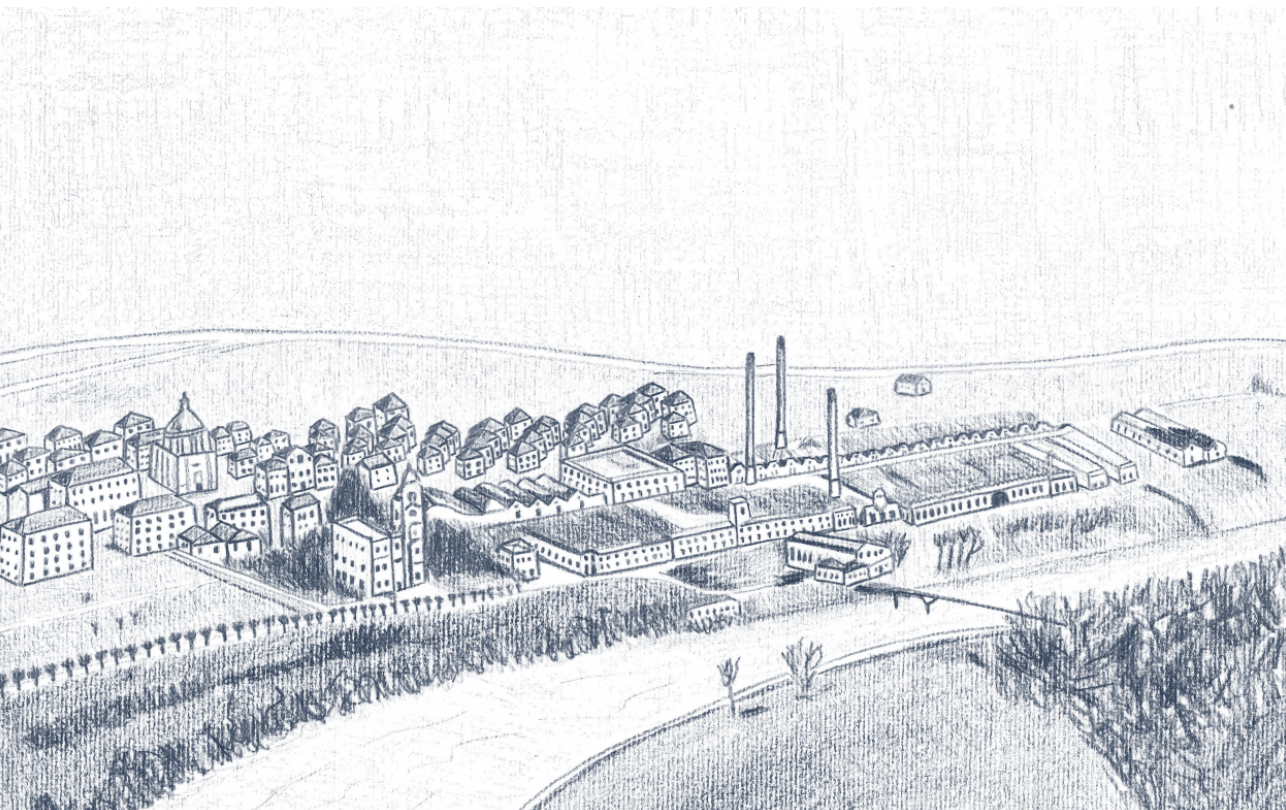


WELFARE *for* PEOPLE

Sesto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi



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

WELFARE *for* PEOPLE

Sesto rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

Welfare for People

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

A cura di Michele Tiraboschi

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

@ 2023 ADAPT University Press

ISBN 979-12-80922-27-4

ADAPT (*www.adapt.it*)

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

Osservatorio Welfare ADAPT per Intesa Sanpaolo

Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e Scuola di alta formazione di ADAPT per un monitoraggio scientifico indipendente, sul tema del welfare aziendale. L'Osservatorio è un hub nazionale per l'analisi, la valutazione e la promozione di iniziative di welfare aziendale e occupazionale che si propone di: (a) inquadrare il welfare aziendale nell'ambito non solo delle politiche di responsabilità sociale e di sostegno delle comunità locali ma anche in chiave di relazioni industriali e cioè in funzione delle iniziative volte a guidare le trasformazioni della impresa e del lavoro; (b) monitorare tutte le tipologie di welfare sussidiario, bilaterale, contrattuale, aziendale, occupazionale al fine di segnalare tendenze, delineare linee di sviluppo e contribuire alla loro razionalizzazione anche in chiave di coordinamento col welfare pubblico.

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

Francesco Alifano	<i>Dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Chiara Altilio	<i>Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Gloria Maria Barro	<i>Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena</i>
Silvia Caneve	<i>Apprendista di ricerca ADAPT</i>
Michele Dalla Sega	<i>Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Udine</i>
Massimiliano De Falco	<i>Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Udine</i>
Francesca Di Gioia	<i>Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena</i>
Maria Sole Ferrieri Caputi	<i>Ricercatrice ADAPT</i>
Emmanuele Massagli	<i>Docente di Pedagogia sociale presso l'Università Lumsa di Roma. Presidente di AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale</i>
Francesco Seghezzi	<i>Presidente della Fondazione ADAPT, Scuola di alta formazione in Transizioni occupazionali e relazioni di lavoro</i>
Silvia Spattini	<i>Direttrice generale ADAPT</i>
Michele Tiraboschi	<i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT</i>

Presentazione del curatore

Il Sesto rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo sul welfare aziendale e occupazionale in Italia presenta al lettore alcune novità di impianto e di contenuto rispetto alle precedenti edizioni. Rimangono in ogni caso confermate sia le principali opzioni metodologiche sia lo sforzo di verificare costantemente sul campo, anche grazie a un serrato dialogo con gli operatori e i principali protagonisti del welfare aziendale, le idee trainanti e i percorsi di ricerca avviati già con il Primo rapporto, datato 2018, e di cui questo volume rappresenta una costante evoluzione.

La chiave di lettura prescelta per indagare il fenomeno resta, pertanto, quella delle dinamiche dei sistemi di relazioni industriali. Una prospettiva di analisi non particolarmente “popolare” ai nostri tempi (complice la crisi dei corpi intermedi e degli attori della rappresentanza) e sin qui ancora poco esplorata quantomeno nel campo del welfare aziendale; una prospettiva che, tuttavia, ci è subito apparsa imprescindibile rispetto a misure che, non a caso, sollecitano gli sviluppi del welfare non nella tradizionale dimensione pubblicistica ma in quella propria dei rapporti di produzione e di lavoro.

Questa precisa linea di analisi ci ha consentito, nel tempo, la messa a punto di una strumentazione per la misurazione e valutazione dei diversi casi di welfare aziendale tale da consentire agli attori del sistema di relazioni industriali, così come ai lavoratori e alle imprese, una maggiore consapevolezza degli effetti e dell’impatto delle iniziative e sperimentazioni avviate e che cercano di intrecciare un modo moderno di fare impresa con una idea ancora forte e tecnicamente precisa di welfare quale risposta cioè a un bisogno reale di sicurezza di persone, comunità, settori produttivi.

Questo è il principale contributo del Rapporto, che, pur non sottovalutando i molteplici nodi teorici e scientifici della materia, si propone di rispondere a una delle principali criticità di un fenomeno dallo sviluppo frammentario e diseguale tanto per contenuti che per aree di intervento in funzione del tipo di settore, del territorio di riferimento, della dimensione aziendale, della tipologia di lavoratori e dei contratti con cui vengono assunti. Come è stato giustamente osservato da Tiziano Treu, «la possibilità di contrastare un simile rischio non dipende dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali; richiede che le varie esperienze vengano inserite in un quadro d’insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (Treu, 2016a, p. 15). E questo è quanto si sono impegnati a fare i ricercatori di ADAPT con la redazione di questo volume e dei precedenti Rapporti.

Si spiega così la proposta di rigettare letture riduzionistiche del fenomeno vuoi quale risposta all'arretramento dello Stato e del welfare pubblico, vuoi anche quale pratica riconducibile alla c.d. responsabilità sociale di impresa nella prospettiva di una maggiore distribuzione del valore creato in azienda, grazie anche ai generosi incentivi economici che lo sostengono.

La prospettiva di analisi prescelta, quella dei sistemi di relazioni industriali, impone piuttosto di ricondurre il complesso e variegato fenomeno del welfare aziendale dentro le dinamiche della nuova grande trasformazione del lavoro, che, sempre più, legano i sistemi contrattuali e di lavoro a quelli del welfare (pubblico e privato) dentro il più ampio contenitore del welfare occupazionale, andando oltre i semplici confini fisici della singola impresa, tanto da incidere profondamente sulle logiche della produttività e non solo su quelle redistributive. Questo fino al punto di concorrere in termini strutturali alla riscrittura dello scambio lavoro contro retribuzione.

Tratto originale del Rapporto, giunto alla sua sesta edizione, è conseguentemente il lavoro di analisi e mappatura del vasto universo della contrattazione collettiva (nazionale, territoriale e aziendale) secondo una prospettiva metodologica di relazioni industriali, che consente di ricondurre a sistema una pluralità di frammenti di welfare, che, se visti in modo isolato, offrono una lettura parziale e anche distorta del fenomeno. Si è fatto utilizzo, al riguardo, della banca dati del Cnel (per i contratti nazionali di lavoro) e della banca dati fareContrattazione (www.farecontrattazione.it), realizzata dal centro studi ADAPT e che contiene, tra le altre cose, oltre 5.000 tra contratti aziendali e territoriali.

Lo sforzo di innovazione è consistito nella fruibilità del Rapporto, costruito a strati per rispondere alle esigenze di maggiore o minore approfondimento dei diversi lettori. Una prima sezione (parte I) è dedicata allo studio delle dinamiche settoriali e territoriali (quest'anno rispettivamente artigianato e Regione Lazio) e agli approfondimenti tematici (quest'anno il rapporto tra lavoro e salute, oltre le ristrette esperienze della salute occupazionale, nel tentativo di verificare come l'evoluzione del concetto di salute incida sulle dinamiche produttive e occupazionali e viceversa). Una seconda sezione (parte II) contiene invece le opzioni metodologiche, la documentazione e l'approfondimento tecnico che viene messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento di tipo specialistico attraverso: la rappresentazione della diffusione del fenomeno in Italia; una proposta di misurazione e valutazione delle esperienze concrete di welfare aziendale e occupazionale attraverso la messa a punto di un Welfare Index; la sintesi delle principali evidenze e tendenze emerse dagli approfondimenti svolti nei precedenti Rapporti, sia nei sistemi di relazioni industriali che nella dimensione territoriale; una rassegna della vasta letteratura di riferimento, utile, anche in termini definitivi e concettuali, per

tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale. Chiude il Rapporto la terza sezione (parte III), che è invece composta da allegati che consentono di avere un quadro teorico di riferimento sintetico, grazie a una breve scheda sul quadro normativo di riferimento aggiornato ai più recenti sviluppi normativi e un glossario del welfare occupazionale.

Lasciando ai decisori politici e agli attori del sistema di relazioni industriali la definizione degli obiettivi di policy e delle relative priorità, con questo Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia ci proponiamo di continuare, per un verso, ad offrire e aggiornare un quadro sufficientemente ampio e attendibile di informazioni, modelli e linee di azione, utile a orientare nel merito le scelte di lavoratori e imprese, e contribuire, per l'altro verso, a ricondurre in una logica di sistema le molteplici e variegate esperienze in atto, inquadrando il tema del welfare aziendale e occupazionale più in generale nell'ambito di quella che, come gruppo di ricerca di ADAPT, abbiamo da tempo definito come la nuova grande trasformazione del lavoro. Una trasformazione rispetto alla quale il welfare aziendale e aziendale, se utilizzato correttamente, può rappresentare uno dei principali ambiti entro cui delineare un nuovo ordine economico e sociale che sia sostenibile per la finanza pubblica e funzionale al giusto equilibrio tra istanze della produzione e istanze della giustizia sociale.

Michele Tiraboschi
Ordinario di diritto del lavoro
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Coordinatore scientifico di ADAPT

Il Sesto rapporto Welfare for People si propone, in linea ed in continuità evolutiva con le precedenti indagini annuali, di tratteggiare i profili caratterizzanti del welfare aziendale e occupazionale nel nostro Paese.

Come di consueto, accanto all'analisi di un settore produttivo e alla focalizzazione su uno specifico ambito territoriale, il Rapporto contiene un approfondimento tematico, quest'anno dedicato al rapporto tra salute e lavoro, con la rappresentazione di alcuni interessanti case histories nella contrattazione collettiva e in particolare riguardo alla bilateralità in ambito sanitario integrativo.

Lo studio, curato dal professor Michele Tiraboschi, coordinatore della Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, testimonia l'impegno che il Gruppo Intesa Sanpaolo rivolge al welfare aziendale e occupazionale nella consapevolezza della sua rilevanza economica come strumento di integrazione del welfare statale, di leva per stimolare la produttività e la modernizzazione dei sistemi di relazioni industriali, di strumento per tutelare il potere d'acquisto dei lavoratori sostenendo il reddito disponibile delle famiglie. Va ancora evidenziato come il welfare aziendale si pone come soluzione utile per meglio interpretare le nuove dinamiche del mercato del lavoro.

L'obiettivo del Rapporto è, inoltre, quello di stimolare il dibattito collettivo su tale argomento e diffonderne la conoscenza tra le aziende nostre clienti e nel Paese.

*Tiziana Lamberti
Direttore Sales & Marketing Wealth Management & Protection
Divisione Banca dei Territori
Intesa Sanpaolo*

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del Rapporto . XIII

INTRODUZIONE

Welfare aziendale e welfare occupazionale: una prospettiva di relazioni industriali 2

Parte I RAPPORTO 2023

1. Il welfare aziendale nel comparto artigiano..... 16
2. Welfare e territorio: Lazio 67
3. Salute e lavoro tra dinamiche di welfare e percorsi di rinnovamento delle relazioni industriali..... 101

Parte II APPROFONDIMENTI ANALITICI

1. La diffusione del welfare occupazionale in Italia: una quantificazione del fenomeno 123
2. Mappatura, rappresentazione e parametri di misurazione delle esperienze di welfare aziendale e occupazionale in Italia 157
3. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali 186

4. Il welfare aziendale e occupazionale nella dimensione territoriale.....	199
5. Literature review sul welfare aziendale e occupazionale aggiornata al 30 giugno 2023	215

Parte III
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A) Il quadro normativo di riferimento	249
(B) Glossario del welfare occupazionale	254
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i>	<i>266</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i>	<i>269</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i>	<i>285</i>
<i>Elenco dei contratti aziendali citati</i>	<i>287</i>
<i>Elenco degli accordi di contrattazione sociale territoriale citati</i>	<i>290</i>
<i>Elenco degli accordi interconfederali nazionali citati</i>	<i>291</i>
<i>Elenco degli accordi interconfederali regionali citati</i>	<i>293</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>295</i>

EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

Il *Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio promosso in collaborazione tra Intesa Sanpaolo Spa e la Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT (www.adapt.it), offre a decisori politici, istituzioni, parti sociali, operatori economici, consulenti ed esperti legali un originale percorso di analisi e monitoraggio delle esperienze reali di welfare aziendale.

Obiettivi

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

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

In questa prospettiva, nel presente Rapporto è stata condotta l'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nel comparto artigiano, nel solco di quanto approfondito nei precedenti Rapporti in merito ai settori metal-

meccanico, chimico-farmaceutico, alimentare e terziario, distribuzione e servizi.

Nel quadro di trasformazioni che sembrano indicare una rinnovata centralità della dimensione territoriale, si è inteso proseguire le analisi di territorio e approfondire come il welfare occupazionale possa raccordarsi con le dinamiche del mercato del lavoro e del welfare sul territorio, con un nuovo focus territoriale che ha riguardato la Regione Lazio, in particolare con riferimento al settore dell'artigianato.

L'approfondimento tematico è stato invece dedicato alla ricerca di connessioni tra i temi della salute e del lavoro, secondo una prospettiva di relazioni industriali, individuando così i riflessi in materia di welfare occupazionale e aziendale.

1. Il caso del comparto artigiano

L'approfondimento sul welfare aziendale nel comparto artigiano si pone in continuità con quanto osservato nel corso degli anni dalle varie edizioni del presente Rapporto, in cui si è avuto modo di sottolineare che le politiche di welfare aziendale ed occupazionale risultano profondamente influenzate dalle dinamiche di sviluppo dei diversi sistemi (settoriali, locali, aziendali) di relazioni industriali.

In questa sede, dunque, si è scelto di analizzare il settore artigiano, nel quale le dinamiche del welfare occupazionale e aziendale risultano fortemente condizionate non solo dalle peculiarità del comparto e della tipologia di imprese, ma anche dalle specifiche caratteristiche del sistema di relazioni industriali, che registra una positiva e risalente esperienza di bilateralità che influisce sull'oggetto della ricerca.

Per mettere in luce il ruolo giocato dalle parti sociali non solo a livello nazionale ma anche a livello decentrato, l'analisi si è basata, in continuità con le scelte operate nei precedenti Rapporti, sullo studio di tre CCNL (relativi all'area meccanica, chimico-tessile ed alimentare) sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confartigianato, Cna,

Claii e Casartigiani. Ciò ha consentito di evidenziare le diverse misure previste nel comparto artigiano, dando conto del ruolo cruciale delle parti sociali nell'erogazione di misure di welfare contrattuale, sia nazionale sia territoriale, e bilaterale.

Proprio la bilateralità ricopre all'interno del comparto una centralità assoluta nell'assicurare ai lavoratori tutele e prestazioni dalle quali, in assenza del sistema degli enti bilaterali, sarebbero esclusi, anche in considerazione della ridotta dimensione media delle imprese, che ha, di fatto, reso impossibile lo sviluppo di una contrattazione aziendale. In particolare, la bilateralità artigiana si connota per uno spiccato legame con il livello territoriale, che per lungo tempo ha rappresentato la principale dimensione di sviluppo della rete degli enti bilaterali nell'erogazione delle prestazioni assistenziali. Negli ultimi anni, però, si è registrata nel comparto una svolta in senso centralista, finalizzata ad estendere e ad uniformare le prestazioni assistenziali offerte dalla bilateralità su tutto il territorio nazionale. In virtù di questa scelta delle parti sociali, quindi, sono sorti enti bilaterali nazionali per l'erogazione di prestazioni in materia di sostegno al reddito, assistenza sanitaria integrativa, formazione professionale e, con minor fortuna, previdenza complementare. Tuttavia, resta fondamentale, nel comparto, la dimensione territoriale, giacché a livello locale le parti sociali possono prevedere prestazioni integrative, aggiuntive o finanche sostitutive rispetto alle misure erogate dagli enti bilaterali nazionali.

Questa centralità del livello locale ha portato ad un grande divario territoriale, poiché, in molte aree geografiche del Paese, il mancato sviluppo della bilateralità si è tradotto nella mancata messa a disposizione di prestazioni di welfare aggiuntive rispetto a quelle erogate dagli enti nazionali, circostanza i cui effetti risultano rafforzati, tra l'altro, dall'assenza di una contrattazione aziendale. In altre aree, come ad esempio il Veneto, l'Emilia-Romagna e la Lombardia, invece, lo sviluppo della bilateralità ha condotto a soluzioni inedite e particolarmente innovative, capaci di fornire risposte ai bisogni sociali dei lavoratori e delle imprese artigiane.

In definitiva, appare evidente, nel comparto artigiano, il ruolo svolto dai sistemi di relazioni industriali nel coniugare le ragioni della competitività economica con la coesione sociale. Proprio nell'artigianato, infatti, le tutele assistenziali sono da sempre sorte prima grazie alla contrattazione collettiva e alla bilateralità, che si sono occupate di identificare i rischi sociali e di offrire le adeguate protezioni ai lavoratori, e poi hanno trovato il riconoscimento da parte del legislatore.

2. *Welfare e territorio: Lazio*

L'approfondimento territoriale di questo Sesto rapporto analizza la diffusione del welfare aziendale nel territorio della Regione Lazio e le peculiarità proprie del comparto artigiano di questo territorio, continuando nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti, che hanno avuto come oggetto i territori di Bergamo, Brescia, Cuneo, Modena, Reggio Emilia e Parma e Verona.

