello fatto finora in questa tesi. In altre parole, voglio partire dai casi pratici e risalire ai concetti teorici espressi. La ragione? La *retention* dei talenti è non solo una tematica relativa alle aziende e al piano economico, ma è una problematica sociale: assistiamo sempre più, oggi, alla “fuga dei cervelli”, una perdita che costa tanto, troppo, un depauperamento inammissibile in uno Paese come il nostro, civilizzato e sviluppato.

Le aziende sono delle società in miniatura governate dagli stessi meccanismi.

Un giovane neolaureato sceglie, spesso, di lasciare l’Italia perché sfiduciato, non si sente valorizzato e riconosciuto, né socialmente né economicamente. Traslando la questione alle realtà aziendali, si verifica la stessa problematica. Se il datore di lavoro non attribuisce la giusta importanza alle sue risorse, esse saranno insoddisfatte e la conseguenza presumibile nonché plausibile di una tale insoddisfazione, sarà l’abbandono e la ricerca di “altro”. Un elevato tasso di *turnover* è deleterio per l’azienda, pertanto da evitare assolutamente.

È da considerare anche che per le nuove generazioni la meritocrazia è “il” valore, per cui l’aspetto retributivo non è più il principale criterio che orienta la scelta di una determinata posizione lavorativa o di una determinata realtà aziendale. Altri fattori diventano rilevanti nella scelta: flessibilità oraria, equilibrio vita-lavoro, possibilità di lavorare da remoto e promozione delle pari opportunità. Mi riconosco appieno in questo nuovo scenario e, come potenziale lavoratrice, incarnerei queste nuove esigenze. Un’azienda, quindi, per essere attrattiva, anche ai miei occhi, dovrebbe lavorare al soddisfacimento di tutti quei bisogni che sono emersi negli ultimi anni.

Ferrero e Luxottica, da me esaminati, sono stati in grado di fare ciò ed hanno costruito il loro impero grazie alla consapevolezza che le risorse sono fondamentali in un’azienda.

Il loro credo si è basato su una diversa relazione tra datore di lavoro e lavoratore, non più rappresentabile come un rapporto unilaterale, dall’alto verso il basso, una retta quindi, ma come un cerchio che vuole il primo punto come datore di lavoro, un secondo punto, il

lavoratore e, infine, un terzo punto costituito dal feedback del lavoratore. Il meccanismo di retroazione, se positivo, si traduce in produttività economica e coesione sociale, grazie al pieno soddisfacimento dei bisogni del lavoratore-cittadino. Investimento del datore, soddisfazione del lavoratore e produttività dell'azienda rappresentano, pertanto, fattori interdipendenti: l'uno massimizza l'altro. Dall'analisi di questi due *case studies*, ho potuto constatare che le politiche che mettono al centro l'uomo ed il suo *wellbeing* risultano essere sempre efficaci.

Ma quali strumenti adottare per avere risultati positivi?

Luxottica e Ferrero sono esempi di una genesi diversa che ha portato alla creazione di modelli diversi. È stato molto interessante, ai miei occhi, analizzare la *ratio* del loro successo e constatare che questo è stato in gran parte dato dalle loro iniziative welfare, innovative e volte alla produttività ed alla creazione di un clima aziendale positivo. Ho capito che non si può pensare di adottare ed applicare un unico tipo di welfare aziendale *tout court*, ma che è indispensabile adattarlo e calarlo nella realtà in cui si opera. Ed è per questo che Ferrero e Luxottica, per strade diverse hanno raggiunto un punto comune: il successo.

Se il welfare aziendale è ben costruito sul lavoratore, si realizzerà la sua *retention* poiché il pieno soddisfacimento dei propri bisogni porta all'identificazione dei valori dell'azienda che rinsalda il senso di appartenenza. Non vi è motivo alcuno di abbandonare i luoghi in cui si sta bene: questo è umano. E il lavoratore è un uomo.

Oggi giorno non si può non andare oltre i confini nazionali nell'osservare un qualsiasi tipo di fenomeno e questa è la ragione per la quale ho inteso, nella mia tesi, ampliare il raggio di analisi a sistemi molto diversi dal nostro. In realtà, i modelli analizzati, scandinavo e statunitense, sono anche tra loro diametralmente opposti. Nel primo il welfare assume una connotazione universalistica, vista la massiccia presenza dello Stato che riesce a garantire il soddisfacimento delle esigenze e dei bisogni dei cittadini, mentre nel secondo, il welfare statale è pressoché inesistente e, ad una tale carenza, supplisce il datore di lavoro, soprattutto in ambito sanitario. È interessante notare come, in questo scenario, la posizione italiana sia intermedia: esiste un welfare statale nel nostro ordinamento, il quale

è anche garantito costituzionalmente, ma questo è entrato in crisi e, quindi, in funzione integrativa emerge il ruolo del welfare privato, vale a dire quello di sostenere ed integrare il welfare statale. Dall'interazione delle due tipologie, il welfare dovrebbe essere in grado di fornire al cittadino lavoratore ed alla sua famiglia una protezione e dovrebbe, al contempo, garantire il pieno sviluppo della loro personalità (art. 2 Cost.), il benessere e l'eguaglianza (art. 3 Cost.).