Dapprima si è fornita una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare che emergono nel territorio. Successivamente è stata compiuta una ricognizione del ruolo degli enti bilaterali nazionali e territoriali in materia di prestazioni di welfare nel comparto artigiano, assolutamente rilevanti da un punto di vista occupazionale e per l'economia del territorio, al fine di comprendere come questi stiano sviluppando azioni e istituti di welfare che rispondano non solo a una funzione economica e organizzativa per le imprese, ma anche ai bisogni che emergono su scala locale.

Le sfide e i bisogni del welfare nel territorio del Lazio dipendono in buona parte da tendenze demografiche e occupazionali più ampie che riguardano tutto il contesto nazionale. Sul versante demografico le criticità si collegano all'esigenza di contenere la crisi della natalità e la tendenza all'invecchiamento della popolazione, mentre su quello occupazionale i principali nodi sono rappresentati dalla necessaria crescita dell'occupazione femminile e giovanile e dalla gestione di una forza lavoro, anch'essa più anziana.

Da un lato appare urgente rafforzare le misure a sostegno della genitorialità, dall'altro occorre intervenire su più fronti migliorando la sostenibilità del lavoro lungo il corso della carriera lavorativa e rispondendo ai bisogni legati alla salute e alla non autosufficienza. Proprio in questi ambiti, l'offerta di welfare pubblico del territorio da solo sembra non essere in grado di rispondere a una domanda di servizi crescenti e neppure di avere la capacità di intervenire in ambiti direttamente connessi alla prestazione lavorativa (pensiamo a misure di flessibilità o all'ambito della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro).

Viene quindi da chiedersi quale sia la capacità del welfare occupazionale e aziendale del territorio di intercettare almeno parte di queste esigenze. Il welfare aziendale sviluppato dalle imprese del Lazio sta provando ad andare in questa direzione, specie in materia di sostegno alla genitorialità. Tuttavia, si privilegia sviluppare queste azioni in modo unilaterale invece che contrattuale.

Individuando le ragioni dell'evoluzione del welfare occupazionale e aziendale, nelle dinamiche di scambio e produzione di valore dei sistemi di relazioni industriali, all'interno dei quali sono sviluppate prestazioni multilivello per la persona-lavoratore, la nostra attenzione si è concentrata specificatamente sul settore dell'artigianato. Guardando più specificatamente al welfare occupazionale e aziendale sviluppato nel comparto artigiano laziale, invece, risulta centrale il sistema della bilateralità con un insieme di fondi di livello nazionale ed enti di livello territoriale che garantiscono ai lavoratori prestazioni in diversi ambiti. Tra questi, si rileva un'attenzione spiccata per il tema della formazione lungo il corso della carriera lavorativa ma anche prestazioni per il sostegno alla genitorialità. Se tra i punti di forza del sistema di welfare artigiano possiamo individuare la capacità di raggiungere in modo capillare imprese e lavoratori di realtà piccole, è sicuramente nella generosità del sistema che si riscontra un aspetto da migliorare, considerando anche che la contrattazione aziendale è pressoché assente in questo tipo di imprese.

Il sistema della bilateralità, specie nel comparto artigiano, rappresenta una risorsa per sostenere da un lato i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, dall'altro i processi di riconfigurazione delle stesse imprese e della loro forza lavoro. Ma in ottica futura sarà necessario puntare verso un'implementazione degli istituti di welfare occupazionale maggiormente integrata con altri strumenti pubblici o del terzo settore, anche per il tramite della contrattazione sociale, al fine di intercettare ancora di più le esigenze del welfare nel territorio.

3. Salute e lavoro tra dinamiche di welfare e percorsi di rinnovamento delle relazioni industriali

Negli ultimi anni si registra un rinnovato interesse rispetto alle connessioni che esistono tra lavoro e salute. Per questo, nella sesta edizione del presente Rapporto, oggetto di approfondimento tematico è la ricostruzione – attraverso una prospettiva di relazioni industriali – dell'evoluzione di tale binomio, alla luce delle trasformazioni demografiche in atto nel Paese, la cui portata condurrà a un significativo invecchiamento della forza lavoro nonché all'emersione di nuovi fabbisogni della popolazione in età lavorativa, come ad esempio quelli connessi all'aumento delle malattie croniche.

L'insorgere di nuovi rischi e fabbisogni rende invero oggi auspicabile una profonda rivisitazione del rapporto tra salute e lavoro in un'ottica di sostenibilità e di attenzione per la soggettività del lavoratore. Ciò anche in considerazione del fatto che sia la legislazione sia la contrattazione collettiva si occupano del tema salute, da un lato, con riferimento all'evento "malattia" – quale causa di sospensione del rapporto, con tutte le posizioni attive e passive che ne conseguono – e, dall'altro, rispetto agli adempimenti e sanzioni riconosciuti in capo al datore di lavoro in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Eppure, il concetto di "salute" è assai più ampio rispetto al concetto di assenza di malattia e riguarda uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale» (art. 2, comma 1, lett. o, d.lgs. n. 81/2008).

Pertanto, si è deciso di indagare relativamente al ruolo che hanno e che possono avere i sistemi di relazioni industriali a livello nazionale e aziendale. In primo luogo, sono stati selezionati 22 CCNL appartenenti ai sistemi contrattuali comparativamente più rappresentativi, nel perimetro dei settori chimico-farmaceutico, metalmeccanico, alimentare, terziario, distribuzione e servizi e nel comparto artigiano. Con l'obiettivo di indagare le proposte delle parti sociali a livello nazionale in materia di salute modernamente intesa e di benessere dei lavoratori, vengono quindi proposti due focus. Il primo riguarda l'adattabilità delle previsioni dei CCNL in materia di comparto e conservazione del posto di lavoro alle particolari esigenze delle diverse categorie di lavoratori, mentre il secondo approfondisce il ruolo dei fondi sanitari contrattuali rispetto all'integrazione tra la salute occupazionale e la salute pubblica. Coerentemente con una logica di sistema segue, poi, un'analisi di alcune buone pratiche e casistiche aziendali contenute nei contratti raccolti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

Attraverso la ricostruzione di ciò che accade nei sistemi di relazioni industriali presi in esame, è stata così restituita una fotografia di come attualmente la contrattazione collettiva nazionale, anche attraverso i fondi sanitari integrativi, cerchi di rispondere alla necessità di gestire le sempre più frequenti esigenze dei lavoratori inerenti alla salute. Per quanto riguarda invece la contrattazione aziendale, la rilevazione di alcune buone pratiche consente di evidenziare come a tale livello sembrerebbe essere aumentato nel corso degli anni l'interesse a riconoscere strumenti volti a favorire un miglioramento del benessere a 360 gradi dei lavoratori. Tuttavia, nonostante si registrino dei segnali positivi, sembra ancora lontana l'acquisizione da parte degli attori dei sistemi di relazioni industriali di una visione d'insieme sul tema, capace di ripensare il tradizionale binomio salute-lavoro.

4. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali

In linea di continuità con il lavoro avviato lo scorso anno, anche in questa nuova edizione del Rapporto è presente una rassegna sulle principali evidenze emerse dalle analisi sulle politiche di

welfare aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali portate avanti negli anni nelle diverse edizioni.

Dall'analisi comparata delle iniziative adottate dalle parti sociali in alcuni settori centrali della manifattura (metalmecanico, chimico-farmaceutico, alimentare) e del terziario, emerge in maniera chiara la presenza di diversi "modelli" nello sviluppo delle soluzioni negoziali in materia di welfare, sia a livello nazionale che nell'ambito delle prassi territoriali e aziendali.

Sul piano nazionale, si osserva una generale valorizzazione degli strumenti bilaterali promossi negli anni dalle parti nel campo della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa, con i grandi fondi nazionali di categoria che costituiscono gli strumenti di riferimento per l'implementazione di misure integrative destinate a tutti i lavoratori del settore, seppure con meccanismi di adesione e incentivazione differenti. Le soluzioni bilaterali si estendono in alcuni casi anche al campo della formazione, come dimostra espressamente il caso del settore terziario, in cui il CCNL identifica tra i pilastri del sistema di "welfare contrattuale" di settore anche i fondi interprofessionali For.Te. e Quadrifor (per i quadri).

Parallelamente, tuttavia, si osserva come nel settore metalmecanico le parti abbiano affiancato a questi consolidati organismi bilaterali l'introduzione di ulteriori strumenti, che aprono possibili spazi di intervento a diversi operatori di mercato. È il caso dei c.d. *flexible benefits*, che consistono nella quota di credito welfare che le aziende sono tenute a erogare ai propri dipendenti alla luce dell'applicazione di un determinato contratto collettivo, per mezzo di piattaforme di servizi gestite dai provider di welfare aziendale. Una misura nazionale di questo tipo, tuttavia, non trova spazio negli altri quattro settori considerati, certificando una notevole divergenza nelle strategie negoziali nazionali.

Scelte diverse si delineano anche sul piano delle politiche nazionali per la formazione. A fronte di un obiettivo comune, che consiste nell'ampliamento dell'accesso a percorsi di formazione continua da parte dei dipendenti delle aziende, le parti possono

prevedere espressamente un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori (metalmecanico), l'introduzione di figure *ad hoc* e di specifici momenti destinati alla partecipazione a progetti formativi collettivi e individuali (chimico-farmaceutico), la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione (alimentare) o un forte ruolo di supporto del fondo interprofessionale e degli enti bilaterali di settore (terziario).

Spostando l'attenzione verso il secondo livello di negoziazione, si osserva come, nei tre casi riferiti alle realtà settoriali dell'industria (metalmecanico, chimico-farmaceutico, alimentare), la contrattazione aziendale, seppur con strategie diverse, costituisce una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle aziende. L'ambito in cui la contrattazione aziendale sviluppa maggiormente il suo potenziale, riguarda le soluzioni di flessibilità organizzativa, finalizzate principalmente a garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale dei lavoratori.

Di natura in parte differente sono invece le evidenze relative al settore terziario, in cui la contrattazione aziendale è ancora scarsamente diffusa, in ragione delle caratteristiche dimensionali delle imprese, e risulta almeno in parte compensata dalla presenza di un radicato sistema di enti bilaterali territoriali, i quali svolgono attività di ampia portata che arrivano a ricomprendere anche importanti misure di welfare.

5. Il welfare aziendale e occupazionale nella dimensione territoriale

In ogni edizione del presente Rapporto, oltre all'analisi del welfare aziendale e occupazionale nei sistemi di relazioni industriali, è stata sempre posta particolare attenzione alla dimensione territoriale, la quale consente di mettere in luce le potenzialità del fenomeno tenendo conto di peculiarità relative ai diversi contesti demografici e produttivi provinciali e regionali.

Con l'obiettivo di fornire un quadro di sintesi rispetto alle analisi della dimensione territoriale del welfare, in questa Sesta edizione si è cercato di far emergere alcune tendenze provenienti dai territori, anche grazie alla mappatura di alcune buone pratiche rilevate nel corso delle precedenti ricerche, con l'obiettivo di fare luce su qual è il ruolo attuale e potenziale che le parti sociali possono assumere per garantire un incontro tra domanda e offerta di prestazioni di welfare in sinergia con i diversi ecosistemi territoriali.

In generale, le tendenze a livello territoriale fanno emergere alcuni fabbisogni in linea con il dato nazionale, connessi principalmente ai cambiamenti demografici: tra i più diffusi vi sono quelli connessi alla conciliazione tra vita privata e vita professionale, derivanti dall'aumento dei carichi di cura familiari e personali (anche connessi allo stato di salute fisica e psicologica), e quelli relativi allo sviluppo professionale, visto il prolungamento delle carriere lavorative e l'aumento della transizionalità nei mercati del lavoro.

Tali tendenze emergono analizzando le principali caratteristiche della domanda e dell'offerta di welfare a livello territoriale, tenendo conto dei dati relativi al contesto demografico e produttivo dei territori e di come questi incidano profondamente sulle modalità attraverso le quali le parti sociali si attivano per predisporre soluzioni di welfare idonee a soddisfare i fabbisogni territorialmente emergenti.

Sicuramente un ruolo di primo piano viene svolto dalla contrattazione aziendale, che in dati territori, come quello bresciano e cuneese, e in alcuni settori, rispettivamente quello metalmeccanico e chimico-farmaceutico, ha nel corso del tempo portato ad un aumento della diffusione di piani di welfare articolati, mediante i quali sono riconosciute diverse prestazioni dal carattere redistributivo-concessivo. La contrattazione aziendale rappresenta altresì un canale privilegiato per il riconoscimento di misure di welfare aziendale, vista la diffusione sostenuta di accordi che disciplinano il premio di produttività. In questi casi, spesso, è infatti prevista la convertibilità totale o parziale degli importi

in strumenti di welfare di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, favorita anche dal riconoscimento del c.d. *bonus* di conversione. Nel territorio invece delle Province di Modena, Reggio Emilia e Parma, in relazione al settore dell'industria alimentare, è stata registrata la diffusione di misure di welfare volte a facilitare una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata, nonché misure di miglior favore rispetto al welfare contrattuale previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

Guardando invece al livello territoriale, oltre alla contrattazione collettiva provinciale e/o regionale, un ruolo fondamentale è svolto dal welfare bilaterale sviluppato dalle parti sociali, che, soprattutto in alcuni territori in cui il tessuto produttivo è particolarmente polverizzato, garantisce il riconoscimento e l'erogazione di misure di welfare per i lavoratori impiegati in aziende dove la contrattazione di secondo livello è assente, come ad esempio nel settore terziario, distribuzione e servizi e nel comparto artigiano. Si tratta di un fenomeno particolarmente interessante, visto che, a differenza di quanto previsto dalla normativa fiscale in materia di welfare aziendale erogato dalle aziende in forza di un regolamento o un contratto collettivo di secondo livello, in questo caso non sono previste agevolazioni né per l'ente che eroga le prestazioni né per i lavoratori.

Infine, si rileva una certa diffusione di forme di welfare di comunità che – al di là dei settori contrattuali e sistemi di relazioni industriali – mette insieme le parti sociali con diversi attori territoriali, come gli enti istituzionali, al fine di promuovere e orientare il welfare aziendale e occupazionale in modo da supportare non solo il tessuto produttivo ma anche l'intero ecosistema territoriale.

Metodologia

Le attività di ricerca che negli anni hanno costituito la base per le diverse edizioni del Rapporto si sono fondate sull'analisi dei principali contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria e di oltre 5.000 contratti collettivi di secondo livello presenti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

L'approfondimento settoriale del presente Rapporto, riguardante il comparto artigiano, è stato condotto con l'analisi di tre CCNL (area meccanica, chimico-tessile ed alimentare) sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confartigianato, Cna, Clai e Casartigiani.

Per quanto riguarda l'approfondimento territoriale dedicato alla Regione Lazio, oltre ai dati Istat e Infocamere relativi al contesto demografico e produttivo regionale, sono state prese in considerazione le evidenze di alcuni report (EBLART, *1° Rapporto sull'artigianato del Lazio le imprese artigiane e la domanda di lavoro*, 2019; GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2021*, 2021). Funzionale alla ricerca è stata poi una mappatura delle prestazioni erogate nell'ambito del welfare bilaterale nel settore dell'artigianato laziale, nonché delle iniziative di welfare aziendale a livello regionale.

L'approfondimento tematico sulle connessioni tra salute e lavoro è stato realizzato sulla base dell'analisi di 22 contratti collettivi nazionali di settore in chiave longitudinale, nonché attraverso l'analisi di alcuni contratti collettivi aziendali esemplificativi di buone pratiche con riferimento alle misure di tutela del benessere dei lavoratori contenuti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

Per quanto concerne invece l'analisi delle tendenze in materia di welfare occupazionale e aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali, unitamente all'analisi dei contratti collettivi nazionali è stata svolta un'analisi relativa alla contrattazione collettiva aziendale anche attraverso l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*, quale strumento di misurazione del welfare aziendale.

Il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* è uno strumento per misurare le iniziative di welfare regolate dalla contrattazione collettiva, con l'obiettivo di capire se le misure siano più vicine o meno al concetto di welfare aziendale come definito nel presente Rapporto.

La sua applicazione si basa sulla catalogazione e classificazione tipologica e funzionale delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in un dato contesto organizzativo, da un lato, coerentemente con il concetto di welfare e il quadro normativo di riferimento e, dall'altro, con la definizione di variabili che sintetizzano concretamente le modalità e consentono di associare ad esse un punteggio su cui viene calcolato l'indice.

Attraverso la sua applicazione alla contrattazione aziendale è dunque possibile associare a un mix di singole prestazioni un punteggio. Valori elevati dell'indice evidenziano combinazioni di prestazioni di welfare con funzione prevalentemente economica e produttiva, mentre in caso di valori più bassi si è in presenza di un welfare maggiormente declinato nella sua chiave redistributivo-concessiva.

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

INTRODUZIONE

WELFARE AZIENDALE E WELFARE OCCUPAZIONALE: UNA PROSPETTIVA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

1. Lo sviluppo del welfare aziendale in Italia: una ipotesi interpretativa

Disfunzioni, sprechi, lacune e anomalie del welfare italiano sono da tempo dibattuti senza tuttavia ancora giungere a soluzioni e piani di azioni soddisfacenti. È in questa prospettiva di conclamata crisi del welfare pubblico che è stata per lo più intesa e spiegata la crescente attenzione verso forme di welfare di natura privatistica e sussidiaria, variamente e spesso confusamente denominate (per una ricostruzione si veda *infra*, parte II, capitolo 5). Tutto ciò seguendo uno schema interpretativo quasi meccanico e, dunque, dato dai più per scontato. Dove cioè il progressivo arretramento dello Stato e, più in generale, dei programmi di welfare finanziati con risorse pubbliche risulterebbe almeno in parte bilanciato – se non anche surrogato – dalla diffusione, spontanea o incentivata a livello fiscale e normativo dallo stesso attore pubblico, di misure di secondo welfare che vedono nel lavoro e nella impresa uno dei terreni di maggiore espansione.

Da qui il crescente interesse per il tema del welfare aziendale e la sua sempre maggiore diffusione. Da qui, anche, le preoccupazioni di chi ha segnalato i rischi di un attacco frontale alla idea tradizionale di un welfare universalistico, incentrato sullo *status* di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale, o comunque di una dispersione di risorse (pubbliche e private) che resterebbero inevitabilmente prive di un quadro unitario di riferimento e, con ciò, di linee di azione capaci di intervenire sugli squilibri e sulle carenze del nostro modello sociale.

Preoccupazioni, queste, ampiamente comprensibili in un Paese come il nostro, caratterizzato non solo da consistenti divari geografici e territoriali, ma anche da condizioni alquanto differenziate di accesso a servizi o prestazioni di welfare privato erogate dalle aziende ai propri dipendenti a seconda della cultura e delle dimensioni d'impresa, della tipologia di impiego e di lavoro o delle caratteristiche del settore produttivo o merceologico di riferimento.

Continua ad essere difficile, allo stato, formulare giudizi netti e definitivi al riguardo. Non solo per l'estrema complessità tecnica di una materia condizionata da una formazione alluvionale, senza una precisa visione di sistema e per successive spinte corporative, degli istituti di welfare e della relativa normativa di riferimento. Ancora di più pesa la cronica assenza, nel nostro Paese, di dispositivi di analisi e monitoraggio delle politiche pubbliche, tra cui le misure di incentivazione economica della azione dei privati.

Decisamente poco ci dicono le note periodiche del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che riguardano soltanto i contratti depositati ai fini della detassazione del premio di produttività. Alla data del 15 giugno 2023, secondo i dati pubblicati dal Ministero del lavoro, si registrano 83.882 contratti collettivi depositati, ma solo 10.568 quelli ancora vigenti, di cui 9.532 aziendali e 1.036 territoriali. Rispetto a questi dati la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 6.332 accordi (pari al 59,9% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto alle rilevazioni contenute nei precedenti report.

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

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

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

Senza dubbio meritori sono gli studi e le ricerche promossi e sostenuti, negli ultimi anni, da una eterogenea gamma di soggetti privati che contribuiscono, almeno in parte, a colmare un evidente deficit informativo in termini quantitativi se non anche, in taluni casi, qualitativi (si veda *infra*, la nota di approfondimento sulle rilevazioni del fenomeno del welfare aziendale riportata nella parte II, capitolo 1). Molte di queste ricerche scontano tuttavia alcune evidenti criticità, per (esiguità del) campione analizzato e per metodi di indagine, che non le rendono (ancora) strumenti efficaci e pienamente attendibili, almeno a livello previsionale e scientifico, per inquadrare con precisione il fenomeno fino al punto di misurare le sue tendenze evolutive e i gradi o livelli di raccordo con gli istituti e le misure di c.d. primo welfare. Se comparate con gli esiti delle (ancora poche) analisi di ricercatori indipendenti accreditati nel panorama scientifico nazionale, se non internazionale, molte di queste ricerche ci consegnano una visione decisamente ottimistica e deterministica del welfare aziendale, tale da ingenerare di per sé un incremento della produttività del lavoro e un maggiore benessere dei lavoratori interessati, che pare ancora tutta da dimostrare nella realtà e in una prospettiva di medio-lungo periodo.

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

Anche l'oramai ricca letteratura di riferimento (*infra*, la *literature review*, parte II, capitolo 5) pare estremamente prudente nell'avanzare proposte interpretative sullo sviluppo di un welfare aziendale che, nel nostro Paese, ha significativi precedenti storici radicati già nel primo industrialismo; e questo pur senza negare l'indubbio peso giocato dalle misure di incentivazione fiscale.

Preso atto dei caratteri ancora fortemente ambivalenti del secondo welfare, così come della complessiva riduzione delle risorse pubbliche disponibili, quantomeno se valutate in relazione al crescere dei bisogni così come della platea dei potenziali interessati, la letteratura di riferimento pare ancora lontana dal fornire rappresentazioni univoche di un fenomeno che presenta confini estremamente mobili e in via di costante dilatazione. Questo anche perché le agevolazioni fiscali hanno contribuito a creare una connessione sempre più stretta tra welfare occupazionale/aziendale e welfare fiscale (PAVOLINI, ASCOLI, 2019, p. 40) sfumandone ulteriormente i confini.

Se tutta da valutare, in termini di causa ed effetto, è la più volte ipotizzata correlazione tra progressivo arretramento del welfare pubblico e recente esplosione del welfare aziendale pare, tuttavia, possibile muoversi oltre quelle letture semplificanti che relegano il fenomeno nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale di impresa, quasi si trattasse di una più o meno raffinata evoluzione di quel risalente (e talvolta rozzo) paternalismo industriale di fine Ottocento inizio Novecento, che, a una più attenta valutazione, rappresenta qualcosa di ben diverso nelle

motivazioni e negli sviluppi operativi rispetto alle iniziative in esame.

Specie in una fase iniziale, negli studi sui percorsi del secondo welfare, ha assunto in effetti un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circoscrive – l’interesse del mondo delle imprese – perlomeno quelle «che hanno le possibilità economiche e organizzative» – verso forme di welfare aziendale in termini di «politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell’ampio concetto di *Corporate Social Responsibility*» (così MALLONE, 2013). Eppure, l’analisi di dettaglio della contrattazione collettiva di riferimento condotta nei precedenti Rapporti (si veda, per una sintesi, parte II, capitolo 3) ha consentito di evidenziare in modo nitido come, pur nella estrema eterogeneità dei casi e comunque ben prima della recente normativa fiscale di incentivazione, si sia diffusa una ricca trama di previsioni di protezione sociale del lavoratore e anche di veri e propri piani di welfare aziendale che si collocano oltre la mera funzione (direttamente o indirettamente) redistributiva, propria del welfare tradizionale, assumendo anche una esplicita e consapevole funzione economica rispondente alle logiche di impresa e dei relativi modelli organizzativi del lavoro.

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

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

Se è vero che ci muoviamo in un ambito che va oltre gli stretti confini della responsabilità sociale d'impresa e gli opportunismi indotti negli operatori privati dalla norma-incentivo, può allora essere di un certo interesse avanzare una ipotesi interpretativa alternativa a quelle sin qui prospettate. E cioè che la progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane e nei settori produttivi di riferimento non sia la risposta a un più o meno conclamato arretramento del welfare pubblico in un contesto di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti, quanto un processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali – e in seconda battuta del legislatore – alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Trasformazioni che sono la causa più profonda e non la semplice conseguenza della crisi del nostro modello sociale e del welfare pubblico in generale che proprio su questo paradigma industrialista risulta ancora oggi incentrato (vedi, per tutti, STREECK, 2013).

Da qui una domanda di ricerca, a cui abbiamo cercato di offrire una risposta con il lavoro cominciato nel 2017 e continuato e approfondito di anno in anno fino a questo Sesto rapporto, portando alla attenzione dei decisori politici, degli studiosi e della rappresentanza di lavoratori e imprese la misurazione delle eterogenee prestazioni di welfare aziendale dentro la realtà dei

diversi sistemi di relazioni industriali (di settore, territorio e azienda), oltre la mera normativa fiscale di riferimento, al fine di rappresentare la coerenza e la funzionalità di servizi e prestazioni offerti dalle aziende ai propri dipendenti, funzionali a soddisfare i fabbisogni di welfare che emergono conseguentemente ai profondi cambiamenti che investono il lavoro e l'impresa nel pieno della transizione verso i paradigmi economici e sociali della quarta rivoluzione industriale.

2. Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria

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

È l'analisi di dettaglio del materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva a confermare come il tradizionale scambio lavoro contro retribuzione abbia subito negli ultimi anni, in Italia e non solo, una profonda evoluzione in termini di adattamento al processo di trasformazione del lavoro e della stessa idea di impresa determinato da radicali cambiamenti tecnologici e demografici (si vedano al riguardo gli annuali Rapporti ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia, che coprono un arco temporale che va dal 2012 a oggi, nonché, per una sintesi, *infra*, parte II, capitolo 3).

Sebbene il nucleo della struttura retributiva si presenti, almeno nel nostro Paese, ancora piuttosto tradizionale, l'idea del salario come variabile indipendente è andata via via incrinandosi, aprendo spazi a soluzioni tese, in una prima fase, a tenere conto

delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione, nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione lavorativa dedotta in contratto (così già l'art. 36 Cost.). E ciò di pari passo con l'affermarsi di inedite istanze di cambiamento dei termini della corrispettività (TURSI, 2019b), espressive delle sensibilità di una nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello *status* e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere psico-fisico ed organizzativo e, più in generale, della qualità della vita lavorativa e non.

Arricchito di nuovi e significativi valori, l'istituto della retribuzione ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità rafforzando il rapporto tra welfare e contrattazione, anche a livello di settore, come bene indicano le analisi sin qui condotte sui sistemi di relazioni industriali dei settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico, terziario, industria alimentare e artigianato (si veda, per una sintesi, *infra*, parte II, capitolo 3).

Su questi profili evolutivi della corrispettività nel rapporto di lavoro, segnalata anche dalle analisi dei contratti aziendali (*infra*, parte II, capitolo 3) e territoriali (*infra*, parte II, capitolo 4), è importante riflettere anche alla luce delle prospettive aperte dalla quarta rivoluzione industriale. Prospettive in cui la funzione meramente redistributiva della retribuzione diventerà in larga parte anacronistica al pari del contratto collettivo nazionale di lavoro, in quanto superati da modalità di fare impresa in cui il confine tra capitale e lavoro sarà sempre più sottile al pari del confine tra mercati interni e mercati esterni del lavoro; con la conseguenza che i momenti della co-creazione, della condivisione e del consumo/fruizione del valore generato non potranno che convergere, con esiti ancora di non facile inquadramento sul piano tecnico-giuridico e della politica sindacale,

nella direzione del benessere collettivo e della sostenibilità quali nuove frontiere della utilità sociale e dell'interesse pubblico generale.

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

Tutto ciò induce a mettere in discussione, anche in ragione dei profondi mutamenti demografici in atto, l'attuale sistema di welfare, incentrato sullo *status* occupazionale e non piuttosto sulla persona, e a prendere in considerazione, fosse anche per dimostrarne l'inefficacia e la inadeguatezza, forme di sostegno al reddito di tipo assistenziale e non solo sistemi assicurativi di tutela del reddito. Sempre più evidente è l'esigenza di ricercare una "complementarità" (ESPING-ANDERSEN, 1990, pp. 21-33) tra gli strumenti di protezione sociale e le dinamiche del mercato del lavoro (TIRABOSCHI, 2019, p. 142) come risposta complessiva ai cambiamenti della quarta rivoluzione industriale.

Di particolare utilità, in questa prospettiva di evoluzione dei rapporti di lavoro, resta in ogni caso un inquadramento degli istituti di welfare nell'ambito dei rapporti economici come del resto già fatto proprio, nel pieno del secolo scorso, dalla nostra Carta costituzionale che, non a caso, colloca l'art. 38 sulla protezione sociale dentro il titolo III della parte I, che, appunto, è espressamente dedicato ai *Rapporti economici*. Al cambiamento strutturale dei rapporti produttivi e di lavoro non può che fare seguito, in parallelo, un profondo ripensamento dei sistemi di welfare che lo accompagnano e lo rendono socialmente sostenibile. Si tratta di un punto qualificante della nostra indagine perché consente di impostare in termini più corretti e aderenti al dato di realtà i rapporti tra welfare pubblico e welfare privato che non possono essere più intesi in chiave di mera integrazione e complementarità e tanto meno in termini di gerarchia, posto

che non si tratta di colmare con un secondo welfare le lacune e le inefficienze del primo ma semmai di interpretare e ricostruire un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato che sul mercato (cfr. MAGATTI, 2017).

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

In questa prospettiva di analisi si può pertanto avanzare una proposta definitoria, originale e maggiormente funzionale alla lettura delle trasformazioni del lavoro, rispetto a quelle sin qui adottate nella letteratura di riferimento dove, peraltro, la chiarezza della nozione di welfare aziendale pare «inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa» (così TURSI, 2012, p. 213; si veda anche MASSAGLI, SPATTINI, 2017).

Ai fini della nostra ricerca pare in effetti utile assegnare alla nozione di “welfare occupazionale” il compito di definire in generale, secondo la nota elaborazione di Richard Titmuss (TITMUSS, 1958), l'insieme dei servizi e delle prestazioni sociali che vengono erogate dalle aziende ai propri dipendenti semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri indipendentemente tanto dal tipo di misura quanto dalla sua fonte “normativa” (volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale, previsione di CCNL o di contratto aziendale ecc.).

Con riferimento all'espressione “welfare aziendale” si propone, per contro, una accezione più ristretta e tecnica volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che sono funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo

del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di impresa, ma anche e soprattutto un tema di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza, o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Sarà dunque possibile mappare e misurare le diverse misure di welfare aziendale rispetto tanto ai modelli organizzativi di impresa quanto a una idea piena e costituzionalmente orientata di cosa è il welfare rispetto a un determinato sistema economico e sociale valorizzando con ciò quanto è riconosciuto al lavoratore in quanto persona e quanto invece è riconosciuto alla persona in qualità di lavoratore all'interno di un più ampio e coinvolgente scambio contrattuale (si veda parte II, capitolo 2).

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

In conclusione, di questo ragionamento resta ora da svolgere una ultima riflessione che è anche una scelta di campo. E cioè la messa a fuoco della importanza, ai fini della nostra analisi, di condurre una ricerca sul welfare aziendale nel senso appena specificato dentro una precisa logica di sistema che vada oltre gli stretti confini della singola impresa in modo da cogliere le connessioni con i fattori abilitanti dei processi produttivi e redistributivi che accompagnano il paradigma della quarta rivoluzione industriale.

Nulla vieta, in effetti, una lettura del welfare aziendale dentro le più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali ed organizzative incentrate sui poteri di comando e controllo proprio del Novecento industriale (il concetto di subordinazione giuridica) a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del benessere organizzativo e c.d. *total reward* (per tutti: SOLARI, 2011, e GABRIELLI, 2017). E però così facendo si collocherebbe la riflessione sui mutamenti del modello sociale dentro una prospettiva parcellizzata e disordinata di tante e diverse realtà aziendali e

relazioni bilaterali impresa-lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, là dove invece una prospettiva di relazioni industriali consente di collocare i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto economico e sociale di riferimento in cui le singole relazioni contrattuali si collocano (per la contrapposizione tra HRM e Industrial Relations vedi HYMAN, 2007, p. 31).

Ci pare in effetti questa la migliore prospettiva di analisi per rispondere alla principale criticità sin qui emersa negli studi sullo sviluppo del welfare aziendale e occupazionale in Italia e cioè il suo sviluppo diseguale per contenuti, settori produttivi, aree coperte. Anche le posizioni più equilibrate e aperte allo sviluppo del welfare aziendale riconoscono come, nel presente stato di evoluzione, il fenomeno «riflette, e rischia di enfatizzare, i tradizionali squilibri fra territori, fra aziende di diversa dimensione e fra categorie di lavoratori (in particolare a scapito dei lavoratori atipici). Il rischio di contribuire alla segmentazione del mercato del lavoro riguarda tutte le misure del secondo welfare, ma è particolarmente accentuato per le misure stimulate dalle esigenze delle singole realtà aziendali» (TREU, 2016a, p. 15).

È stato giustamente riconosciuto come la possibilità di contrastare le attuali criticità del welfare aziendale e occupazionale in Italia non dipenda «dalla evoluzione spontanea delle dinamiche sociali e negoziali», ma richiede che le multiformi esperienze vengano «inserite in un quadro d'insieme che ne orienti le priorità e gli obiettivi delle esperienze, senza snaturarne la natura e i caratteri privatistici» (TREU, 2016a, p. 15). Un ruolo specifico di orientamento può allora essere assunto dalle relazioni industriali, a condizione che esse sappiano rinnovarsi e assumere il welfare negoziale come uno strumento utile a contribuire alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzando le potenzialità, come forma di investimento sociale.

Da qui la sollecitazione a ricostruire le logiche di sistema ricollegando cioè il singolo contratto/caso aziendale alle dinamiche

più generali del contratto nazionale di riferimento secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva e della regolazione del lavoro in impresa (*infra*, parte II, capitolo 3). Da qui anche una forte sollecitazione per i sistemi di rappresentanza circa la loro capacità di connettere e coordinare contrattazione collettiva e contrattazione sociale territoriale (SATERIALE, 2017, p. 723-724. Si veda, *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte I, capitolo 5) individuando nel territorio una dimensione naturale per gli sviluppi più virtuosi e radicati del welfare aziendale (*infra*, parte II, capitolo 4).

Parte I
RAPPORTO 2023

1.

IL WELFARE AZIENDALE NEL COMPARTO ARTIGIANO

1. *Premesse*

Sin dalla prima edizione del presente Rapporto si è avuto modo di chiarire come le politiche di welfare aziendale ed occupazionale risultino profondamente influenzate dalle dinamiche di sviluppo dei diversi sistemi (settoriali, locali, aziendali) di relazioni industriali (per un quadro di sintesi si veda *infra*, parte II, capitolo 3).

In linea di continuità con questa chiave di lettura del fenomeno, procederemo in questa sede ad analizzare le dinamiche del welfare aziendale ed occupazionale nel settore artigiano, che, come si avrà modo di documentare, risultano fortemente condizionate non solo dalle peculiarità del settore e della tipologia di imprese, ma anche dalle specifiche caratteristiche del sistema di relazioni industriali che registra una positiva esperienza di bilateralità che non poco influisce sull'oggetto della ricerca.

Trattando di questo settore, va innanzitutto ricordato che, ai sensi della legge-quadro sull'artigianato (l. n. 443/1985) l'imprenditore artigiano è «colui che esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare l'impresa artigiana, [...] svolgendo in misura prevalente il proprio lavoro, anche manuale, nel processo produttivo» (art. 2), mentre impresa artigiana è quella che, nel rispetto dei limiti dimensionali stabiliti dalla legge, «abbia per scopo prevalente lo svolgimento di un'attività di produzione di beni, anche semilavorati, o di prestazioni di servizi», fermo restando che le attività agricole o commerciali possono essere esercitate dall'impresa artigiana solo se strumentali e accessorie rispetto all'attività principale (art. 3).

Nell'impostazione della legge-quadro, dunque, l'impresa artigiana si differenzia dall'impresa industriale (e anche dalla piccola impresa industriale) non tanto per la specificità delle attività svolte, quanto per l'alta qualità del prodotto realizzato, oltre che per il diretto coinvolgimento dell'imprenditore artigiano, che deve fornire un apporto personale e professionale, eventualmente anche manuale, nel processo produttivo (si veda MOCELLA, 2005, qui p. 64).

Per quanto riguarda i limiti dimensionali, la legge-quadro – con riferimento al personale dipendente – distingue tra:

- le imprese che non lavorano in serie, per cui il limite massimo è di 18 dipendenti, elevato a 22 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti;
- le imprese che lavorano in serie, purché con lavorazione non del tutto automatizzata, per cui il limite massimo è di 9 dipendenti, elevato a 12 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti;
- le imprese che svolgono la propria attività nei settori delle lavorazioni artistiche, tradizionali e dell'abbigliamento su misura, per cui il limite massimo è di 32 dipendenti, elevato a 40 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti;
- le imprese di trasporto, per cui il limite massimo è di 8 dipendenti;
- le imprese di costruzioni edili, per cui il limite massimo è di 10 dipendenti, elevato fino a 14 a condizione che le unità aggiuntive siano apprendisti.

Nella prospettiva della legge-quadro, quindi, il numero massimo di dipendenti che l'impresa può impiegare garantisce la natura artigiana dell'impresa poiché, oltre quel numero, si ritiene che il ruolo dell'imprenditore nel processo produttivo non possa più essere considerato prevalente e l'impresa, di conseguenza, non possa essere reputata artigiana.

2. Il sistema di relazioni industriali dell'artigianato

Oltre che dal descritto contesto normativo, la crescita e la diffusione di un sistema di relazioni industriali nell'artigianato sono state condizionate anche da altri fattori di ordine economico e sociale, come la frammentazione del tessuto produttivo, la volatilità delle imprese, la tradizionale scarsa sindacalizzazione dei lavoratori e la presenza di una pluralità di associazioni datoriali (sul punto si veda ancora MOCELLA, 2005, qui p. 199). Questi fattori, che certamente hanno rappresentato elementi di difficoltà per le parti sociali, non hanno, però, impedito lo sviluppo di un peculiare e robusto sistema di relazioni industriali (si veda RAZETTI, 2017a, p. 31).

In merito, una particolare importanza è ricoperta dall'accordo interconfederale del 21 dicembre 1983, che costituisce la prima intesa sottoscritta congiuntamente da tutte le associazioni datoriali del comparto a livello nazionale (Confartigianato, Cna, Clai e Casartigiani), nonché l'accordo che ha dato avvio, da un lato, al consolidamento della contrattazione collettiva nazionale, che, in precedenza, aveva ricoperto un ruolo marginale rispetto a quello svolto dal livello provinciale e, dall'altro, allo sviluppo di quello che è attualmente da considerare il sistema di relazioni industriali più rappresentativo del comparto in chiave comparata (si veda MOCELLA, 2005, pp. 199 ss.). Infatti, dei 130 CCNL depositati al Cnel che fanno riferimento all'artigianato gran parte, secondo i dati Uniemens 2022, risultano scarsamente rappresentativi (ben 81 di questi 130 contratti collettivi non arrivano ad essere applicati neanche a 100 lavoratori). Solo 10 contratti collettivi del settore trovano applicazione con riferimento a più di 2.000 lavoratori, tutti rientranti nel sistema contrattuale di Confartigianato, Cna, Clai e Casartigiani. È anche da sottolineare che, tra i 130 accordi che insistono sul comparto artigiano, solo quelli stipulati da federazioni aderenti a Confartigianato, Cna, Casartigiani e Clai hanno, come controparte sindacale, le federazioni di categoria afferenti a Cgil, Cisl e Uil.