Va sottolineato che il welfare aziendale deve avere un ruolo integrativo e non sostitutivo del welfare pubblico per la tenuta del sistema tutto, ma anche per evitare di correre il rischio di mancato rispetto di principi e garanzie costituzionali.

In Italia, lo scenario normativo è frammentato; non c'è una vera e propria disciplina unitaria, ma delle disposizioni di natura fiscale e contrattuale che concorrono a delineare la disciplina del welfare aziendale. È, quindi, indispensabile un inquadramento dell'istituto multilivello, che tenga conto, cioè delle fonti legislative e della contrattazione a livello aziendale. La spinta propulsiva, negli ultimi anni, è stata data dal legislatore tributario con la Legge di Stabilità 2016.

Gli incentivi fiscali previsti favoriscono l'affermazione della logica *win-win*. Il datore di lavoro, grazie al favor fiscale, è incentivato alla predisposizione di misure di welfare aziendale e il lavoratore percepirà somme reali e, quindi, sarà parimenti soddisfatto.

Si potrebbe pensare che i datori di lavoro predispongano piani di welfare aziendale per rispondere alle sollecitazioni del legislatore, ma il welfare aziendale non deve essere concepito come un onere, una passività per l'azienda. Al contrario, esso si traduce, non solo in miglioramento socioeconomico delle risorse e del clima aziendale, ma anche come un adempimento della cosiddetta Responsabilità Sociale d'Impresa. L'azienda deve impegnarsi non solo nel suo *core business* (cioè l'attività principale) e nella realizzazione di profitti, ma deve puntare anche a massimizzare le risorse con piani sostenibili, inclusivi e diversificati.

L'attuazione di tali piani di welfare aziendale, se ben costruiti ed equilibrati, ha ricadute anche sul territorio, sull'ambiente e sulla società tutta. Cosa sono i piani sostenibili ed inclusivi?

Sostenibile si riferisce sì, alla capacità dell'azienda di sostenere l'istituto, ma anche alla responsabilità della stessa di creare un ambiente dignitoso nel rispetto delle comunità locali e del territorio. Così, l'azienda genera un valore sociale e attua anche i principi sanciti a livello europeo nell'Agenda 2030 (SDG-8).

L'inclusività è importante per la creazione di un ambiente di lavoro equo e sereno in cui la diversità diventa un valore.

Questi sono i principi più importanti, alla base di un welfare aziendale capace di tradursi in produttività, *work-place wellbeing* e benessere sociale. Il tutto, è il riflesso delle condizioni del lavoratore che, in quanto uomo, ha le esigenze del suo tempo. È, però, una vera e propria risorsa quando soddisfatto, perché ama quello che fa, e vive il suo lavoro con passione e dedizione, identificandosi nell'azienda e rendendo al massimo.

Un attore, quindi, che sulla "scena" aziendale non ha un ruolo secondario, ma è protagonista, parte attiva nella creazione della ricchezza.

BIBLIOGRAFIA

AFFUSO S. IOVENE A., Ufficio Studi IPE, *HR & Digital Transformation. Trend, Best Practices e Case Histories*, Franco Angeli, Milano, 2019

Agenzia delle Entrate, *Circolare 15 giugno 2016, n. 28/E*, chiarimenti in tema di detassazione dei premi di risultato e welfare aziendale

Agenzia delle Entrate, *Circolare 29 marzo 2018, n. 5/E*, chiarimenti in tema di premi di risultato e welfare aziendale

Altroconsumo, *Inchiesta sugli asili nido in Italia*, Milano, febbraio 2024

AMBLER T., BARROW S., *The Employer Brand*, Journal of Brand Management, vol. 4, n. 3, 1996

AMENDOLA E., *Employer Branding: sviluppare un'efficace strategia di marketing per attrarre i talenti*, in Direzione del personale, n. 2/ 2004

ARMSTRONG M., *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*, 3^a ed., Kogan Page, 2010

ASCOLI U., *Il welfare aziendale fra crisi pandemica e vecchie criticità*, Il Mulino, n. 4/2022

ASCOLI U., PAVOLINI E., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013

BALI M., DIXIT S., *Employer Brand building for effective talent management*, International Journal of Applied Sciences and Management, vol. 2, n.1, 2016