Il sistema di relazioni industriali in esame – che si è perfezionato attraverso l'adozione di diversi accordi interconfederali, da ultimo l'accordo del 26 novembre 2020 – copre, a partire dagli

anni Novanta, diverse aree contrattuali, anche se negli ultimi anni si sta registrando una tendenza all'accorpamento dei settori (si veda NOGLER, 2020). I contratti collettivi nazionali di categoria attualmente vigenti (cfr. tabella 1) si riferiscono alle seguenti aree:

- meccanica, che dal 2011 comprende anche i settori orafa e odontotecnico;
- tessile-moda-chimica-ceramica, sorta nel 2017 dalla confluenza in un'unica categoria contrattuale dei CCNL tessile e chimico;
- alimentazione e panificazione;
- edilizia;
- legno e lapidei, nata nel 2011 dall'accorpamento del CCNL legno, arredamento e mobili e del CCNL escavazione e lapidei;
- acconciatura ed estetica;
- comunicazione;
- pulizia;
- logistica-trasporto merci e spedizioni.

È importante precisare che, in quasi tutti i contratti collettivi, il campo di applicazione si estende, oltre alle imprese artigiane rientranti nel perimetro contrattuale, anche alle piccole imprese non artigiane ricomprese in determinate soglie dimensionali stabilite nei singoli contratti, nel tentativo delle parti sociali di affermare il ruolo guida del comparto in esame rispetto alla generalità delle piccole imprese.

È da evidenziare, poi, che l'accordo interconfederale del 23 novembre 2016 (si veda MAINO, MALLONE, 2017, qui p. 14), con una previsione ribadita nel successivo accordo del 2020, aveva auspicato un riordino delle aree contrattuali volto all'accorpamento in quattro macroaree – manifatturiero, servizi, edilizia e autotrasporto – che, però, rimane lontano dall'essere attuato. Invero, si assiste ad un allargamento del campo d'azione collettiva, come dimostrato dai contratti collettivi di recente sottoscrizione per le imprese artigiane di noleggio autobus con conducente e per le imprese cineaudiovisive. A questi contratti collettivi si aggiunge anche il contratto dei settori tessile e chimico

stipulato dalle federazioni di categoria delle confederazioni artigiane, ma rivolto espressamente alle piccole e medie imprese.

Tabella 1 – Contratti collettivi nazionali dell’artigianato comparativamente più rappresentativi: quadro di sintesi

CCNL	firmatari	data	imprese	lavoratori
CCNL logistica, trasporto merci e spedizione (I100)	Aiti; Assoespressi; Assologistica; Fedespedi; Fedit; Fisi; Trasportounito Fiap; Confetra; Anita; Fai; Assotir; Federtraslochi; Federlogistica; Fiap; Unitai; Conftrasporto; Cna Fita; Confartigianato Trasporti; Sna Casartigiani; Clai; Confcooperative Lavoro e servizi; Legacoop Produzione e servizi; Agci Servizi; Aite Filt-Cgil; Fit-Cisl; Ultrasporti	18.05.21	36.082	531.762
CCNL area meccanica (C030)	Confartigianato Autoriparazione; Confartigianato Metallmeccanica di produzione; Confartigianato Impianti; Confartigianato Orafi; Confartigianato Odontotecnici; Confartigianato Restauro; Cna Produzione; Cna Installazione e impianti; Cna Servizi alla comunità-autoriparatori; Cna Artistico e tradizionale; Cna Benessere e sanità; Casartigiani; Clai Fiom-Cgil; Fim-Cisl; Uilm	17.12.21	121.669	513.858
CCNL per imprese artigiane e piccole e medie imprese industriali dell’edilizia e affini (F015)	Anaepa Confartigianato Edilizia; Cna Costruzioni; Fiae Casartigiani; Clai Edilizia Fillea-Cgil; Filca-Cisl; Feneal-Uil	01.05.22	53.916	178.173
CCNL area tessile moda e chimica ceramica (V751)	Cna Federmoda; Confartigianato Moda; Confartigianato Chimica; Confartigianato Ceramica; Casartigiani; Clai	04.05.22	25.583	143.396

Welfare aziendale e occupazionale

	Filctem-Cgil; Femca Cisl; Uiltec			
CCNL area acconciatura ed estetica (H515)	Cna Unione Benessere e sanità; Confartigianato Benessere Acconciatori; Confartigianato Benessere Estetica; Casartigiani; Claii Federnas Unamem Filcams-Cgil; Fisascac-Cisl; Uiltucs	10.10.22	57.652	129.883
CCNL area alimentazione e panificazione (E015)	Cna Agroalimentare; Confartigianato Alimentazione; Casartigiani; Claii Flai-Cgil; Fai-Cisl; Uila	06.12.21	28.185	116.360
CCNL per imprese artigiane esercenti servizi di pulizia, disinfezione, disinfestazione, derattizzazione e sanificazione (K521)	Cna Costruzioni; Cna Imprese di pulizia; Confartigianato Imprese di pulizia; Casartigiani; Claii Filcams-Cgil; Fisascac-Cisl; Uiltrasporti	27.10.22	11.410	94.732
CCNL area legno-lapidei (F060)	Cna Produzione; Cna Costruzioni; Cna; Confartigianato Legno e arredo; Confartigianato Marmisti; Confartigianato Imprese; Casartigiani; Claii Fillea-Cgil; Filca-Cisl; Feneal-Uil	03.05.22	17.383	75.633
CCNL area comunicazione (G016)	Cna Comunicazione e terziario avanzato; Confartigianato Comunicazione; Casartigiani; Claii Slc-Cgil; Fistel-Cisl; Uilcom	16.05.22	6.033	28.659
CCNL tessile abbigliamento calzaturiero – chimica – ceramica per le PMI (V750)	Cna Produzione; Cna Artistico e tradizionale; Cna; Confartigianato Chimica, gomma, plastica e vetro; Confartigianato Ceramica; Confartigianato Imprese; Casartigiani; Claii Filctem-Cgil; Femca-Cisl; Uiltec	17.02.22	193	2.264

CCNL per imprese artigiane di noleggio autobus con conducente e relative attività correlate (IC37)	Cna Fita; Confartigianato Autobus operator; Sna Casartigiani; Claii Filt-Cgil; Fit-Cisl; Ultrasporti	17.06.19	145	599
CCNL per imprese cine-audiovisive (G113)	Cna Cinema e audiovisivo; Confartigianato Imprese; Casartigiani; Claii Slc-Cgil; Fistel-Cisl; Uilcom	28.11.22	18	63

Fonte: elaborazione ADAPT su dati di flusso Uniemens relativi al 2022

In conformità con le previsioni costituzionali, che, in materia di artigianato, assegnano un ruolo centrale alle Regioni, il sistema di relazioni industriali attivato da Confartigianato, Cna, Casartigiani e Claii e Cgil, Cisl e Uil si caratterizza inoltre per la rilevanza riconosciuta alla contrattazione decentrata regionale. Al livello nazionale interconfederale spetta infatti il compito di coordinare le politiche contrattuali e di definire il sistema della bilateralità, mentre al livello regionale interconfederale spetta il compito di applicare concretamente gli accordi interconfederali nazionali in ciascuna Regione e di affrontare le problematiche regionali di carattere intercategoriale. Il livello regionale interconfederale ha, inoltre, il compito di promuovere la realizzazione della contrattazione collettiva di secondo livello per la propria Regione, mettendo in atto ogni iniziativa utile a realizzare la più ampia copertura contrattuale su tutto il territorio (si veda l'accordo interconfederale 23 novembre 2016, punto 1).

Specularmente, i contratti collettivi nazionali di categoria definiscono i trattamenti retributivi minimi di riferimento per tutti i lavoratori del settore e intervengono in materia di diritti sindacali, inquadramento e attuazione degli accordi interconfederali nazionali in materia di bilateralità, mentre i contratti collettivi conclusi a livello regionale di categoria possono regolare singoli istituti economici o normativi dei contratti collettivi nazionali di lavoro di categoria (si veda l'accordo interconfederale

23 novembre 2016, punto 1). In sede regionale, è anche possibile che le parti sociali promuovano eventuali diverse articolazioni, anche aziendali, della contrattazione.

Da questa sintetica ricostruzione, quel che appare evidente è che, nel comparto artigiano, si è realizzato un complesso mosaico in cui i diversi livelli della contrattazione interagiscono nella costruzione di un sistema in cui è riconosciuta, in conformità alle norme costituzionali, una centralità al livello regionale, che, nelle Regioni in cui è stato maggiormente coltivato, come la Lombardia, il Veneto e l'Emilia-Romagna, ha condotto a soluzioni inedite e particolarmente innovative.

Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione per una corretta ricostruzione del comparto artigiano, qui solo introdotto, è legato all'importanza assunta, nel complesso del sistema di relazioni industriali, dagli enti bilaterali, che garantiscono diverse fondamentali prestazioni previdenziali e assistenziali. In un settore come quello artigiano, caratterizzato dalla forte polverizzazione del tessuto imprenditoriale, dall'instabilità del lavoro, spesso atipico o irregolare, e dalla difficoltà di radicamento delle organizzazioni sindacali, infatti, il bilateralismo ha rappresentato la strategia condivisa dalle parti sociali per la stabilizzazione del mercato e la protezione dei lavoratori attraverso la gestione paritetica dell'intero mercato del lavoro territoriale (si veda MOCELLA, 2005, qui p. 257).

Sul punto, infatti, le parti sociali, con l'obiettivo di potenziare il sistema del welfare contrattuale per i lavoratori del comparto, hanno previsto la contrattualizzazione (cioè il riconoscimento in sede contrattuale) del diritto alle prestazioni erogate dalla bilateralità nazionale e regionale, con la conseguenza che tali prestazioni rappresentano un diritto di ogni singolo lavoratore, che i datori di lavoro sono chiamati a soddisfare attraverso l'adesione alla bilateralità e l'adempimento dei relativi obblighi contributivi oppure, per i datori non aderenti al sistema bilaterale, attraverso l'erogazione di prestazioni equivalenti accompagnata dal pagamento di un elemento aggiuntivo della retribuzione (EAR).

In ogni caso, sulle prestazioni erogate e sul ruolo fondamentale ricoperto dai diversi enti nazionali e regionali, si avrà modo di tornare nei paragrafi seguenti, anche per dare conto del protagonismo della bilateralità nel riconoscimento delle prestazioni di welfare occupazionale.

Tabella 2 – Il sistema bilaterale artigiano a livello nazionale

Ente bilaterale nazionale	Assistenza sanitaria integrativa	Previdenza complementare	Sostegno al reddito	Formazione
Ebna (1992)	San.Arti. (2010)	Fon.Te. (2011)	Fsba (2013)	Fondartigianato (2001)

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 3 – Diffusione della bilateralità artigiana a livello regionale: quadro di sintesi

Territorio	Ente bilaterale	Associazioni datoriali aderenti	Organizzazioni sindacali aderenti	Anno
Valle d'Aosta	Ebava	Confartigianato, Cna, Claii	Cgil, Cisl, Uil, Savt	1995
Piemonte	Ebap	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1993
Lombardia	Elba	Confartigianato, Cna, Claii, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1993
Liguria	Eblig	Confartigianato, Cna, Claii, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1994
Trento	Ebat	Confartigianato	Cgil, Cisl, Uil	1995
Bolzano	Eba/Bkh	Lvh-Confartigianato, Cna/Shv	Cgil/Agb, Sgb/Cisl, Uil/Sgk, Asgb	1991
Veneto	Ebav	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1989

Welfare aziendale e occupazionale

Friuli Venezia Giulia	Ebiart	Confartigianato, Cna	Cgil, Cisl, Uil	1998
Emilia-Romagna	Eber	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1991
Toscana	Ebret	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1991
Marche	Ebam	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1995
Umbria	Ebrau	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1995
Lazio	Eblart	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1994
Abruzzo	Ebrart	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1997
Basilicata	Ebab	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1994
Molise	Ebram	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1997
Campania	Ebac	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1994
Calabria	Ebac	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1992
Puglia	Ebap	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1996
Sicilia	Ebas	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1993
Sardegna	Ebas	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	1993

Fonte: elaborazione ADAPT

3. Il welfare occupazionale e aziendale nel comparto artigiano

L'angolo visuale offerto dallo studio delle relazioni industriali consente di cogliere al meglio le peculiarità del comparto artigiano anche in relazione alle evoluzioni normative in materia di welfare registrate negli ultimi anni. Se nella stragrande maggioranza dei settori economici e produttivi, per lo sviluppo delle politiche di welfare aziendale nei diversi livelli di contrattazione, è parso decisivo il supporto della normativa di incentivazione economica sulla materia, implementata mediante la legge di stabilità del 2016 e la legge di bilancio del 2017, non si può affermare la stessa cosa per il comparto artigiano.

La legislazione fiscale ha avuto il merito di affiancare la diffusione delle misure di welfare occupazionale con un quadro normativo di riferimento volto a sostenere la relazione tra contrattazione e prestazioni assistenziali: con l'art. 51 TUIR, che costituisce il principale riferimento normativo in materia, sono individuate le prestazioni e i servizi oltre la retribuzione monetaria che, erogati ai lavoratori in azienda dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, godono di un regime fiscale favorevole, sia nei termini dell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente, sia per quanto riguarda la deducibilità dal reddito di impresa (si veda *infra*, parte III, allegato A). Con la norma interpretativa adottata dalla legge di bilancio del 2017, il legislatore ha poi precisato che il vantaggio contributivo e fiscale in questione è attribuito anche a beni e servizi la cui erogazione è disposta dai contratti collettivi nazionali. Questa previsione normativa, volta a sancire la piena legittimità del CCNL dell'industria metalmeccanica del 2016, in cui era prevista, per la prima volta nel contesto nazionale, l'erogazione di un "credito welfare" attraverso la contrattazione nazionale di categoria (si veda il *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, pp. 313 ss., spec. 315), ha consentito anche alla contrattazione nazionale di contribuire allo sviluppo del welfare aziendale. A partire dal 2017, dunque, soluzioni della stessa natura sono adottate anche da altri CCNL, come confermano anche le tendenze nazionali della

contrattazione collettiva degli ultimi anni (si veda ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT, 2023*).

Meccanismi simili, invece, non hanno trovato spazio nei contratti collettivi del comparto artigiano. Limitando in questa sede l'analisi, in continuità con le scelte fatte nei precedenti Rapporti, alle aree alimentazione e panificazione, meccanica e chimica-ceramica-tessile-moda, è possibile rilevare che, nei contratti nazionali di categoria del comparto artigiano, le parti sociali non hanno previsto misure ispirate alla nuova normativa fiscale, ma hanno inteso valorizzare le tradizionali forme di welfare bilaterale, come dimostra l'evoluzione delle soluzioni nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, che, nell'artigianato, ha una storia particolarmente risalente nel tempo. Già da prima del 2012, anno in cui ha cominciato ad operare, infatti, erano previste dai contratti di secondo livello diverse prestazioni afferenti all'ambito sanitario, ma, con la costituzione, in attuazione dell'accordo interconfederale del 21 settembre del 2010, del fondo San.Arti., i contratti nazionali di categoria hanno iniziato a prevedere interventi in materia.

È il caso, ad esempio, del CCNL per le imprese artigiane dell'area alimentazione e panificazione, che, dal 2010, prevede la possibilità di iscrizione al fondo sanitario integrativo, da cui deriva un obbligo di contribuzione a carico dell'azienda pari a 10,42 euro mensili per 12 mensilità, o, in caso di mancata iscrizione a San.Arti., l'obbligo per il datore di lavoro di erogare ai dipendenti un elemento aggiuntivo della retribuzione pari a 25 euro per 13 mensilità. Norme identiche sono previste anche dai CCNL dell'area meccanica e dell'area chimica-ceramica-tessile-moda. Dello stesso tenore è anche l'ultimo accordo interconfederale regionale delle Marche, stipulato il 12 dicembre 2022, che ha previsto, per l'anno 2023, l'obbligo a carico delle aziende di mettere a disposizione dei lavoratori strumenti di welfare (somme, beni e servizi per finalità sociali, di educazione, per l'assistenza ai familiari, di trasporto collettivo, in natura, ecc.) per un valore complessivo di 110 euro.

In definitiva, le prestazioni erogate da San.Arti. ricadono nel campo di applicazione dell'art. 51 TUIR, e, dunque, rientrano nel regime di agevolazione fiscale e contributiva, consentendo di escludere dal reddito da lavoro dipendente i contributi versati dai datori di lavoro per i propri dipendenti in conformità alle disposizioni del contratto collettivo nazionale di categoria.

È però da rimarcare che, con riferimento al sistema di relazioni industriali qui oggetto di analisi, a livello nazionale, fatta eccezione per l'assistenza sanitaria integrativa, non sono previste altre prestazioni riconducibili nell'alveo dell'art. 51 TUIR. Parzialmente diversa, invece, è la situazione per quanto riguarda la contrattazione decentrata, che, nell'artigianato, ha il proprio perno nel livello regionale, dove non mancano (pochi) esempi in senso opposto.

È questo il caso del contratto collettivo regionale per le imprese artigiane dell'area meccanica del Veneto sottoscritto il 1° dicembre 2022, che, all'art. 8-*bis*, prevede la messa a disposizione di strumenti di welfare aziendale del valore di 80 euro per operai, impiegati e quadri e di 64 euro per gli apprendisti, con la specifica indicazione di privilegiare le soluzioni di cui all'art. 51 TUIR. Similmente anche i contratti collettivi regionali della Lombardia per le imprese artigiane dell'area chimica e per le imprese artigiane dell'area meccanica prescrivono di destinare 5 euro al mese, versati dal datore di lavoro all'ente bilaterale regionale per ogni lavoratore, per la realizzazione di prestazioni di welfare.

È in ogni caso da rilevare che, anche per il secondo livello di contrattazione, restano isolate e sporadiche le previsioni in materia di welfare aziendale che possono godere del trattamento fiscale agevolato. Le caratteristiche di tale (mancata) diffusione possono essere ricondotte anche alla ridotta dimensione delle imprese del comparto artigiano, la quale ha reso difficile l'affermazione di una contrattazione in particolare su base aziendale. Sul punto, è da ribadire che, se non è totalmente infrequente l'erogazione di prestazioni disposte unilateralmente dal datore di lavoro (si veda, ad esempio, con riferimento alla Toscana, VOLPI, 2018, p. 188), il fatto che le parti sociali, per

ovviare al problema delle ridotte dimensioni delle aziende, abbiano scelto il livello regionale quale livello di contrattazione decentrata privilegiato per il comparto non ha consentito lo sviluppo di una contrattazione di reale prossimità in materia di welfare.

All'esito di questa prima riflessione, dunque, è possibile affermare che il comparto artigiano, a differenza di altri settori, non ha partecipato – o lo ha fatto solo marginalmente – alla diffusione e allo sviluppo di un welfare aziendale basato sulle novità della normativa fiscale implementata a partire dal 2016. Ciò nonostante, è da evidenziare che, da sempre, le organizzazioni datoriali e sindacali dell'artigianato hanno avvertito l'esigenza di far fronte all'esclusione delle imprese artigiane dall'applicazione di diversi istituti previsti per l'industria (a partire dalla cassa integrazione), una esclusione che ha rappresentato un punto di partenza per l'articolazione di un peculiare sistema di enti bilaterali volto a garantire ai lavoratori numerose prestazioni di welfare (si vedano RAZETTI, 2017a, p. 31; MOCELLA, 2005, p. 181).

In questo contesto, però, con riferimento alla normativa fiscale è da sottolineare l'eccezione rappresentata dall'assistenza sanitaria integrativa, che rappresenta la principale misura riconosciuta dai contratti collettivi del comparto rientrante nel campo di applicazione dell'art. 51 TUIR. In questo caso, come si è affermato in precedenza, le parti sociali hanno inteso valorizzare uno dei presidi di welfare sorti già da tempo nel comparto.