BATTISTI A. M., *Occupational welfare in Europe: Models compared*, Italian Labour Law E-journal, vol. 15, n. 2, 2022

BEAUDRY P., GREEN D. A., SAND B., *The Great Reversal in the Demand for Skill and Cognitive Tasks*, National Bureau Economic Research, working paper no. 18901, 2013

BEER M., SPECTOR B., LAWRENCE P. R., MILLS D. Q., WALTON R. E., *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*, The Free Press, 1984

BELLETTI F., *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, n. 7, 2010

BERTOLDI M., *Struttura e limiti del welfare americano*, in *Stato e Mercato*, Il Mulino, fascicolo 1/ 2006

BUBER M., *Il principio dialogico e altri saggi*, San Paolo Edizioni, Cisinello Balsamo, 1993

CALICCIA G., *Guida pratica all'Employer Branding. Teoria, dati e casi*, Franco Angeli, Milano, 2017

Camera dei deputati, *Politiche per l'infanzia e sostegno alla genitorialità*, Roma, 2023

CENSIS-Eudaimon, *Lavoro, aziende e benessere dei lavoratori: un'epoca nuova*, VIII Rapporto Censis-Eudaimon, Roma, 2025

Commissione Europea, *EU Strategic Framework on Health and Safety at work 2021-2027*, COM (2021) 323 final, Bruxelles, 2021

Commissione Europea, *Pilastro europeo dei diritti sociali: i 20 principi*, Bruxelles, 2017

Commissione Europea, *Una strategia rinnovata dell'UE per la responsabilità sociale delle imprese (RSI) 2011-2014*, COM (2011) 681 final, Bruxelles, 2011

Confindustria – Cgil, Cisl, Uil, *Patto per la fabbrica. Documento unitario sulle relazioni industriali e la contrattazione collettiva*, 2018

Corte costituzionale, sent. 18 gennaio 1989, n. 18, in *Giurisprudenza costituzionale*, 1989

Corte costituzionale, sent. 30 aprile 2015, n. 70, in *Giurisprudenza costituzionale*, 2015

Corte di Cassazione, sez. lav., sent. 17 novembre 2015, n. 23487

Costituzione della Repubblica italiana, 27 dicembre 1947, in *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, 27 dicembre 1947, entrata in vigore il 1° gennaio 1948

CURZIO P., DORONZO A., D'ONGHIA M., STOLFA F., LAFORGIA S., GIUBBONI S., CAROTTA C., LEONE G., GAROFALO D., TARANTINO E., ROMEI R., *Previdenza e assistenza*, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano, 2017

D. Lgs. 20 giugno 2022, n. 105, *Attuazione della Direttiva (UE)2019/1158 relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e prestatori di assistenza*, in G. U. 29 luglio 2022, n. 176

D. Lgs. 30 dicembre 1992, n. 502, *Riordino della disciplina in materia sanitaria*, art. 9

D. P. R. 22 dicembre 1986, n. 917, *Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR)*, artt. 51 e 100

Decreto Interministeriale 25 marzo 2016, *Determinazione delle modalità di deposito dei contratti aziendali o territoriali presso l'Ispettorato nazionale del lavoro e di monitoraggio dei contratti stessi*, in G. U. 14 maggio 2016, n. 112

DECRETO-LEGGE 19 maggio 2020, n. 34, *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*, convertito con modificazioni dalla Legge 17 luglio 2020, n. 70

DEITCH V., GREENBERG D. H., HAMILTON G., *Welfare-to-work program. Benefits and costs – A Synthesis of Research*, MDRC, 2009

Deloitte, *2023 Global Human Capital trends*, Deloitte Insights, 2023

DIMEILA-INAIL, *Piano di monitoraggio e di intervento per l'ottimizzazione della valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato nel settore sanitario*, Roma, 2016

Direttiva (UE) 2019/1158, Parlamento Europeo e Consiglio, 20 giugno 2019, in *Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea* (G. U. U. E.), L. 188, 12 luglio 2019

Direttiva 89/391/CEE del Consiglio, 12 giugno 1989, in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee* (G. U. C. E.), L. 183, 29 giugno 1989

DORIA S., *Lavorare agile, lavorare da remoto: che genere di conciliazione?*, in *Sociologia del Lavoro*, n. 159/2021

EDWARDS M. R., *An integrative review of employer branding and OB theory*, *Personnel review*, vol. 39, n. 1, 2010

ERIKSON R., HANSEN R. J., RINGEN S., UUSITALO H., *The Scandinavian Model: Welfare States and Welfare Research*, M. E. Sharpe, Armonk, 1987

Federmeccanica, *Carta delle relazioni industriali di Federmeccanica*, Roma, Federmeccanica, 2017