Prima di analizzare il peculiare e risalente sistema di bilateralità, è necessario, infine, chiarire il rapporto tra il welfare bilaterale ed il welfare aziendale inteso come l'insieme di misure erogate ai sensi dell'art. 51 TUIR. Con la risposta n. 24 del 4 ottobre 2018, l'Agenzia delle entrate, chiamata ad esprimersi in merito al trattamento fiscale e contributivo applicabile alle somme erogate dal datore di lavoro in luogo dell'ente bilaterale, ha sottolineato che il regime fiscale e contributivo delle misure erogate dagli enti bilaterali non è quello dettato dall'art. 51 TUIR, ma che occorre seguire i principi generali che disciplinano la tassazione sui redditi. In questo senso, quindi, è ben possibile che le

somme erogate dagli enti bilaterali per il tramite dei datori di lavoro ricadano nel più sfavorevole campo di applicazione dell'art. 50 TUIR, con la conseguenza che tali somme vengono assimilate al reddito da lavoro dipendente in maniera differente rispetto al caso in cui le stesse fossero erogate direttamente dalle aziende per mezzo di un piano di welfare aziendale, generando un dualismo tra welfare aziendale e welfare bilaterale in cui è la modalità organizzativa individuata per l'erogazione delle prestazioni, ossia il passaggio dall'ente bilaterale, a diventare l'elemento "discriminante" che porta all'applicazione del regime fiscale più sfavorevole (si vedano: FERRIERI CAPUTI, MASSAGLI, 2019; EBNT, 2022, p. 34). È evidente che una simile conclusione ha notevoli ricadute in un comparto, come quello artigiano, in cui le prestazioni di welfare sono erogate principalmente grazie alla bilateralità.

Al netto dell'applicazione dei diversi regimi fiscali, in ogni caso, è possibile trarre una prima conclusione: nel comparto artigiano le evoluzioni normative successive alla legge di stabilità del 2016 non hanno avuto un impatto particolarmente rilevante poiché, per le specificità proprie del comparto, il welfare non si è sviluppato nel solco di quanto previsto dalla disciplina fiscale, ma ha seguito un percorso originale che ha il suo perno nella bilateralità e nel sistema degli enti bilaterali, che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

4. Il ruolo degli enti bilaterali nazionali e territoriali in materia di prestazioni di welfare

L'originalità del sistema di welfare contrattuale previsto nel comparto artigiano, come precedentemente evidenziato, è data dalla previsione e dall'implementazione di un capillare complesso di enti bilaterali, che hanno agito per assicurare ai lavoratori e alle imprese dell'artigianato una vasta gamma di prestazioni assistenziali e previdenziali.

La bilateralità artigiana si è evoluta seguendo un percorso scandito da tre fasi. Nella prima fase, dagli anni Settanta agli anni Novanta del secolo scorso, per far fronte alle esigenze di prestazioni assistenziali e previdenziali (in particolare in materia di

sostegno al reddito), le organizzazioni datoriali e sindacali hanno costituito strutture autonome in forma di fondi, come il Fondo per le relazioni sindacali e per la formazione teorica oppure il Fondo per la salvaguardia del patrimonio di professionalità di lavoro dipendente ed imprenditoriale delle imprese artigiane. Nella seconda fase, inaugurata dall'accordo interconfederale del 27 febbraio 1987 e proseguita a partire dagli anni Novanta, i diversi fondi sono stati incorporati all'interno dei nascenti enti bilaterali regionali, che hanno rappresentato la dorsale su cui si è, per almeno un ventennio, fondato il sistema di welfare dell'artigianato. Nella terza fase, l'elemento caratterizzante è stato la «svolta in senso neo-centralista» (si veda NUNIN, 2018, p. 19), realizzata all'inizio del nuovo millennio, con la costituzione a livello nazionale del fondo San.Arti. e la previsione di un rinnovato ruolo per Fondartigianato e per l'Ente bilaterale nazionale dell'artigianato (Ebna), anche attraverso la costituzione del Fondo di solidarietà bilaterale dell'artigianato (Fsba), cogliendo la facoltà concessa dall'art. 3, comma 14, della l. n. 92/2012 (*infra*).

All'esito di questo percorso evolutivo, quindi, è possibile osservare che il sistema della bilateralità artigiana risale a ben prima della previsione legale di incentivazione fiscale (cfr. le tabelle riepilogative *supra*, § 2). Tale sistema di bilateralità appare articolato su due livelli tra loro connessi: uno nazionale (cfr. tabella 2) e uno regionale (cfr. tabella 3). Sul punto è già da ora necessario rilevare che, sebbene inizialmente sia stato previsto un ruolo più incisivo del livello territoriale all'interno di questa struttura, negli anni il livello nazionale ha assunto un'importanza maggiore a seguito della costituzione di enti e fondi centralizzati.

In particolare, tra gli enti bilaterali dell'artigianato, è da considerare primariamente l'Ebna, che svolge funzioni di raccordo e sostegno del sistema della bilateralità. In materia di sostegno al reddito, è da segnalare il Fsba. Per quanto riguarda la previdenza complementare, l'esperienza di Arti.Fond., non ha avuto particolare successo, tanto è vero che l'ente è confluito in Fon.Te., fondo di previdenza complementare del terziario. Per l'assistenza sanitaria integrativa, invece, opera San.Arti., che,

dal 2012, eroga misure e prestazioni che hanno sostituito quelle precedentemente offerte a livello regionale. Per la formazione continua, sulla base delle intese triangolari tra Governo e parti sociali e le conseguenti disposizioni di legge che hanno inteso valorizzare la bilateralità in materia, le parti del comparto hanno scelto di dotarsi di un fondo per la formazione professionale, Fondartigianato.

L'ente bilaterale nazionale

Il primo ente bilaterale da considerare, quindi, è l'Ente bilaterale nazionale dell'artigianato (Ebna), costituito con l'accordo interconfederale del 3 dicembre 1992, che aveva disposto la confluenza dei diversi fondi bilaterali negli enti bilaterali del livello regionale e la contemporanea creazione di un organismo di raccordo tra i vari enti bilaterali, denominato, appunto, Ente bilaterale nazionale, con lo scopo di promuovere e sostenere il sistema degli enti bilaterali dell'artigianato. L'Ebna, quindi, ha svolto la funzione di associare di diritto i diversi fondi bilaterali nazionali promossi dalla contrattazione nazionale interconfederale e di categoria. Per l'ottimizzazione della gestione delle risorse dei fondi nazionali, inoltre, a partire dall'accordo interconfederale del 27 maggio 1997, è stato disposto che i versamenti relativi alla contribuzione per la bilateralità nazionale fossero effettuati direttamente all'Ebna. Infine, con l'accordo interconfederale del 30 giugno 2008, le parti sociali del comparto hanno anche assegnato all'Ebna, per i territori in cui non è sviluppato il sistema di bilateralità regionale, un ruolo di supplenza nell'erogazione delle prestazioni alle imprese e ai lavoratori.

Anche i contratti collettivi nazionali di categoria rinviano all'Ebna quale luogo di governo e organizzazione del sistema della bilateralità artigiana: è il caso, ad esempio, del CCNL area alimentazione e panificazione, che, dal rinnovo del 2010, prevede che l'ente nazionale sia la sede dell'Osservatorio nazionale di cui le parti hanno deciso di dotarsi, con la precisazione che, nell'ambito dei contributi versati per i lavoratori delle imprese dell'area dell'alimentazione e della panificazione per effetto del sistema bilaterale, l'Ebna è chiamato ad individuare le risorse

destinate al finanziamento dei progetti e delle attività promosse dall'Osservatorio stesso. Una previsione simile è presente anche nel CCNL dell'area chimica-ceramica fin dal 2011.

Sostegno al reddito

Un secondo ente bilaterale nazionale da considerare è il Fsba. È da evidenziare che, nell'artigianato, il sostegno al reddito ha da sempre rappresentato uno dei principali terreni d'adozione della bilateralità, a partire dall'intervento "promozionale" attuato con l'accordo interconfederale del 21 dicembre 1983, con cui le parti hanno iniziato a delineare un modello di gestione bilaterale degli ammortizzatori sociali. Con i successivi accordi del 27 febbraio 1987 e del 21 luglio 1988, inoltre, le parti sociali hanno prima istituito le commissioni bilaterali regionali o territoriali con funzioni in materia di processi di qualificazione e assorbimento dei lavoratori in eccedenza presso le imprese artigiane e poi i fondi intercategoriale regionali per il sostegno al reddito dei lavoratori per sospensioni delle attività temporanee causate da eventi di forza maggiore e per l'erogazione di prestazioni a favore degli imprenditori artigiani.

In questo contesto, dunque, il legislatore, fin dall'intervento del d.l. n. 148/1993 in materia di contratti di solidarietà difensivi, ha scelto di sostenere la bilateralità artigiana attribuendole esplicitamente importanti funzioni in materia di ammortizzatori sociali. È infatti da segnalare che, nel comparto in esame, il ruolo degli enti bilaterali è stato da sempre fondamentale nel garantire ai lavoratori il sostegno al reddito, tanto da aver trovato più volte il riconoscimento del legislatore. In questo senso, quindi, è da leggere l'accordo interconfederale del 30 novembre 2012, che aveva impegnato le parti sociali a realizzare un fondo di solidarietà bilaterale "alternativo" secondo quanto disposto dall'art. 3, comma 14, della l. n. 92/2012. All'accordo del 2012 ha fatto seguito la costituzione di Fsba presso l'Ebna, con l'accordo interconfederale del 31 ottobre 2013. Con il successivo accordo interconfederale del 10 dicembre 2015, inoltre, le parti hanno adeguato il funzionamento del fondo a quanto previsto dal d.lgs. n. 148/2015, che ha inteso, in riferimento

all'artigianato, ancora una volta valorizzare il ruolo delle relazioni industriali in virtù della presenza del consolidato sistema di bilateralità.

Dal luglio 2016, quindi, Fsba ha garantito, in favore dei dipendenti delle imprese artigiane iscritte al sistema bilaterale, un assegno di durata e misura pari all'assegno ordinario di integrazione salariale, erogato in caso di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa dovuta a eventi transitori o situazioni temporanee di mercato, e un assegno di solidarietà, riconosciuto in caso di riduzione dell'orario di lavoro finalizzata a evitare licenziamenti plurimi individuali per giustificato motivo oggettivo. Però, a partire dall'accordo interconfederale del 2 settembre 2022, che ha adeguato il funzionamento di Fsba alle previsioni della legge di bilancio del 2022, le prestazioni erogate dal fondo sono state differenziate in base alle dimensioni dell'impresa. Il fondo, quindi, eroga a partire dal 2023 un assegno di integrazione salariale per ragioni ordinarie e straordinarie (AIS) e un assegno di integrazione salariale per ragioni straordinarie (ACIGS) di cui possono beneficiare i lavoratori subordinati dipendenti da datori di lavoro vincolati a Fsba che abbiano alle proprie dipendenze più di 15 lavoratori (sul punto si veda *infra*, § 5).

Al fine di erogare le prestazioni previste, Fsba, come precisato anche nell'accordo interconfederale del 7 febbraio 2018, è destinatario di una contribuzione per ogni lavoratore pari allo 0,60% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali (di cui lo 0,45% a carico del datore di lavoro e lo 0,15% a carico del lavoratore) e di una quota fissa di 7,65 euro mensili totalmente a carico dell'azienda. Nel caso in cui il datore di lavoro non adempia all'obbligo contributivo previsto, è tenuto a riconoscere mensilmente al lavoratore l'importo mensile di 25 euro oltre ad assicurare le prestazioni erogate dalla bilateralità. L'accordo interconfederale del 2 settembre 2022, adeguando anche su questo versante il funzionamento di Fsba alle previsioni della legge di bilancio del 2022, ha previsto differenti aliquote contributive:

- per i datori di lavoro che impiegano fino a 15 dipendenti la contribuzione è pari allo 0,60% della retribuzione

imponibile ai fini previdenziali (di cui lo 0,45% a carico del datore di lavoro e lo 0,15% a carico del lavoratore);

- per i datori di lavoro che impiegano più di 15 dipendenti la contribuzione è pari all'1% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali (di cui lo 0,75% a carico del datore di lavoro e lo 0,25% a carico del lavoratore);
- per i datori di lavoro con più di 15 dipendenti che presentano domanda per l'assegno di integrazione salariale per ragioni straordinarie è prevista una contribuzione addizionale, interamente a carico del datore di lavoro, pari al 4% della retribuzione globale che sarebbe spettata al lavoratore per le ore di lavoro non prestate.

Previdenza complementare

Una vicenda diversa è, invece, quella riguardante il fondo Arti.Fond., ossia il fondo di previdenza complementare intercategoriale nazionale per i lavoratori dipendenti del settore artigiano istituito con l'accordo interconfederale dell'11 febbraio 1999. Nonostante i ripetuti tentativi di dar vita ad un fondo autonomo di previdenza complementare per i lavoratori del comparto, le parti collettive dell'artigianato hanno presto dovuto riscontrare che «poche migliaia di lavoratori sono iscritti al fondo di riferimento del comparto a fronte di una vastissima platea di potenziali aderenti» (accordo interconfederale del 23 novembre 2016), con la conseguenza che, il 27 gennaio 2011, è stato sottoscritto l'accordo di trasferimento degli iscritti ad Arti.Fond. al fondo Fon.Te., ossia il fondo di previdenza complementare costituito per i dipendenti delle aziende del terziario, che ad oggi risulta, all'interno dei CCNL del comparto (ad eccezione dell'area edile), il fondo di riferimento per la previdenza complementare.

Il CCNL dell'area chimica-ceramica-tessile-moda, ad esempio, prevede dal 2017 che la contribuzione a Fon.Te. comprenda una quota del TFR (nelle misure previste dalla legge e dalla contrattazione collettiva) oltre ad un 1% a carico del lavoratore e un 1% a carico dell'impresa. Una disposizione identica è prevista dal 2010 dal CCNL dell'area alimentare e panificazione e dal

2011 dal CCNL dell'area meccanica. Per l'area meccanica, inoltre, è da evidenziare che le parti avevano previsto, già dal rinnovo del 1997, un fondo pensione per i dipendenti della categoria, anticipando, di fatto, la costituzione di Arti.Fond., in cui è poi confluito il fondo della categoria.

Assistenza sanitaria integrativa

Maggiore fortuna ha avuto il fondo di assistenza sanitaria integrativa San.Arti., costituito con l'accordo interconfederale del 21 settembre 2010. Sul punto è necessario sottolineare come, prima della costituzione del fondo nazionale, alcune prestazioni in materia di assistenza sanitaria integrativa fossero erogate dagli enti regionali, che, però, dal 2010 in poi, a causa della costituzione di San.Arti., hanno preferito concentrare le proprie risorse su altre misure (si veda RAZETTI, 2017a, p. 39). Oggi, infatti, appare residuale il ruolo degli enti territoriali in materia di assistenza sanitaria integrativa (solo pochi enti territoriali prevedono prestazioni in merito, oltre agli specifici fondi previsti dagli enti di Trento, Bolzano, Veneto e Lombardia – cfr. tabella 4), anche in ragione della scelta di alcuni enti – segnatamente quelli di Friuli Venezia Giulia, Trento, Abruzzo, Campania e Sardegna – che in precedenza avevano previsto alcune misure di assistenza sanitaria, di rimuovere le prestazioni sanitarie dal pacchetto di servizi offerti ai dipendenti alla luce della copertura garantita da San.Arti.

Ad ogni modo, con l'accordo interconfederale del 21 settembre 2010, le parti sociali del comparto hanno determinato la contribuzione a carico delle imprese (pari a 10,42 euro al mese per ciascun lavoratore dipendente assunto a tempo indeterminato) e hanno assegnato alla contrattazione nazionale di categoria e alla contrattazione regionale la possibilità di implementare ulteriori prestazioni oltre quelle previste dal fondo stesso.

In questo modo il CCNL dell'area alimentazione e panificazione del 2010 ha previsto, a decorrere dal 2011, l'iscrizione a San.Arti., nelle modalità e con la contribuzione previste dall'accordo interconfederale del 21 settembre 2010, dei dipendenti a

tempo indeterminato della categoria contrattuale, compresi gli apprendisti. Inoltre, il CCNL precisa che le prestazioni erogate dal fondo sanitario costituiscono un diritto contrattuale dei lavoratori, con la conseguenza che l'azienda che ometta il versamento dei contributi è responsabile verso i lavoratori della perdita delle relative prestazioni sanitarie, salvo il risarcimento del maggior danno subito. Si segnala poi che, con il rinnovo sottoscritto nel 2013, le parti hanno precisato che l'iscrizione al fondo deve essere estesa anche ai lavoratori a tempo determinato se il rapporto ha una durata almeno pari a 12 mesi (tranne per i lavoratori il cui contratto era inizialmente previsto per una durata inferiore e poi è stato prorogato o rinnovato superando la soglia dei 12 mesi). Inoltre, in favore dei lavoratori per cui non è effettuato il versamento dei contributi, il datore di lavoro è obbligato ad erogare in busta paga un EAR pari a 25 euro lordi per 13 mensilità.

La stessa evoluzione si è registrata anche nei contratti collettivi nazionali di categoria dell'area meccanica e dell'area chimica-ceramica-tessile-moda, che, ad oggi, riproducono disposizioni identiche a quella del contratto dell'area alimentazione e panificazione.

Formazione continua

Per quanto riguarda la formazione continua, le parti si sono dotate, con l'accordo interconfederale del 6 giugno 2001, di uno specifico fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua (Fondartigianato), la cui costituzione è stata incentivata dall'art. 118 della l. n. 388/2000, che ha previsto per le parti sociali la possibilità di istituire specifici fondi al fine di promuovere lo sviluppo della formazione professionale. Fondartigianato, dunque, in virtù della sua peculiare natura di ente previsto dalle parti sociali in attuazione di una disposizione legislativa, è finanziato mediante i contributi obbligatori per la formazione versati all'Inps (pari allo 0,30% del monte salari) e che l'istituto provvede a trasferire, per l'ammontare versato dai datori iscritti a Fondartigianato, al fondo stesso.

Sul punto il CCNL dell'area meccanica prevede dal 2008 che Fondartigianato sia lo strumento da utilizzare in via prioritaria per le attività di formazione continua e aggiornamento professionale in favore dei lavoratori del settore. Tale previsione ha permesso alle parti sociali di adeguare le attività formative finanziate dal fondo al mutare dei bisogni avvertiti nel settore: dal rinnovo del 2021, infatti, è previsto che Fondartigianato promuova bandi destinati alla diffusione dell'alfabetizzazione digitale e allo sviluppo di specifiche competenze in materia.

Misure in materia di formazione sono previste anche dal contratto collettivo nazionale dell'area chimica-ceramica, che individua, dal 2011, con una disposizione confermata anche nei rinnovi successivi relativi alla nuova categoria contrattuale chimica-ceramica-tessile-moda, in Fondartigianato lo strumento da utilizzare per le attività relative alla formazione continua e professionale, con particolare riguardo alle materie inerenti a salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Similmente il contratto collettivo nazionale dell'area alimentazione e panificazione considera dal 2008, con una previsione confermata nei successivi rinnovi, Fondartigianato il mezzo prioritario per la formazione continua dei lavoratori.

In considerazione della sua peculiare natura, la regolazione del fondo di solidarietà è interamente fornita dalla fonte interconfederale, mentre i contratti collettivi nazionali di categoria si sono limitati unicamente, nei diversi rinnovi, a recepire le indicazioni in materia di contribuzione e a ribadire il contenuto dell'obbligazione alternativa in capo al datore di lavoro, tenuto al versamento dei contributi o all'erogazione dell'importo sostitutivo mensile, che, in ogni caso, non lo esonera dal dovere di garantire prestazioni equivalenti a quelle offerte della bilateralità.

Gli enti bilaterali territoriali

Oltre agli enti nazionali sorti, con l'eccezione di Ebna, nel nuovo millennio, il sistema della bilateralità artigiana è nato e si è affermato grazie alla capillare distribuzione sul territorio, garantita dall'articolazione degli enti su base regionale o, per le

Province autonome di Trento e Bolzano, provinciale (cfr. tabella 4), in conformità con quanto affermato sin dall'accordo interconfederale del 27 febbraio 1987.