FERRARIS A., *Performance management: dalla gestione delle risorse umane al miglioramento delle performance aziendali*, Franco Angeli, Milano, 2022

FERRERA M., *Le politiche sociali*, 3^a ed., Il Mulino, Bologna, 2019

FRACCAROLI F., BALDUCCI C., *Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni. Valutare e controllare i fattori dello stress lavorativo*, Il Mulino, Bologna, 2022

FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962

FURFARO L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020

GABELLA V., LANGELLA V., DAL MASO D., MELLONI E., SANTONI V., *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, Social Value Italia, ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore, Avanzi, Percorsi di Secondo Welfare, Milano, marzo 2022

GALLO R., *Parte terza: welfare aziendale e comportamento organizzativo. Welfare come work-life balance, occupazione femminile e benessere organizzativo*, in Quaderni di economia del lavoro, n. 103/2015

GARAVAGLIA E., *Invecchiamento demografico e organizzazione sociale del lavoro. Percorsi individuali, policy pubbliche e prassi manageriali*, Franco Angeli, 2019

Giovanni Paolo II, *Enciclica Laborem Exercens*, Libreria Editrice Vaticana, 1981

GOTTARDI D., PERRUZZI M., MATTEI A., FAVARO D., MASIERO N., *Differenziali retributivi di genere e contrattazione collettiva. Risultati del progetto europeo "Close the Deal, Fill the Gap"*, Giappichelli, Torino, 2018

IMAI M., *Gemba Kaizen. Un approccio operativo alle strategie del miglioramento continuo. Con le storie delle aziende che ce l'hanno fatta*, Franco Angeli, Milano, 2015

INAIL-DIMEILA, *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*, Roma, 2017

ISTAT, *Censimento permanente delle imprese-Rivelazione sul welfare aziendale*, 2022

ISTAT, *Rapporto sugli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs)*, Roma, 2023

L. 20 maggio 1970, n. 300, *Statuto dei Lavoratori. Norme sulla tutela della libertà e della dignità dei lavoratori, della libertà sindacale nei luoghi di lavoro e norme sul collocamento*, in G. U., 27 maggio 1970, n. 131

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*, in G. U., 13 giugno 2017, n. 135

L. 28 dicembre 2015, n. 208, *Disposizioni per la formazione del bilancio pluriennale dello Stato (Legge di stabilità 2016)*, in G. U., 30 dicembre 2015, n. 302

Legge 11 dicembre 2016, n. 232, *Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019 (Legge di bilancio 2017)*, in G. U., 21 dicembre 2016, n. 297

MAINO F., FERRERA M., *Secondo welfare: nuove pratiche per un nuovo Stato sociale*, Giappichelli, 2013

- MAINO F., FERRERA M., *Un welfare in trasformazione: collaborazioni e reti tra pubblico e privato*, in *Rapporto 2020: un rapporto di fiducia. Le relazioni tra pubblico e privato dalla diffidenza alla collaborazione*, Il Mulino, Bologna, 2020
- MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, Il Mulino, n. 4, 2018
- MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0: nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa-Wolters Kluwer, Milano, 2016
- MAINO F., RAZZETTI R., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, Torino, 2019
- MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per le aziende ed il territorio?*, in *Lavoro e Mercato*, n. 2/2018
- MAINO F., RIZZA R., *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia-Romagna*, Rapporto di ricerca, Percorsi di secondo welfare, Torino, 2017
- MAINO F., *Secondo welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori, reti*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015
- MALZANI F., GUGLIANONE L. (a cura di), *Come cambia l'ambiente di lavoro: regole, rischi e tecnologie*, Giuffrè, Milano, 2007
- MATTEUCCI M., STERN P., *Welfare aziendale & Fringe benefit, strumenti di ottimizzazione del costo del lavoro tra sostenibilità ed innovazione*, Maggioli Editore, 2025
- Mercer Marsh Benefit, *Health on Demand 2021: i benefit che i dipendenti vogliono*, Report 2021
- MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H., AXELORD B., *The war of talent*, Harvard Business School Press, Boston, 2001
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Rapporto sul welfare aziendale in Italia*, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2023
- NESBIT R., BRUDNEY J. L., *Motivations, Expectations, and Experiences in Being a Volunteer: A Longitudinal Study of Volunteers*, in *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 15, n. 5/2018