È da tenere in considerazione che il consolidamento del livello regionale ha fornito la risposta ad esigenze di carattere pratico sentite dalle parti sociali: da un lato, infatti, l'articolazione su base territoriale ha consentito una maggiore stabilizzazione delle relazioni industriali in un comparto caratterizzato dalla frammentazione del tessuto produttivo, dall'altro ha permesso ai lavoratori di godere, già da prima della nascita degli enti nazionali di alcune misure e prestazioni – quali, ad esempio, la formazione professionale, l'assistenza sanitaria integrativa, il sostegno e l'integrazione al reddito – da cui, in assenza della bilateralità, sarebbero stati esclusi (si veda MOCELLA, 2005, p. 257).

A lungo, quindi, l'Ebna ha svolto il ruolo essenzialmente di raccordo delle politiche della bilateralità, che erano definite principalmente al livello regionale. Tale circostanza, però, è stata foriera di una frattura territoriale, poiché alle esperienze bilaterali del Centro-Nord, dove si registrano tassi di adesione molto elevati, si contrappongono quelle del Mezzogiorno, in cui, pur con meritevoli eccezioni, i tassi di adesione restano estremamente bassi. Si tenga conto, inoltre, che gli enti territoriali hanno anche un grado di presenza sul territorio (mediante sportelli o articolazioni provinciali) o di prestazioni offerte, anche attraverso specifici fondi dedicati, estremamente diversificato a seconda dei territori.

In particolare, per quanto riguarda i fondi territoriali (cfr. tabella 4), è da sottolineare che alcuni enti hanno costituito appositi fondi bilaterali per garantire prestazioni di assistenza sanitaria integrativa. Nello specifico si tratta dei fondi costituiti in Veneto (San.In.Veneto), a Trento (SIA3, che dal 2020 è confluito nel fondo territoriale promosso dalla Provincia di Trento, Sanifonds Trentino), a Bolzano (Sani-Fonds) e in Lombardia (Wila). Questi fondi si distinguono tra sostitutivi (Veneto, Trento, Bolzano) e integrativi (Lombardia) rispetto al fondo nazionale San.Arti.

Interessante è il caso del fondo welfare integrativo lombardo dell'artigianato (Wila), che si aggiunge senza sostituirsi a San.Arti. per assicurare prestazioni integrative sanitarie e sociali ai lavoratori del comparto artigiano. La contribuzione per l'iscrizione al Wila è interamente a carico della parte datoriale e ammonta a 5 euro al mese per dipendente.

Tabella 4 – I fondi bilaterali territoriali dell'artigianato per l'assistenza sanitaria integrativa

Territorio	Fondo	Associazioni datoriali aderenti	Organizzazioni sindacali aderenti	Anno
Veneto	San.In.Veneto	Confartigianato, Cna, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	2013
Trento	SIA3	Associazione artigiani	Cgil, Cisl, Uil	2013 (dal 2020 in Sanifonds Trentino)
Bolzano	Sani-Fonds	Lvh-Confartigianato, Cna/Shv	Asgb, Cgil/Agb, Sgb/Cisl, Uil/sgk	2013
Lombardia	Wila	Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani	Cgil, Cisl, Uil	2015

Fonte: elaborazione ADAPT

Un ulteriore fondo bilaterale da tenere in considerazione è Solidarietà Veneto, il fondo bilaterale di previdenza complementare previsto dalle parti sociali nel Veneto istituito nel 1999, a cui, dal 15 dicembre 2006, aderiscono anche le parti sociali dell'artigianato al fine di garantire ai lavoratori del territorio misure di previdenza complementare.

Infine, è da segnalare anche il fondo welfare contrattuale previsto in Emilia-Romagna a partire dall'accordo interconfederale regionale del 27 settembre 2017. Il fondo si articola in tre diverse destinazioni, finanziate grazie ai contributi erogati dalle

imprese aderenti alla bilateralità regionale (pari a complessivi 162 euro annui per ogni lavoratore). Una prima destinazione (finanziata mediante una contribuzione annuale di 87 euro) alimenta un fondo per le prestazioni di welfare a favore dei lavoratori, una seconda articolazione è volta a sostenere (grazie alla contribuzione annuale di 42 euro) un fondo per l'integrazione delle prestazioni previste da Fsba e una terza destinazione (che può beneficiare di una contribuzione pari a 33 euro annui) prevede interventi per lo sviluppo delle imprese.

Dall'analisi sin qui condotta, emerge, in definitiva, che il welfare contrattuale riconosciuto nel comparto artigiano si fonda in maniera prevalente sulla bilateralità, sia a livello nazionale sia a livello territoriale, di cui, nel prossimo paragrafo, si esamineranno le singole prestazioni.

5. Le prestazioni di welfare nel comparto artigiano

Il sistema di relazioni industriali dell'artigianato, come emerso dall'analisi condotta nei precedenti paragrafi, è frutto di un complesso mosaico in cui si intrecciano il livello nazionale e regionale. A ciò si aggiunge che, in virtù delle peculiarità dovute alle ridotte dimensioni delle imprese, l'erogazione delle misure di welfare è delegata principalmente agli enti bilaterali, che hanno rappresentato lo strumento strategico adoperato dalle parti sociali per garantire prestazioni assistenziali ai lavoratori del comparto.

Non mancano, quindi, accanto alle prestazioni previste in sede nazionale e in conformità alla vocazione territoriale del sistema di relazioni industriali dell'artigianato, diverse previsioni adottate in sede di contrattazione collettiva regionale e volte a migliorare o a specificare quanto stabilito in sede nazionale oppure a disciplinare l'erogazione di ulteriori prestazioni. Tale circostanza ha, però, dato luogo ad una forte frattura territoriale che separa nettamente – per tassi di adesione alla bilateralità, ma anche per prestazioni offerte – le esperienze bilaterali del Centro-Nord da quelle del Mezzogiorno (si veda RAZETTI, 2017a, p. 37).

Nel prosieguo della analisi, dunque, si darà conto in dettaglio delle singole misure previste nel comparto, cercando di inquadrare le prestazioni erogate all'interno della logica complessiva del sistema disegnato dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva.

Sostegno al reddito

È stato evidenziato (si veda *supra*, § 4) come, in materia di ammortizzatori sociali, la nascita di Fsba abbia consentito un riordino delle prestazioni previste dalla bilateralità territoriale fin dalle sue origini.

Dal luglio 2016 al gennaio 2023, infatti, in attuazione dell'accordo interconfederale del 10 dicembre 2015, Fsba ha garantito, in favore dei dipendenti delle imprese artigiane iscritte al sistema bilaterale, nel limite del massimale mensile fissato dall'art. 3 del d.lgs. n. 148/2015 e dai successivi adeguamenti, un assegno di durata e misura pari all'assegno ordinario di integrazione salariale, erogato per un massimo di 13 settimane (innalzato successivamente a 20 dall'accordo interconfederale del 17 dicembre 2018) nell'arco di un biennio mobile, in caso di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa dovuta a eventi transitori o situazioni temporanee di mercato, e un assegno di solidarietà, riconosciuto, per un massimo di 26 settimane nell'arco di un biennio mobile, in caso di riduzione dell'orario di lavoro finalizzata a evitare licenziamenti plurimi individuali per giustificato motivo oggettivo.

A partire dal gennaio 2023, in attuazione di quanto previsto dall'accordo interconfederale del 2 settembre 2022, che ha adeguato il funzionamento del fondo alle previsioni della legge di bilancio del 2022, Fsba assicura ai beneficiari un assegno di integrazione salariale (AIS) almeno di importo pari a quanto disposto dall'art. 3, comma 5-*bis*, del d.lgs. n. 148/2015 per i trattamenti di integrazioni salariali, erogato, nel limite di 26 settimane nell'arco di un biennio, per ragioni ordinarie (in caso, cioè, di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa dovuta a eventi transitori o situazioni temporanee di mercato non

imputabili all'impresa o ai dipendenti) e, per i lavoratori impiegati in imprese che occupano fino a 15 dipendenti, anche straordinarie (individuata nei casi di riorganizzazione aziendale, di crisi o di stipula di un contratto di solidarietà), e un assegno di integrazione salariale straordinaria (ACIGS), riconosciuto, con una durata variabile e unicamente per le evidenziate ragioni straordinarie, ai lavoratori impiegati in imprese che occupano più di 15 dipendenti (cfr. tabella 5).

Tabella 5 – Le prestazioni erogate da Fsba in attuazione dell'accordo interconfederale del 2 settembre 2022

Requisiti dimensionali	Durata massima	Prestazione
Imprese sino a 15 dipendenti	26 settimane nell'arco di un biennio mobile	AIS per ragioni ordinarie e straordinarie
Imprese con più di 15 dipendenti	26 settimane nell'arco di un biennio mobile	AIS per ragioni ordinarie
Imprese con più di 15 dipendenti	24 mesi nell'arco di un quinquennio mobile	ACIGS per riorganizzazione aziendale
Imprese con più di 15 dipendenti	12 mesi nell'arco di un quadriennio mobile	ACIGS per crisi aziendale
Imprese con più di 15 dipendenti	36 mesi nell'arco di un quinquennio mobile	ACIGS per contratto di solidarietà

Fonte: elaborazione ADAPT

L'erogazione delle misure di integrazione salariale è effettuata da Fsba attraverso l'ente regionale di riferimento, che, con proprio regolamento, può stabilire se versare gli importi alle imprese o direttamente ai lavoratori. In questo contesto, dunque, nella contrattazione regionale hanno trovato spazio previsioni volte a integrare o specificare le prestazioni erogate oppure ad aggiungere ulteriori misure.

L'accordo interconfederale regionale del Veneto, stipulato il 2 febbraio del 2023, ad esempio, prevede l'impegno delle parti ad incontrarsi per definire ulteriori prestazioni in favore di imprese

e lavoratori che ricorrono a Fsba. Per quanto attiene all'erogazione dell'assegno di integrazione salariale e dell'assegno di integrazione salariale per ragioni straordinarie, inoltre, l'accordo regionale dispone che il pagamento sia effettuato direttamente ai lavoratori destinatari del trattamento.

Per quanto riguarda il Trentino, l'Ebat riconosce, nel caso in cui si verificano eventi di forza maggiore non imputabili all'azienda e tali da richiedere la sospensione delle attività, oltre ad un contributo volto a ristorare l'azienda, un possibile intervento sino a 250 euro in favore di ogni lavoratore in forza al momento del ripristino dell'attività produttiva.

Nella Regione Emilia-Romagna, l'accordo interconfederale territoriale del 27 settembre 2017, prorogato il 14 dicembre 2020, stabilisce specifiche prestazioni erogate a livello territoriale per integrare e potenziare le misure previste da Fsba. Tali ulteriori prestazioni sono finanziate mediante una contribuzione annuale (pari a 42 euro per dipendente) a cui sono soggette le imprese aderenti alla bilateralità regionale. Con la costituzione del fondo welfare contrattuale del 19 dicembre 2017, quindi, le parti sociali del territorio hanno disciplinato una misura integrativa in favore dei lavoratori beneficiari dei trattamenti previsti da Fsba con un'anzianità lavorativa di almeno 90 giornate lavorative. Nei casi di riduzione dell'attività lavorativa, la durata della misura è pari al massimo a 10 giornate per azienda e a 5 giornate per lavoratore all'anno, mentre l'ammontare è quantificato nell'80% della retribuzione tenuto conto del massimale che l'Inps prevede per la cassa integrazione guadagni ordinaria. Nei casi di sospensione dell'attività lavorativa a 0 ore per almeno 4 settimane consecutive, la prestazione di integrazione al reddito è riconosciuta nella misura massima di 50 euro settimanali. In caso di eventi di forza maggiore che comportino interruzioni di breve durata dell'attività lavorativa, inoltre, l'ente bilaterale regionale interviene erogando l'80% della retribuzione oraria relativa alle interruzioni subite, per un massimo di 24 ore annue.

Reagendo rapidamente all'emergenza causata dall'alluvione di maggio 2023, l'Eber ha attivato un fondo a tutela dei lavoratori dipendenti e delle aziende artigiane colpiti dagli eventi

alluvionali, istituendo prestazioni straordinarie. Per le imprese è previsto un contributo per le spese a sostegno della ricostruzione e del ripristino delle attività aziendali consistente nel 20% delle spese documentate fino ad un massimale di 15.000 euro. Per i lavoratori è previsto un contributo fino al 5% dei costi sostenuti per il ripristino e il risanamento delle loro abitazioni fino a un massimo di 800. Rispetto a tali contributi verrà versata la metà all'approvazione della domanda e il rimanente alla chiusura delle domande in base alle disponibilità finanziarie residue. Inoltre, per i lavoratori impossibilitati a raggiungere il posto di lavoro, è riconosciuto un importo pari a quanto previsto per le integrazioni salariali per massimo 8 giornate.

È poi da segnalare l'accordo interconfederale regionale del 4 maggio 2021 per la Regione Lazio, con cui le parti si impegnano a potenziare il sistema di sportelli territoriali al fine di facilitare l'accesso agli strumenti previsti da Fsba.

L'accordo interconfederale regionale del 7 febbraio 2020 per la Regione Sicilia, infine, prevede, per tutti i lavoratori, integrazioni al reddito in caso di cessazione dell'attività lavorativa, in aggiunta alle prestazioni della NASPI. Tali prestazioni sono finanziate mediante una quota di bilateralità a carico delle imprese aderenti alla bilateralità regionale e pari a 30 euro.

Previdenza complementare

Come evidenziato (*supra*, § 4), le prestazioni di previdenza complementare non hanno trovato particolare fortuna nel comparto artigiano. Dall'accordo interconfederale dell'11 febbraio 1999 al 2011, infatti, le parti hanno provato ad affermare un fondo autonomo, Arti.Fond., che si occupasse di erogare prestazioni in materia.

Nell'accordo istitutivo di Arti.Fond., infatti, le parti avevano stabilito, al fine di contribuire ad un più elevato livello di copertura previdenziale, di costituire un fondo pensione complementare intercategoriale nazionale per i lavoratori dipendenti del settore artigiano, a cui avrebbero potuto aderire liberamente

e volontariamente i dipendenti del comparto, obbligando le imprese al versamento dei relativi contributi. Nello specifico, la contribuzione per Arti.Fond. era composta da una quota di TFR, un contributo a carico dell'azienda e un contributo a carico del lavoratore ed era determinata dai contratti collettivi nazionali di categoria, fermo restando che i contratti di secondo livello avrebbero potuto definire una contribuzione aggiuntiva.

Le misure erogate da Arti.Fond. comprendevano le prestazioni pensionistiche, liquidate in capitale o sotto forma di rendita, per vecchiaia o per anzianità da corrispondere una volta cessato il rapporto di lavoro e al ricorrere di una certa anzianità contributiva (10 anni per la pensione di vecchiaia, 15 per la pensione di anzianità).

A causa del ridotto numero delle iscrizioni al fondo pensionistico complementare dell'artigianato, però, con l'accordo di trasferimento degli iscritti ad Arti.Fond. al fondo Fon.Te. del 27 gennaio 2011, le parti sociali dell'artigianato hanno eletto il fondo di previdenza complementare per i dipendenti delle aziende del Terziario quale fondo di riferimento del comparto in materia di previdenza complementare.

Ad oggi, quindi, è Fon.Te. ad erogare le prestazioni in materia di previdenza complementare per i lavoratori delle imprese artigiane. In particolare, per i lavoratori che hanno maturato i requisiti di accesso alla pensione o almeno 5 anni di partecipazione a forme pensionistiche complementari, è previsto che la prestazione pensionistica possa essere percepita in forma di rendita o in capitale. Il lavoratore, inoltre, può richiedere, prima del pensionamento, un'anticipazione di un importo non superiore al 75% della propria posizione individuale nel fondo nei casi di spese sanitarie relative a sé, al coniuge o ai figli riconosciute dalle competenti strutture pubbliche, di acquisto o ristrutturazione della prima casa di abitazione per sé o per i propri figli o per ulteriori esigenze (in quest'ultimo caso l'anticipazione non può superare il 30% di quanto accantonato).

Nonostante il passaggio da Arti.Fond. a Fon.Te., però, si segnala che nel comparto le adesioni alla previdenza

complementare stentano ancora a diffondersi. Secondo i dati resi noti dallo stesso Fon.Te., infatti, al 31 marzo 2023, i dipendenti di imprese artigiane iscritti al fondo sono solo 9.675 (il 4% del totale degli iscritti a Fon.Te.), a fronte di una platea di riferimento molto più vasta (secondo i dati di flusso Uniemens relativi al 2022 – escludendo le imprese artigiane dell’edilizia, il cui sistema di previdenza complementare si basa sulle casse edili – i lavoratori delle imprese artigiane sono 1.637.209).

In questo contesto, dunque, bisogna rilevare che appare diverso il caso di Solidarietà Veneto, il fondo pensione complementare negoziale previsto per i lavoratori del Veneto, a cui, dal 15 dicembre 2006, aderiscono anche le parti sociali dell’artigianato. A partire da tale data, infatti, è stato individuato in Solidarietà Veneto il fondo pensione complementare intercategoriale regionale per i lavoratori delle imprese artigiane. L’accordo del 15 dicembre 2006 ha anche determinato le aliquote contributive, parificandole a quelle definite a livello nazionale per ogni settore merceologico di riferimento o, in mancanza di previsioni da parte della contrattazione nazionale, stabilendo che la contribuzione ammonti al 2% della retribuzione annua lorda ai fini del TFR (1% a carico del datore di lavoro e 1% a carico del lavoratore) e al 18% dell’accantonamento annuo del TFR. È inoltre attribuita alle parti sociali regionali di categoria la facoltà di contrattare ulteriori incrementi della contribuzione ai fondi pensione. Una parte significativa della disciplina, dunque, è lasciata anche agli accordi regionali di categoria.

A ciò si aggiunga che, con l’accordo interconfederale regionale del Veneto del 16 dicembre 2016, è stato previsto che i contratti collettivi di categoria prevedano l’erogazione, a carico del datore di lavoro, di un contributo contrattuale, volto ad incentivare le adesioni, in via facoltativa o obbligatoria, ai fondi di previdenza complementare. Nel caso di adesione facoltativa, è previsto il versamento del contributo presso il fondo scelto dal lavoratore o, per i lavoratori silenti, la corresponsione in busta paga. Nel caso di attribuzione obbligatoria è prevista unicamente l’opzione del versamento del contributo presso il fondo scelto dal lavoratore o, per i lavoratori silenti, presso il fondo che ha ricevuto più iscrizioni (con l’accordo interconfederale

del 2 marzo 2018 è stato precisato che, per i lavoratori silenti, il versamento avviene presso Solidarietà Veneto).

È da sottolineare, quindi, la previsione del contratto collettivo regionale dell'area meccanica del Veneto del 1° dicembre 2022, che ha attivato incentivi volti a favorire l'adesione dei lavoratori ai fondi pensione negoziali. In particolare, ha previsto, per i dipendenti iscritti ad un fondo negoziale, il versamento di un contributo contrattuale pari all'1,4% della retribuzione tabellare vigente a carico del datore di lavoro. Inoltre, quale ulteriore strumento teso a favorire l'adesione alla previdenza complementare, le parti della meccanica hanno previsto l'erogazione di un contributo *una tantum* a carico di Ebav (che muta a seconda dell'età del lavoratore iscritto e delle scelte per l'anno di riferimento effettuate dal Comitato di categoria) in favore delle imprese e dei lavoratori che aderiscono ad un fondo di previdenza complementare del comparto artigiano. Il contributo, infatti, ammonta a una somma compresa tra 150 e 450 euro per il dipendente e tra 200 e 600 euro per ogni lavoratore iscritto in favore dell'impresa.

Con una logica di incentivazione simile, il contratto regionale del Veneto per l'area alimentazione e panificazione, sottoscritto il 25 luglio 2022, ha previsto, per i dipendenti iscritti ad un fondo negoziale di previdenza complementare che conferiscono anche il TFR, il versamento a carico del datore di lavoro di un contributo pari all'1,8% della retribuzione annua lorda ai fini del TFR. Anche in questo caso è prevista l'erogazione di un contributo *una tantum* (variabile in ragione dell'età del dipendente) a carico di Ebav in caso di iscrizione del lavoratore al fondo: è corrisposta, in favore del dipendente, una somma compresa tra 300 e 400 euro e, in favore dell'impresa, una somma da 200 a 300 euro per ogni lavoratore iscritto.