- NICHOLS A., SMITH S. M., *What do GenZ really want from a workplace?*, in Strategic HR Review, Emerald Publishing, 2024
- OLIVETTI. A., *L'ordine politico delle comunità*, Edizioni di comunità, 1945 (rist. 2016)
- Organizzazione Mondiale della Sanità-OMS, *Classificazione internazionale delle malattie undicesima revisione (ICD-11)*, Ginevra, 2019
- PANEFORTE S., *La gestione delle persone nelle organizzazioni*, CEDAM, 2015
- PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”*, in, La Rivista delle Politiche Sociali, n. 3/2012
- PESENTI L., *Il welfare in azienda. Imprese “smart” e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, 2019
- PESSI R., *La responsabilità sociale dell'impresa*, in Rivista di Diritto della Sicurezza Sociale, n. 1/2011
- PESSI R., *Lezioni di diritto della previdenza sociale*, decima edizione, CEDAM, 2022
- Presidenza del Consiglio dei ministri, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, Roma, 2021
- PYKE F., SENGENBERGER W., *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, ILO, Ginevra, 1992
- REES C., ALFES K., GATENBY M., *Employee voice and engagement: connections and consequences*, in The International Journal of Human Resource Management, vol. 24, n. 14, 2013
- ROGERS C., *Un modo di essere*, Giunti Editore, ultima ed.
- ROMEI R., *La retribuzione nel lavoro subordinato*, Giappichelli, Torino, 2018
- RUISI L., *La reputazione aziendale. Aspetti sociali, di misurazione e di gestione*, Franco Angeli, Milano, 2010
- SEN A., *Development as Freedom*, Oxford University Press, 2001.
- SIMONI A., VALGUARNERA F., *La tradizione giuridica dei Paesi nordici*, Giappichelli, Torino, 2008
- Social Security Administration, *Disability Benefits*, Pubblicazione No. 05-10029, 2019
- Social Security Administration, *Supplemental Security Income (SSI)*, Pubblicazione No. 05-11000, 2019
- SQUEGLIA M., *I rischi psicosociali e lo stress lavoro correlato in Europa e in Italia*, in Revista do TRT 3ª Região, 96, 2018

- Sweden, *Discrimination Act* SFS 2008:567, 2008
- TIRABOSCHI M., *Welfare for people, (quinto rapporto su), Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022
- TITMUSS R.M., *Social Policy: An Introduction*, George Allen & Unwin, Londra, 1974
- TREU T., *Il welfare aziendale e la contrattazione collettiva*, in AA. VV., *Il welfare aziendale un'indagine multidisciplinare*, Giappichelli, Torino, 2016
- TREU T., *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, 2016
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività ed il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013
- TREU T., *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020
- United Nations General Assembly, *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, risoluzione A/RES/70/1, 25 settembre 2015
- WILKINSON A., DONAGHEY J., DUNDON T., FREEMAN R. B., *Handbook of Research on Employee Voice*, 2^a ed., Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, 2020

Sitografia

<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:it:P>

[DF](#)

https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/DM_18_4_2005_Definizione_PMI.pdf

https://www.welfareindexpmi.it/wpcontent/uploads/2024/06/WIPMI_Rapporto_2024_Digital.pdf

https://www.secondowelfare.it/wpcontent/uploads/2017/11/rapporto_wa_er_def_def.pdf

<https://welfare.net.it/>

<https://www.giunca.net/elavoroefamiglia/>

[Comunicazione COM \(2011\) 681 – “Una strategia rinnovata dell’UE per la responsabilità sociale delle imprese \(2011-2014\)”](#)

<https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>

<https://www.deloitte.com/it/it/issues/work/2024-deloitte-global-gen-z-and-millennial-survey.html>

<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>

<https://me.peoplemattersglobal.com/article/employee-relations/what-gen-z-and-millennials-really-want-and-wont-compromise-on-at-work-46141>

<https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2023/pwc-global-workforce-hopes-and-fears-survey-2023.html>

[PDF: What do Gen Z want from a workplace – 2024 – Nichols Smith](#)

https://commission.europa.eu/system/files/2017-12/social-summit-european-pillar-social-rights-booklet_it.pdf

<https://www.istat.it/storage/rapporti-tematici/sdgs/2023/Rapporto-SDGs-2023.pdf>

<https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>

<file:///Users/flaviafinamore/Downloads/MonografiaStressSanitario.pdf>

<https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

https://www.glasforditaly.com/wp-content/uploads/2025/03/Whitepaper-Employer-Branding-Wellbeing_GLASFORD_ESEC.pdf

<https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-023-02258-6>

<https://www.cspdailynews.com/company-news/sheetz-opens-third-shwellness-center-its-hometown>

<https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/carta-delle-relazioni-industriali.html>

<https://www.osservatori.net/report/hr-innovation-practice/obiettivi-sfide-direzione-hr-2023/>