All'infuori dei casi di incentivazione, il contratto collettivo regionale dell'area alimentazione e panificazione del Veneto prevede che il datore di lavoro sia tenuto obbligatoriamente al versamento mensile di una somma pari a 26 euro per operai, impiegati e quadri e a 10 euro per gli apprendisti (per la sola area della panificazione la quota è di 8 euro per i lavoratori

inquadri nel gruppo A e di 5 euro per i lavoratori inquadrati nel gruppo B) quale quota di adesione contrattuale al fondo negoziale di previdenza complementare dell'artigianato prescelto dal lavoratore (nel caso di lavoratori silenti sulla scelta del fondo sono da applicare i criteri contenuti nell'accordo interconfederale regionale del 16 dicembre 2016 e s.m.i.).

Gli aderenti a Solidarietà Veneto, quindi, possono godere delle prestazioni di previdenza complementare al raggiungimento dei requisiti della pensione, maturando il diritto a percepire quanto versato in forma di rendita o in capitale. È anche possibile, per il lavoratore iscritto, richiedere prima del pensionamento un'anticipazione di un importo non superiore al 75% della propria posizione individuale nel fondo nei casi di spese sanitarie relative a sé, al coniuge o ai figli riconosciute dalle competenti strutture pubbliche, di acquisto o ristrutturazione della prima casa di abitazione per sé o per i propri figli o per ulteriori esigenze (in quest'ultimo caso l'anticipazione non può superare il 30% di quanto accantonato).

Assistenza sanitaria integrativa

Anche all'assistenza sanitaria integrativa la bilateralità artigiana ha da sempre riservato molta attenzione. Fin da prima della nascita di San.Arti., infatti, erano previste numerose prestazioni sanitarie erogate dagli enti territoriali, che, però, dal 2012 in poi, a causa della costituzione di San.Arti., hanno preferito concentrare le proprie risorse su altre misure. Oggi, infatti, appare residuale il ruolo degli enti territoriali in materia di assistenza sanitaria integrativa, mentre le principali provvidenze sono offerte dal fondo nazionale (*supra*, § 4).

Con la costituzione di San.Arti., avvenuta nel 2012 in attuazione dell'accordo interconfederale del 21 settembre 2010, inoltre, è stato sancito che il diritto all'assistenza sanitaria integrativa prevista dai contratti collettivi nazionali è un diritto contrattuale dei lavoratori. L'assistenza sanitaria integrativa, infatti, ha rappresentato uno dei principali terreni di cementificazione della c.d. "nuova bilateralità", che si è sviluppata a partire dalla

scelta delle parti sociali di configurare l'accesso alle prestazioni della bilateralità artigiana quale diritto soggettivo dei lavoratori derivato dall'applicazione, da parte del datore di lavoro, del contratto collettivo, con la conseguenza che, in caso di mancata contribuzione relativa alle prestazioni bilaterali sanitarie, i dipendenti avrebbero maturato, nei confronti del datore, il diritto a ricevere l'EAR e l'erogazione diretta, da parte dell'impresa stessa, di prestazioni equivalenti a quelle erogate dalla bilateralità.

Tra le misure previste da San.Arti. in favore dei lavoratori iscritti, meritano particolare attenzione il rimborso integrale dei ticket sanitari sostenuti per visite, accertamenti diagnostici e accessi al pronto soccorso effettuati tramite il Servizio sanitario nazionale nel massimo di 600 euro all'anno, l'erogazione di prestazioni sanitarie, visite specialistiche, esami laboratoriali in strutture convenzionate nei limiti di 1.500 euro all'anno, oltre specifici pacchetti di prestazioni, con diversi massimali, in caso di ricovero o maternità o per specifici trattamenti di fisioterapia o psicoterapia oppure per visite oculistiche e odontoiatriche.

È da sottolineare che, accanto alle prestazioni per il lavoratore, il fondo eroga alcune specifiche prestazioni anche per i familiari, la cui quota di iscrizione è a carico del lavoratore e ammonta a 110 euro annui o 10 euro mensili per i familiari di età compresa tra 0 e 18 anni e a 175 euro annui o 15 euro mensili per i familiari di età compresa tra i 18 anni e i 75 anni.

Accanto a San.Arti. si sono anche affermati altri fondi sanitari territoriali (cfr. tabella 4): si tratta di San.In. per il Veneto, SIA3 (confluito in Sanifonds Trentino) per Trento, Sani-Fonds per Bolzano e Wila per la Lombardia. In proposito è possibile distinguere due diverse modalità nel rapporto tra i fondi territoriali e San.Arti., poiché, mentre i fondi del Veneto, di Trento e di Bolzano sostituiscono integralmente il fondo nazionale, quello lombardo mira ad integrare le prestazioni di San.Arti.

Per quanto riguarda Sani.In., sin dall'accordo istitutivo del 12 giugno 2013 tra le articolazioni venete di Confartigianato, Cna, Casartigiani e di Cgil, Cisl e Uil, è specificato che il versamento

al fondo regionale assorbe e sostituisce qualsiasi obbligo derivato dagli accordi nazionali istitutivi di San.Arti. In particolare, inoltre, il fondo veneto si caratterizza per l'elevato radicamento sul territorio, realizzato attraverso gli sportelli volti a promuovere l'accesso al fondo dislocati nelle diverse Province venete e collocati presso le sedi delle parti sociali.

Le misure erogate da San.In. si dividono in tre distinte aree: un'area relativa alle prestazioni sanitarie (in cui spiccano i pacchetti relativi ad interventi chirurgici, nel limite di 125.000 euro annui, a visite specialistiche, fino a 1.000 euro all'anno, ad analisi di laboratorio, fino ad 8.750 euro annui, e un pacchetto maternità, che copre fino a 5.000 euro all'anno), un'area relativa alle prestazioni dentarie (che garantisce, oltre a specifiche misure, due visite e due ablazioni all'anno) e un'area relativa alle misure legate alla non autosufficienza.

Per la Provincia di Trento è da sottolineare l'esperienza del fondo SIA3 (Sanità integrativa artigianato Trentino), istituito in attuazione dell'accordo interconfederale territoriale del 15 gennaio 2013 tra l'Associazione Artigiani e piccole imprese della Provincia di Trento e le articolazioni provinciali di Cgil, Cisl e Uil. In proposito è da evidenziare che, dal 14 luglio 2020, SIA3 è confluito, tramite fusione per incorporazione, nel fondo sanitario integrativo provinciale Sanifonds Trentino, che, ad oggi, si occupa di prevedere misure anche per i lavoratori trentini del comparto artigiano.

In particolare, il fondo territoriale interviene sostenendo, entro determinati massimali, le spese ordinarie (visite specialistiche, diagnostica, pacchetto maternità, cure odontoiatriche, lenti, psicoterapia) e le prestazioni straordinarie (collegate ad eventi specifici quali interventi chirurgici, gravi malattie, non autosufficienza).

Per la Provincia di Bolzano opera, in attuazione dell'accordo interconfederale provinciale del 23 aprile 2013 stipulato dalle associazioni datoriali e sindacali dell'artigianato, Sani-Fonds Bolzano, che si occupa di erogare trattamenti e prestazioni sociosanitarie integrative e complementari a quelle previste dal

Servizio sanitario nazionale in favore dei lavoratori dipendenti e dei loro familiari del comparto artigiano.

Tra le spese sanitarie coperte da Sani-Fonds si segnalano quelle relative ai ricoveri (rimborsati nel limite di 60 euro al giorno per un massimo di 30 giorni e di 600 euro relativi alle spese precedenti o successive al ricovero), ai ticket sanitari (rimborsati nella misura del 100% senza alcun massimale), alle prestazioni erogate dalla sanità privata (con diversi massimali a seconda del tipo di prestazione) e a stati di non autosufficienza temporanea (tutelati con l'erogazione di una rata mensile di 500 euro fino ad un massimo di 36 mesi).

Peculiare è, infine, il caso di Wila, il fondo welfare integrativo lombardo dell'artigianato, che mira ad integrare senza sostituire San.Arti. Il fondo è previsto dall'accordo interconfederale regionale del 25 marzo 2015, che l'ha istituito in attuazione delle Linee guida per la contrattazione collettiva regionale di lavoro ratificate dalle parti sociali dell'artigianato lombardo il 2 aprile 2012.

È interessante notare che l'ulteriore contribuzione per Wila a cui sono soggetti i datori di lavoro che applicano i contratti collettivi regionali del comparto, pari a 5 euro mensili per dipendente in aggiunta alla contribuzione versata per l'iscrizione a San.Arti., seguono la medesima logica della "nuova bilateralità", con la duplice conseguenza di configurare l'accesso alle prestazioni erogate da Wila quale diritto soggettivo dei lavoratori e di obbligare il datore di lavoro, in caso di mancato versamento, ad erogare un EAR pari a 12 euro lordi per 13 mensilità, oltre che a garantire prestazioni equivalenti a quelle erogate da Wila. Questa disposizione, prevista dal citato accordo interconfederale regionale del 25 marzo 2015, è stata recepita anche nei contratti collettivi regionali di categoria (in particolare è oggetto delle integrazioni ai contratti collettivi regionali stipulate il 30 giugno 2015 per l'area alimentazione e panificazione, per l'area meccanica e per le aree chimica e tessile).

Le prestazioni erogate da Wila sono rivolte ai lavoratori e ai loro familiari e comprendono rimborsi, da sommare a quelli

previsti da San.Arti., per interventi, sedute di fisioterapia, cure odontoiatriche, indennità di maternità o paternità e contributi in caso di non autosufficienza temporanea o permanente.

Oltre alle prestazioni previste dai fondi sanitari, si segnalano anche talune prestazioni in materia erogate direttamente dagli enti bilaterali regionali.

È il caso dell'Eber, che, per i lavoratori delle imprese artigiane dell'Emilia-Romagna, garantisce alcune misure grazie al fondo welfare contrattuale. In particolare, il fondo eroga contributi relativi alla non autosufficienza (garantisce un contributo di 600 euro all'anno per un massimo di 3 anni in caso di familiare non autosufficiente, un contributo di 800 euro annui per un massimo di 3 anni nel caso in cui il lavoratore ricorra ad assistenza presso una struttura accreditata o autorizzata per un familiare e un contributo di 600 euro all'anno per un massimo di 3 anni nel caso in cui l'iscritto alla bilateralità assuma un lavoratore per la cura del familiare) e contributi volti a rimborsare le spese sostenute dal lavoratore per l'acquisto di lenti, protesi o ausili (nel limite di 150 euro per le lenti e di 300 euro per le protesi o gli ausili).

Altri interventi in materia di assistenza sanitaria integrativa sono previsti dall'Ebam per la Regione Marche, che eroga un contributo volto a rimborsare il 10% di spese superiori a 1.500 euro sostenute dal lavoratore (per sé o per i suoi familiari) nel limite massimo di 700 euro, alcuni contributi volti ad integrare il reddito del lavoratore in caso di malattia o infortunio e un contributo in caso di maternità, e dall'Ebram per la Regione Molise, che sostiene alcune spese sanitarie specifiche, come l'acquisto di protesi di vario genere o il ricovero presso una struttura del Servizio sanitario nazionale.

Formazione continua

Per quanto riguarda la formazione professionale dei lavoratori del comparto, è stato già sottolineato il ruolo di fondamentale importanza che svolge Fondartigianato, che si occupa di

prevedere iniziative di formazione continua all'interno di piani formativi condivisi dalle parti sociali ai diversi livelli.

È quindi il piano formativo contrattato dalle rappresentanze datoriali e sindacali a definire le priorità di intervento, da realizzarsi, in un determinato arco temporale, su base territoriale, settoriale o aziendale. Sulla base dei piani formativi, quindi, Fondartigianato predispone la realizzazione di progetti di formazione, di cui sono beneficiarie le imprese aderenti al fondo, individuando i fabbisogni formativi, definendo gli obiettivi, le caratteristiche e i profili professionali dei lavoratori coinvolti, i contenuti specialistici e/o trasversali e la durata e articolazione generale dell'intervento formativo.

In questo senso, quindi, ben si comprendono le previsioni dei contratti collettivi nazionali di categoria che hanno indicato Fondartigianato come strumento da utilizzare in favore dei lavoratori del comparto in via prioritaria per le attività di formazione continua e aggiornamento professionale e l'attenzione che le parti sociali hanno riservato all'adeguamento delle attività formative al mutare dei bisogni avvertiti, come nel caso del contratto nazionale dell'area meccanica del 2021, che ha assegnato a Fondartigianato il compito di promuovere bandi destinati alla diffusione dell'alfabetizzazione digitale e allo sviluppo di specifiche competenze in materia (*supra*, § 4).

Nel sistema di relazioni industriali in esame, inoltre, l'azione del fondo interprofessionale può essere integrata e sostenuta mediante la contrattazione di secondo livello e la rete territoriale degli enti bilaterali, che possono integrare o specificare le prestazioni offerte da Fondartigianato oppure prevederne di altre.

È il caso, ad esempio, del contratto collettivo regionale di categoria dell'area alimentazione e panificazione del Friuli Venezia Giulia del 16 gennaio 2018, che dispone che, nella realizzazione dei piani formativi a carattere regionale, oltre alla consultazione delle rappresentanze sindacali, si preveda il coinvolgimento progettuale e di docenza dei Maestri Artigiani aventi i requisiti previsti e riconosciuti dalla legge regionale. Sempre nel

medesimo contratto, inoltre, le parti assegnano al fondo regionale di categoria il compito di contribuire al finanziamento della formazione e dell'aggiornamento professionale dei lavoratori e dei titolari delle imprese artigiane.

È possibile osservare che nella contrattazione regionale friulana il tema della formazione è risalente: già dal contratto collettivo regionale dell'area meccanica del 18 dicembre 2000, infatti, le parti avevano previsto progetti di formazione professionale in collaborazione con l'ente bilaterale regionale ed il fondo di categoria, specificando anche che, tra le iniziative in materia, andavano considerati con particolare attenzione corsi di alfabetizzazione e inserimento lavorativo per lavoratori migranti.

Anche l'accordo interconfederale della Lombardia del 26 aprile 2022 relativo al ruolo dell'ente bilaterale regionale contiene alcune disposizioni in materia di formazione. In primo luogo, l'accordo riconosce alle imprese, a fronte dei costi sostenuti per la retribuzione delle ore di frequenza degli apprendisti ai corsi di formazione esterna organizzata dagli enti pubblici competenti, un contributo di 125 euro. In secondo luogo, prevede che l'ente bilaterale lombardo eroghi alle imprese, in caso di partecipazione di titolari, soci o collaboratori a iniziative formative contestualmente ai loro dipendenti e realizzate con Fondartigianato, un contributo del 50% del costo di partecipazione del corso con importo massimo di 520 euro.

Sempre con riferimento alla Lombardia, anche il contratto collettivo regionale dell'area chimica-ceramica ha sancito, in riferimento alle azioni da avviare con Fondartigianato, l'impegno delle parti a prevedere piani formativi volti a migliorare le professionalità dei lavoratori (a partire da quelle meno qualificate), a promuovere iniziative formative relative all'alfabetizzazione dei lavoratori stranieri e percorsi in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro e a realizzare concrete azioni relative alle pari opportunità a livello aziendale o territoriale, all'inserimento dei lavoratori diversamente abili e provenienti da Paesi esteri e al reinserimento produttivo dei lavoratori in caso di crisi aziendali. La stessa previsione è riprodotta anche nel contratto collettivo regionale dell'area meccanica.

Anche l'accordo interconfederale regionale del 4 maggio 2021 per la Regione Lazio interviene in materia di formazione professionale, affiancando a Fondartigianato, tra gli strumenti idonei a rispondere alle esigenze di formazione del comparto, il Fondo nuove competenze.

Una previsione simile è contenuta anche negli accordi interconfederali della Campania e della Puglia. In particolare, per quanto riguarda l'accordo campano, stipulato il 26 ottobre 2022, è da segnalare che le parti, registrando lo scarso numero di adesioni a Fondartigianato nella Regione, si impegnano a prevedere, di concerto con l'ente nazionale, soluzioni specifiche per il territorio.

Conciliazione vita-lavoro

Accanto alle misure tradizionali di welfare, nella contrattazione collettiva del comparto stanno trovando spazio anche le tematiche relative alla conciliazione delle esigenze di vita e di lavoro dei lavoratori. In particolare, ad occuparsi del tema è soprattutto la contrattazione nazionale, nella quale si distinguono misure che cercano di rendere più flessibile l'orario di lavoro (come la trasformazione temporanea del rapporto di lavoro mediante una riduzione dell'orario settimanale), da altre che favoriscono l'utilizzo di congedi o permessi aggiuntivi, retribuiti e no, a copertura di particolari situazioni o eventi.

Per quanto riguarda la trasformazione del rapporto, in particolare, i CCNL dell'area alimentazione e panificazione, chimica e meccanica prevedono diverse casistiche, che ricalcano quelle legali: in tutti i contratti è riconosciuto, infatti, il diritto dei lavoratori affetti da patologie oncologiche o da patologie cronico degenerative per i quali residui una ridotta capacità lavorativa alla trasformazione del rapporto di lavoro a tempo pieno in lavoro a tempo parziale (verticale o orizzontale) e il diritto di trasformare nuovamente in rapporto a tempo pieno a richiesta del lavoratore; nel caso in cui le patologie oncologiche riguardino il coniuge, i figli o i genitori del lavoratore, oppure il

lavoratore assista una persona con totale e permanente inabilità, oppure ancora il lavoratore debba accudire figli di età inferiore a 13 anni o affetti da disabilità, i CCNL riconoscono al lavoratore il diritto di precedenza nella trasformazione del rapporto da tempo pieno a tempo parziale.

Anche per quanto riguarda i congedi i contratti collettivi del comparto recepiscono le disposizioni legali. È, infatti, riconosciuta dai tre contratti analizzati, in materia di congedi formativi, la possibilità per il dipendente con almeno 5 anni di anzianità di godere di 11 mesi di congedo durante l'intero arco del rapporto di lavoro per motivi attinenti alla formazione finalizzata al conseguimento di un titolo di studio o per formazione ulteriore rispetto a quella finanziata dal datore di lavoro.

Per quanto riguarda i congedi parentali, mentre il contratto dell'area alimentazione e panificazione non si distacca molto dalle dettato della legge, di cui riproduce le disposizioni, il contratto dell'area chimica-ceramica-tessile-moda precisa che il congedo può essere fruito da ciascun genitore su base oraria in misura pari alla metà dell'orario medio giornaliero del periodo di paga mensile immediatamente precedente a quello nel corso del quale ha inizio il congedo parentale, stabilendo che, in detto caso, la fruizione su base oraria può essere ammessa per un periodo pari a minimo 4 ore giornaliere.

Sul tema della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, si registra la tendenza della contrattazione di secondo livello del comparto ad intervenire solo in via residuale. Sono, infatti, pochi i contratti regionali che hanno affrontato il tema, spesso prevedendo meccanismi di flessibilità oraria e banche ore.

È questo il caso, ad esempio, del contratto collettivo provinciale di categoria dell'area meccanica di Trento stipulato il 13 febbraio 2023, che affronta il tema della flessibilità oraria in ottica di contemperamento degli interessi dell'impresa e dei lavoratori, assegnando un ruolo rilevante all'ente bilaterale territoriale. Al fine di semplificare l'attivazione degli strumenti legati alla flessibilità oraria previsti dal contratto nazionale, infatti, il contratto provinciale prevede che le aziende trentine comunichino

ad un'apposita Commissione paritetica costituita presso Ebat il piano della flessibilità, con particolare attenzione ai modelli di gestione del "conto ore individuale", che, in caso di saldo negativo al termine della finestra di flessibilità, non determina alcun decremento del trattamento economico del lavoratore, ma, in caso di saldo positivo, permette al lavoratore di scegliere tra il pagamento delle ore lavorate in più o il godimento di un corrispondente numero di ore di permesso.

Meccanismi simili sono previsti anche dal contratto collettivo regionale dell'area alimentazione e panificazione dell'Emilia-Romagna stipulato il 3 maggio 2019 e prorogato il 16 luglio 2021 e dal contratto dell'area meccanica del Veneto stipulato il 1° dicembre 2022.