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

<https://www.edenred.it/welfare-aziendale/osservatorio-welfare-aziendale/>

<https://sweden.se/life/equality/gender-equality>

<https://data.ipu.org/parliament/SE/SE-LC01/data-on-women/>

<https://www.census.gov/library/publications/2024/demo/p60-284.html>

<https://www.bls.gov/ebs/>

<https://www.nomisma.it/focus/indagine-sui-servizi-di-welfare-aziendale/>

<https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2022/03/La-valutazione-dimpatto-sociale-del-welfare-aziendale-2W-ok.pdf>

<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/ferrero-static/globalcms/documenti/4098.pdf>

<https://www.randstad.com/workforce-insights/employer-branding/case-study-employer-branding-ferrero/>

<https://www.ferrero.com/it/it/persone-e-ambiente/rapporti-di-sostenibilita>

<https://www.ferrerocareers.com/us/en/our-benefits>

<https://www.randstad.it/blog-e-news/comunicati-stampa/rebr-2022-ferrero-thales-alenia-space-e-automobili-lamborghini-i-datori-di-lavoro-ideali/>

<https://www.essilorluxottica.com/it/area-stampa/comunicati-stampa/essilorluxottica-rivoluzionaria-organizzazione-lavoro-fabbrica/>

https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18901/w18901.pdf

<https://altis.unicatt.it/altis-Flash%20Report%20Provider%202024.pdf>

<https://sdgs.un.org/goals>

Ringraziamenti:

Le ultime pagine del presente elaborato segnano anche la fine del mio percorso universitario, cinque anni che al momento dell'iscrizione mi sembravano un'eternità e che, invece, oggi mi sembrano essere volati. Sono stati anni intensi, sicuramente determinanti nell'affermazione della "Flavia adulta" e che non sarebbero stati gli stessi senza le persone che mi hanno circondata e che, pertanto, desidero ringraziare.

Desidero, innanzitutto, esprimere la mia più profonda gratitudine al mio Relatore, il Professor Zumbo, per la sua costante guida non solo nella redazione di questa tesi, ma durante tutta la mia carriera accademica. Il corso di "Diritto del Lavoro", al secondo anno, tenuto da Lei e dal Professor Pessi, è stato fondamentale non solo per le mie scelte, ma anche e soprattutto per la mia persona. Anche attraverso una mascherina, sono riuscita a comprendere la passione che Lei mette nell'insegnamento, ma soprattutto quali sono i suoi pilastri: serietà e comprensione. La ringrazio profondamente per aver sempre, giustamente, preteso serietà e correttezza da noi studenti, perché ogni tipo di rapporto (anche accademico o lavorativo) deve basarsi su questi valori. Non volendo essere, in questa sede, eccessivamente prolissa e nostalgica, concludo ringraziandoLa per le parole ed i consigli che mi ha riservato al termine di quella che sarebbe stata l'ultima lezione della mia carriera. Non le dimenticherò.

Un sentito ringraziamento va anche al mio Correlatore, il Professor Fabozzi, presenza altrettanto fondamentale nel corso del profilo. La ringrazio per i suoi costanti stimoli che volevano spingerci alla riflessione e mai all'imposizione.

Grazie ai miei genitori, le colonne portanti della mia vita.

Papà, grazie per la tua presenza sempre attenta e costante, ma mai invadente. La dedizione e l'impegno che metti in tutto ciò che fai sono state per me la più grande fonte d'ispirazione.

Mamma, grazie per essere la mia certezza nei momenti di incertezza. La tua libertà, guida sempre le mie decisioni e la tua presenza è la mia più profonda consapevolezza.

Siete stati capaci di darmi forza quando pensavo di non averne, di lasciarmi libera di scegliere e, se necessario, anche di sbagliare. Mai severi, sempre comprensivi e amorevoli. Avete fatto di me, di noi, la vostra priorità, supportando, o forse dovrei dire sopportando, ogni mia scaramanzia rendendola vostra, capendo che per me in quel momento era importante. Ho sempre percepito la vostra fiducia nei miei confronti e l'immenso supporto che mi avete riservato, per questo sono convinta che, senza il vostro supporto, non ce l'avrei fatta. Mi ripetete sempre che i genitori non vanno ringraziati, come se fosse dovuto, ed effettivamente io il vostro sostegno lo do sempre per scontato, perché insomma siete i miei genitori. C'è un problema? Chiamo papà. Ho bisogno di qualcosa? Urlo mamma. Interfacciandomi con diverse realtà, purtroppo, ho constatato che non è sempre così, che non tutti hanno la fortuna di contare su persone come voi, e quindi io ci tengo oggi a palesarvi tutta la mia gratitudine. Mamma, questo non vuol dire che smetterò di lasciare in disordine camera o di fare le valigie il "weekend", per questo c'è papà che mi difende. Tornando seri, si dice che i figli siano i giudici più severi dei genitori, allora se questo è vero, io oggi vi dico che siete assolti e che spero di avervi resa fiera di me, almeno quanto lo sono io quando penso e parlo di voi.

Grazie a mia sorella, il mio *alter ego*. Per anni la grande differenza d'età che ci ha portato ad avere necessità, impegni ed interessi diversi, ma siamo sempre state accomunate da un affetto sincero. La pazienza è la virtù dei forti, ed è proprio quello che siamo state pazienti e forti. Diverse sotto ogni punto di vista, caratteriale, estetico e perfino di gusti, ma con lo stesso cuore. Il nostro rapporto mi ha insegnato che la diversità non sempre divide, a volte unisce, arricchisce e fa crescere.

Sei certezza, bontà e perseveranza, non conosci malizia o cattiveria, ma tranquilla per questo ci sono io. Sempre presente in questo percorso, così come nella mia vita, è vero, ma non senza un buon caffè. Sei stata forte in molti momenti e questa tua forza ha spesso rappresentato per me un esempio.

Non so quello che la vita ci riserverà, ma so che ci saremo sempre l'una per l'altra, perché una sorella è un'amica per la vita.

Un ringraziamento va poi ai miei zii e a mia nonna. Nonna, sono convinta che senza le tue preghiere, questa laurea non ci sarebbe stata. Hai sempre creduto in me, ripetendomi “brava Flavia, sei forte” e io ti ho sempre risposto “sì nonna, ma tu prega perché a te ascolta”. Diciamo la verità, per gli esami più difficili, abbiamo anche fatto ricorso al malocchio perché si sa, in procinto di un esame si crede a tutto.

Grazie nonna per essere venuta a Roma per festeggiare con me questo traguardo, è il regalo più bello che potessi farmi.

Grazie a Diego, il mio fidanzato. Non posso fare a meno di pensare al fatto che, ad oggi, non esiste un qualcosa delle nostre vite che non abbiamo condiviso: la patente, la maturità, il primo esame, la laurea. Mi sei stato accanto nel momento più brutto della mia vita, senza che ci sia mai stato il bisogno di chiedertelo.

Potrei o forse dovrei ringraziarti per questo, ma tu mi diresti che la presenza, se richiesta, non ha senso e che l’hai fatto perché lo volevi.

Potrei o forse dovrei ringraziarti perché con te sono libera di essere chi realmente sono, senza filtri, perché non mi hai mai fatto sentire giudicata. Ma, anche in questo caso tu obietteresti, dicendomi che non ha senso stare con persone che non ti apprezzano per quello che sei.

Potrei o forse dovrei ringraziarti per tutte le volte in cui in sessione suonava il citofono, rigorosamente nelle pause, e ti trovavo con dolcetti al cocco e caramelle. Sì, lo so in questo caso non avresti nulla da obiettare, anzi diresti di essere il fidanzato perfetto.

Potrei o forse dovrei ringraziarti per il la tua genuina bontà, troppe volte fraintesa, e per il tuo essere felice nel vedermi felice.

Semplicemente potrei ringraziarti per la persona che sei con me. Nonostante tutti questi motivi, voglio dirti grazie perché ti sei preso gli anni del “non posso, devo studiare” sopportando qualche assenza e continuando a darmi coraggio e sostegno perché sin da quando ci siamo conosciuti mi ripeti questa frase: “andrai in alto”.

Grazie perché, proprio come nel tuo stile, senza troppe parole, mi hai insegnato che il rispetto per le passioni ed i sogni altrui, rappresenta la più bella forma d’amore.

Grazie alla mia Chris, per la sua costante ed interessata presenza nella mia vita. Tra noi è stato sin da subito un *coup de foudre* e io, in fondo, l’ho sempre saputo che imparare il

francese mi sarebbe tornato utile. Torno seria, grazie per non aver mai mancato un *courage* nella preparazione di un esame, una parola di conforto, l’“in bocca al lupo” prima di ciascun esame e per ogni “sono fiera di te” dopo che venivi a conoscenza dell’esito.

Grazie perché al di là dell’università, so che posso contare su di te in ogni momento importante della mia vita, perché tu ci sei per tutti.

Un ringraziamento va poi a Rami perché con oggi ha ufficialmente partecipato ad ogni mio ciclo di istruzione. Grazie perché con la tua ironia hai saputo alleggerire anche i momenti più pesanti per me, riuscendo a non capire sempre le mie emozioni. Il ringraziamento più sentito, però, va al tuo tempismo: grazie per aver organizzato cene o compleanni rigorosamente prima di ogni mio esame.

Grazie perché so che posso sempre contare su di te, perché la famiglia serve a questo. Infine, voglio ringraziarti anche perché il tuo supporto informatico è stato essenziale, anche per la redazione di questa tesi, ma si sa che per queste cose, si chiama Rami.

Grazie a mamma Dani, per condividere con me risate, confidenze e passioni comuni. Siamo estremamente simili, anche se con percorsi di vita differenti. Sempre presente, hai saputo ascoltare i miei sfoghi e le mie riflessioni, dandomi consigli disinteressati e sinceri.

Grazie perché hai saputo alleviare i momenti di tensione e di preoccupazione, perché con la tua risata contagiosa, mi hai insegnato che non c’è niente che una buona cena e un po’ di “*gossip*” non possano curare.

Un ringraziamento speciale va a Chloe, la mia bambina grande. Con l’innocenza tipica dei bambini, in questi anni hai saputo insegnarmi che, a volte, basta veramente poco per far tornare un sorriso. A volte, per esempio, è sufficiente un tuo “ma dormi qui questa sera o devi stare sempre a studiare?”. Grazie perché la sera del mio ultimo esame nonostante ci fosse il tuo saggio, al quale tenevi tantissimo, appena mi hai vista il tuo primo pensiero è stato chiedermi dell’esame. Sei speciale e spero che questo mio traguardo possa essere per te di insegnamento per inseguire sempre i tuoi sogni.

Un ringraziamento speciale va alla mia “emilù”. Il nostro è stato un incontro segnato dal destino, nel corridoio del liceo che ha deciso le sorti del mio percorso universitario. Dal giorno del famoso test, il 16 gennaio, ogni ansia e preoccupazione è stata divisa ed ogni felicità raddoppiata. Amica sincera, leale e instancabilmente presente, sei stata il mio più grande punto di riferimento non solo nelle aule universitarie, ma in ogni aspetto della vita. Grazie perché non c’è mai stata competizione, solo affetto e stima reciproca: questa per me è la soddisfazione più grande, anche più della laurea.

Le lezioni saltate, i pranzetti, lo shopping da Sephora post esame e il viaggetto alla fine della sessione resteranno per sempre tra i ricordi più belli. Il nostro rapporto, però, va oltre tutto questo, è difficile da spiegare e forse non è neanche necessario perché io e te lo sappiamo. Il mio ringraziamento più grande è per te, perché sei tu che hai veramente caratterizzato questo percorso, e io ad oggi, ti dico che non avrei potuto desiderare una compagna migliore di te.

Questa mia laurea, oggi, è soprattutto la tua, perché è con te che ho condiviso ogni singolo momento.

Cia cia emilù tvb.

Grazie a Ludovica, l’amica di sempre. Dal primo giorno della prima media, fino all’ultimo del liceo siamo sempre state l’una al fianco dell’altra. Ho sempre pensato ci fosse un filo rosso tra di noi e, infatti, nonostante le nostre strade si siano divise, la vita ha deciso, ancora una volta di farle incontrare, dandoci l’opportunità di concludere i nostri studi a pochi giorni l’una dall’altra.

Grazie amica mia per avermi insegnato che, non conta la distanza, lo Stato o il tempo che ci divide, perché certi nodi non possono essere sciolti. Io e te ci ritroveremo sempre sedute al nostro bar con due calici di vino, uno rosso e uno bianco.

Non è il sangue a fare di te mia sorella, ma il modo in cui ti prendi cura della mia vita, come se fosse la tua.

Grazie a Giulia D., la mia inconfutabile certezza. Grazie per avermi insegnato il significato più profondo della parola amicizia, quella disinteressata e pura, che non chiede nulla se non la presenza. Sei stata la mia confidente più sincera, porto di sicuro di ogni segreto, paura e confidenza. Hai saputo ascoltarmi e consigliarmi, senza mai

giudicarmi. Grazie perché, insieme, nonostante le difficoltà so che sceglieremo sempre di camminare l'una al fianco dell'altra, un po' come quando al decollo, ci teniamo la mano.

Ti voglio bene, ma tu questo lo sai già.

Grazie al Sig. Romolo, il mio più fedele compagno di viaggio. Sei stato al mio fianco in ogni momento di questo percorso, riuscendo a dare sollievo ad ogni mia preoccupazione o timore. Grazie per le tue profonde dormite mentre ripetevo e per il nostro rituale prima di ogni esame. Ogni giorno al mio fianco, hai “superato” ben trentotto esami, quindi Sig. Romolo la proclamo ufficialmente un “DogTor” magistrale in giurisprudenza.

Un ringraziamento va poi, a tutti coloro che non hanno potuto vedermi raggiungere questo traguardo, i miei nonni. Anche se non siete più qui fisicamente, sono consapevole che siete fieri di me e che, in qualche modo, siete ancora al mio fianco. Grazie, infine, a tutti coloro che sono qui, oggi, per gioire e festeggiare questo mio primo successo, perché si sa che la felicità è reale solo quando è condivisa.