Sostegno alla genitorialità, alla educazione dei lavoratori e/o dei figli e all'assistenza alla famiglia

Tra le prestazioni più diffuse, soprattutto nel panorama della bilateralità regionale, si registrano le prestazioni a sostegno della genitorialità e dell'educazione dei lavoratori e dei figli.

In particolare, nella maggior parte dei casi, le prestazioni sono erogate dagli enti bilaterali regionali ai lavoratori di tutti i settori del comparto artigiano in virtù di accordi interconfederali, mentre più raro è il caso di misure previste dai contratti regionali di categoria.

Sono, ad esempio, previste dall'accordo interconfederale del 18 febbraio 2019 per la Regione Valle d'Aosta alcune prestazioni in favore dei figli dei lavoratori del comparto offerte dall'ente bilaterale regionale, tra cui rientrano l'erogazione di borse di studio per il conseguimento del diploma di istruzione secondaria superiore e del diploma di laurea triennale e specialistica e di un contributo volto a sostenere le spese legate alla frequenza di asili nido o a servizi di *babysitting*.

Similmente, in favore dei lavoratori dell'artigianato della Lombardia, è previsto, dall'accordo interconfederale regionale del

26 aprile 2022, un contributo di non oltre 200 euro quale concorso alle spese sostenute per l'acquisto dei libri scolastici per uno o più figli frequentanti le scuole superiori. Sono poi previste provvidenze in favore dei dipendenti i cui figli conseguono il diploma di scuola secondaria di secondo grado (pari a 500 euro) o che si iscrivono al secondo anno di università (pari a 400 euro). Inoltre, è riconosciuta una provvidenza (di un importo compreso tra i 400 e i 600 euro) anche a favore dei dipendenti che abbiano ottenuto personalmente un diploma al termine di un corso triennale, un diploma di scuola secondaria superiore oppure un diploma di laurea triennale o magistrale.

Per quanto riguarda l'Emilia-Romagna, il fondo welfare contrattuale costituito presso l'Eber prevede diverse prestazioni in materia, all'interno di un articolato pacchetto di misure attinenti all'istruzione e all'educazione dei figli dei lavoratori. Si segnalano, in particolare, un sussidio a sostegno dei costi sostenuti per garantire l'istruzione a qualsiasi livello dei figli (con erogazioni comprese tra i 400 e i 1.000 euro), un contributo per sostenere percorsi di studio all'estero (con erogazioni comprese tra i 500 e i 1.200 euro) e borse di studio per studenti meritevoli (finanziate con erogazioni comprese tra i 500 e i 1.800 euro). Il fondo welfare contrattuale dell'Emilia-Romagna, inoltre, offre un sussidio, nella misura massima di 40 euro per settimana per un massimo di 4 settimane, per sostenere le spese sostenute dai lavoratori per l'iscrizione dei figli presso centri ricreativi estivi.

Anche l'ente bilaterale ligure eroga contributi, fino ad un massimo di 300 euro, per sostenere i lavoratori nelle spese per l'iscrizione dei figli presso asili nido o scuole materne. Inoltre, l'Eblig offre anche un sostegno alla maternità, attraverso l'erogazione di un contributo che può ammontare fino a 700 euro.

In Toscana, l'Ebret eroga un contributo di sostegno in caso di maternità o adozione pari a 1.500 euro. Inoltre, l'ente bilaterale toscano prevede, in favore dei dipendenti, un contributo, tra i 300 e i 400 euro, per il sostegno delle spese sostenute per l'iscrizione dei figli all'asilo nido ed un contributo, fino a un massimo di 250 euro, relativo all'acquisto di testi scolastici per scuola secondaria di primo o secondo grado.

Per il Lazio, l'Eblart riconosce, al lavoratore iscritto a corsi di studio universitari che abbia maturato nell'anno precedente almeno 30 crediti formativi universitari, un contributo fino ad un massimo di 300 euro per il pagamento delle tasse universitarie. L'ente bilaterale, inoltre, eroga un contributo di 1.000 euro in favore del lavoratore o del figlio del lavoratore che consegna una laurea magistrale con merito. Infine, l'Eblart offre un sussidio, fino ad un massimo di 300 euro, per sostenere le spese legate ad attività sportive svolte dal lavoratore.

Per quanto riguarda la Regione Molise, l'Ebram eroga borse di studio di importo pari a 350 euro per i figli dei lavoratori iscritti alle scuole secondarie di secondo grado e buoni libro fino all'ammontare di 150 euro per i figli dei lavoratori iscritti alle scuole secondarie di primo grado. Inoltre, in favore dei figli dei lavoratori che hanno conseguito diplomi di laurea, l'ente molisano riconosce un contributo tra i 600 e i 900 euro.

Anche l'ente bilaterale pugliese eroga diverse prestazioni legate all'istruzione dei figli dei lavoratori: sono previste borse di studio volte a coprire i costi dell'iscrizione dall'asilo all'università, da un minimo di 300 ad un massimo di 720 euro, un contributo di 200 euro per l'acquisto di testi scolastici e un premio, da 360 fino a 1.000 euro, in favore dei figli dei lavoratori che conseguono il diploma di scuola secondaria di secondo grado. In sostegno alla genitorialità, l'Ebap eroga un contributo *una tantum* pari a 1.000 euro in favore dei lavoratori e delle lavoratrici diventati genitori.

Infine, è da segnalare che sono rari i casi in cui è la contrattazione regionale di categoria a prevedere prestazioni in materia di assistenza alla famiglia. È il caso del contratto collettivo regionale di categoria dell'area alimentazione e panificazione del Friuli Venezia Giulia sottoscritto il 16 gennaio 2018, che, tra gli obiettivi del fondo regionale di categoria costituito presso l'Ebiart, pone anche l'erogazione di misure di sostegno economico alla genitorialità. Similmente, in Puglia, il contratto collettivo regionale di categoria dell'area alimentazione e panificazione prevede ulteriori contributi per l'iscrizione dei figli dei

lavoratori ad asilo, scuola d'infanzia e scuola primaria, nonché un premio per il conseguimento del diploma di scuola secondaria e un contributo per il pagamento delle tasse universitarie o l'acquisto dei libri di testo.

Trasporto pubblico

Alcuni enti bilaterali territoriali riconoscono anche dei contributi a copertura delle spese di mobilità territoriale. In proposito le misure erogate dalla bilateralità artigiana si dividono in due categorie.

Da un lato si collocano le prestazioni erogate in favore dei dipendenti che utilizzano i mezzi pubblici per recarsi al lavoro, tra cui rientrano il contributo, compreso tra i 100 e i 200 euro, riconosciuto dall'Elba in favore dei lavoratori lombardi che acquistano abbonamenti mensili (di durata non inferiore a 6 mesi) o annuali, il contributo di 100 euro riconosciuto dall'Ebret in favore dei dipendenti delle imprese artigiane toscane che utilizzano i mezzi pubblici con abbonamento per gli spostamenti da casa a lavoro, il contributo erogato dall'Ebam in favore dei lavoratori delle imprese artigiane marchigiane per sostenere, fino ad un massimo di 150 euro, il 50% delle spese per l'abbonamento al trasporto pubblico utilizzato per il tragitto casa-lavoro e il sussidio, fino ad un massimo di 200 euro, offerto dall'Eblart a sostegno dei costi per recarsi presso il luogo di lavoro affrontati dai lavoratori delle imprese artigiane della Regione Lazio.

Dall'altro lato si collocano le prestazioni volte a finanziare le spese sostenute da parte del lavoratore non per il trasporto casa-lavoro, ma per il trasporto scolastico dei figli. In questa categoria, si segnala una misura offerta dal fondo welfare contrattuale costituito presso l'Eber, che eroga un contributo pari a 200 euro per sostenere l'abbonamento del trasporto scolastico dei figli dei lavoratori delle imprese artigiane dell'Emilia-Romagna.

Ulteriori prestazioni

Si segnalano, infine, le ulteriori prestazioni erogate dalla bilateralità artigiana e collegate a specifiche esigenze avvertite dai lavoratori.

È il caso, ad esempio, del contributo, pari a 500 euro, erogato in favore dei lavoratori del comparto per sostenere le spese in caso di mutuo per l'acquisto della prima casa previsto dall'Elba in Lombardia. Ad una simile logica, ma con un importo che può arrivare fino ad un massimo di 2.500 euro, risponde anche il contributo erogato per i lavoratori delle imprese artigiane dell'Emilia-Romagna dall'Eber, che prevede anche un contributo, pari ad un massimo di 2.000 euro, in caso di ristrutturazione della casa.

Sempre in Emilia-Romagna, il fondo welfare contrattuale prevede anche l'erogazione di un contributo di 500 euro in favore del lavoratore che debba sostenere spese funerarie in occasione del decesso di un congiunto. Un'altra prestazione prevista dal solo ente emiliano-romagnolo è il contributo, pari a 150 euro, erogato in favore dei lavoratori che si iscrivono a corsi presso centri abilitati per recuperare punti della patente di guida decurtati.

Infine, una misura prevista, negli ultimi tempi, da diversi enti bilaterali – e che dà la cifra di quanto le prestazioni della bilateralità possano rispondere con prontezza alle esigenze avvertite in determinati momenti storici dai lavoratori del comparto – è quella riguardante il sussidio per sostenere il pagamento delle bollette energetiche da parte dei lavoratori. È il caso, ad esempio, dell'erogazione in via straordinaria per l'anno 2023 da parte del fondo welfare contrattuale costituito presso l'Eber in favore dei lavoratori delle imprese artigiane dell'Emilia-Romagna di un contributo *una tantum* pari a 350 euro. Misure simili, rispettivamente pari a 150 e a 120 euro, sono riconosciute anche dall'ente ligure e dall'ente marchigiano.

6. Conclusioni

Dall'analisi del comparto in esame, che ha tenuto conto delle diverse misure di welfare erogate nell'artigianato, emerge l'assoluta centralità del sistema degli enti bilaterali nell'assicurare ai lavoratori tutele e prestazioni dalle quali, in assenza della bilateralità, sarebbero esclusi, anche in considerazione della ridotta dimensione delle imprese, che ha, di fatto, reso impossibile lo sviluppo di una contrattazione aziendale.

In particolare, la bilateralità artigiana si connota per uno spiccato legame con il livello territoriale, che, per lungo tempo, ha rappresentato la principale dimensione di sviluppo della rete degli enti bilaterali nell'erogazione delle prestazioni assistenziali. Negli ultimi anni, però, si è registrata nel comparto una svolta in senso centralista (come si è avuto modo di approfondire *supra*, § 4), volta ad estendere e ad uniformare le prestazioni assistenziali offerte dalla bilateralità su tutto il territorio nazionale. In virtù di questa scelta delle parti sociali, quindi, sono sorti enti bilaterali nazionali per l'erogazione di prestazioni in materia di assistenza sanitaria integrativa, formazione professionale e, con minor fortuna, previdenza complementare; oltre alla costituzione del fondo di solidarietà bilaterale, la cui dimensione nazionale conseguiva dalle disposizioni legislative in materia. Tuttavia, resta fondamentale, nel comparto, la dimensione territoriale, giacché a livello locale le parti sociali possono prevedere prestazioni integrative, aggiuntive o finanche sostitutive (si veda il caso dei fondi di assistenza sanitaria integrativa territoriali, *supra*, § 5) rispetto alle misure erogate dagli enti bilaterali nazionali.

Questa centralità del livello locale ha portato ad un grande divario territoriale (si veda RAZETTI, 2017a, p. 37), poiché la rete degli enti bilaterali territoriali si è articolata in modo assai asimmetrico sul territorio nazionale in ragione del diverso sviluppo del tessuto produttivo e delle relazioni industriali. In molte aree geografiche del Paese, quindi, il mancato sviluppo della bilateralità si traduce nella mancata messa a disposizione di prestazioni di welfare aggiuntive rispetto a quelle erogate dagli enti nazionali, circostanza i cui effetti risultano rafforzati, tra l'altro, dall'assenza di una contrattazione aziendale. In altre aree,

come ad esempio il Veneto, l'Emilia-Romagna e la Lombardia, invece, lo sviluppo della bilateralità ha condotto a soluzioni inedite e particolarmente innovative, capaci di fornire risposte ai bisogni sociali dei lavoratori e delle imprese artigiane. È emblematico, da questo punto di vista, il caso della recente alluvione in Emilia-Romagna, che ha portato l'Eber a disporre, con estrema rapidità, una serie di misure per far fronte all'emergenza (si veda *supra*, § 5; sul punto anche MENEGOTTO, 2023).

Da questo punto di vista, dunque, appare evidente la stretta correlazione esistente tra sistema produttivo e sistema di protezione rispetto ai rischi sociali che ricadono sulla generalità della popolazione (si veda *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, *Introduzione*). In questa prospettiva, e nell'ottica di coniugare le ragioni della competitività economica con la coesione sociale, diviene fondamentale il ruolo svolto dai sistemi di relazioni industriali, che hanno gradualmente allargato il proprio campo d'azione provando a fornire ai lavoratori protezione contro i principali rischi sociali (in questo senso e con specifico riferimento all'artigianato si veda LOI, 2018, spec. §§ 1 e 4). È possibile, quindi, sottolineare che proprio tale ruolo svolto dai sistemi di relazioni industriali e dalla bilateralità è stato riconosciuto e valorizzato più volte dal legislatore, che, a partire dalla legge Biagi (l. 14 febbraio 2003, n. 30) e dal suo principale decreto delegato (d.lgs. 10 settembre 2003, n. 276), ha a più riprese tentato di istituzionalizzare e promuovere il ruolo degli enti bilaterali in una chiave di sistema (per un'analisi della bilateralità a partire dalla legge Biagi, si veda NEGRI, 2022, p. 158).

I riconoscimenti del legislatore, dunque, lungi dall'essere frutto di una «certa idea quasi mitologica del fenomeno» (così NOGLER, 2014, p. 16), hanno consentito che gli enti bilaterali passassero dall'essere considerati quale espressione quasi esclusiva delle parti sociali all'essere individuati come sedi privilegiate per svolgere funzioni di carattere generale, fino a quel momento esercitate esclusivamente da organismi pubblici e non disponibili per l'autonomia collettiva. Si tratta, quindi, di un passaggio molto importante, che ha permesso che il sistema degli enti bilaterali, in particolare nelle sue articolazioni e declinazioni

territoriali, si affermasse quale «sede istituzionale di rappresentanza mista incardinata nel territorio, da considerare come terminale di una serie aperta di funzioni» (così DEL PUNTA, 2003, p. 220).

Allo stesso modo, con più specifico riferimento alle prestazioni in materia di welfare, è esemplificativa la vicenda di Fsba (si veda *supra*, § 4), costituito dalle parti in ossequio alla possibilità, riconosciuta dalla legge, di realizzare fondi di solidarietà bilaterali “alternativi”. Anche in questo caso, dunque, si può rilevare come il legislatore abbia inteso valorizzare la tradizionale esperienza del comparto artigiano, assegnando alle parti sociali non solo il compito di prevedere ed erogare misure assistenziali nel quadro delle disposizioni legislative, ma anche la gestione diretta del sistema (a differenza dei fondi di solidarietà bilaterali di altri settori).

In questo senso, dunque, è da rimarcare, in chiusura del presente approfondimento, come le tendenze analizzate e descritte nel comparto artigiano abbiano anticipato e poi confermato attraverso una adeguata attuazione le previsioni del legislatore, che ha pragmaticamente valorizzato le tutele assistenziali ideate dalla contrattazione collettiva e dalla bilateralità, che si sono da sempre occupate di identificare i rischi sociali e di offrire le adeguate protezioni ai lavoratori.

Nel quadro delineato, in definitiva, il sistema della bilateralità artigiana rappresenta una risorsa importante per l’attivazione e l’implementazione nel comparto di misure di welfare aziendale tese ad intercettare e soddisfare le esigenze dei lavoratori. Lo sforzo da fare, dunque, deve mirare al potenziamento ulteriore del sistema, seguendo la prospettiva, già tracciata dalla legge Biagi, di sostegno delle esperienze di bilateralità nate dalle relazioni industriali. In quest’ottica non si può non partire dal disinnescare l’effetto concorrenziale tra welfare bilaterale e aziendale (si veda *supra*, § 3), che potrebbe, alla lunga, sfavorire le adesioni al sistema della bilateralità, che, invece, dovrebbe diventare uno dei canali principali per favorire una maggiore diffusione e capillarità del welfare nelle piccole e medie

imprese, in particolare nei settori, come nel caso dell'artigianato, in cui è maggiore la densità di micro e piccole imprese.

2. WELFARE E TERRITORIO: LAZIO

Nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti sul welfare aziendale e occupazionale, che hanno sempre dato conto anche della dimensione territoriale e di comunità, il presente approfondimento analizza il tema del welfare nel territorio della Regione Lazio con particolare riferimento al settore dell'artigianato (*supra*, capitolo 1) e delle problematiche demografiche che sollecitano oggi una rivisitazione del rapporto tra salute e lavoro (*infra*, capitolo 3) anche in termini di welfare occupazionale e contrattuale.

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

A tal proposito, dapprima si procede ad una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare che emergono nel territorio.

In questo scenario, si inserisce l'analisi sul settore dell'artigianato per comprendere come le parti sociali stiano sviluppando azioni e istituti di welfare che rispondano ai bisogni che emergono su scala locale.

1. Il contesto demografico del territorio

Al 31 dicembre 2022 la popolazione residente del Lazio era pari a 5.714.882, con una lieve riduzione rispetto al dato di 5.730.399 unità del 2021 (Istat). Ad ogni modo, il Lazio rappresenta la seconda Regione più popolosa dopo la Lombardia, con una distribuzione delle persone che si concentra in particolare nella area metropolitana di Roma (4.216.874 residenti, oltre il 73%).

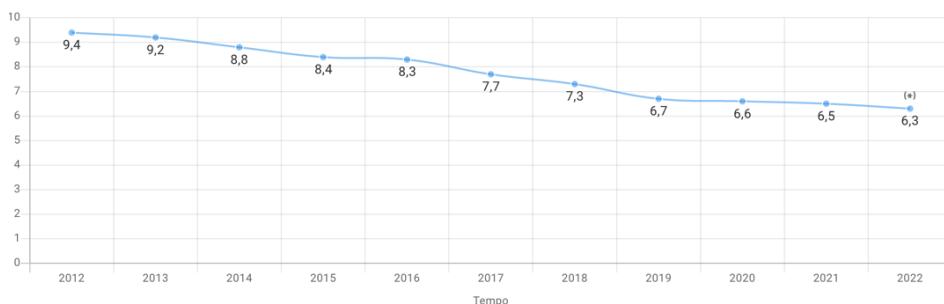
La demografia del territorio segue i più ampi macro-trend di trasformazione demografica con un'evidente tendenza all'invecchiamento della popolazione, con un indice di vecchiaia che negli ultimi venti anni è passato dal valore di 130,4 nel 2002, a 145,6 nel 2012, sino al valore di 177,8 del 2022, con un valore stimato per il 2023 di ulteriore aumento (184,3). Si pensi che la quota di popolazione over 65 nel Lazio è passata dal 18% del 2002 al 22,8% del 2022, con un valore stimato per il 2023 di 23,2% (in Italia è passata dal 18,7% del 2002 al 23,8% del 2022, con un valore stimato per il 2023 di 24,1%).

Si sottolinea, però, come tali numeri, per certi versi allarmanti, devono essere contestualizzati con quanto rilevato su scala nazionale, dove nel 2022 l'indice di vecchiaia ha toccato un valore ancor più elevato (187,6).

Guardando al tasso di natalità (grafico 1), il valore nel Lazio appare in costante diminuzione, attestandosi nel 2022 a un valore di 6,3 contro un valore che nel di 9,4 registrato nel 2012.

Il dato del Lazio è in linea con quanto rilevato a livello nazionale, dove il tasso di natalità per il 2022 è di 6,7. Tuttavia, sulla serie storica, il contesto laziale mostra una contrazione ancor più evidente di quanto rilevato nel contesto italiano. In quest'ultimo, infatti, nel periodo 2012-2022 si è registrata una decrescita di -2,2 punti, mentre nel Lazio il differenziale sulla decade è stato di -3,1 punti.

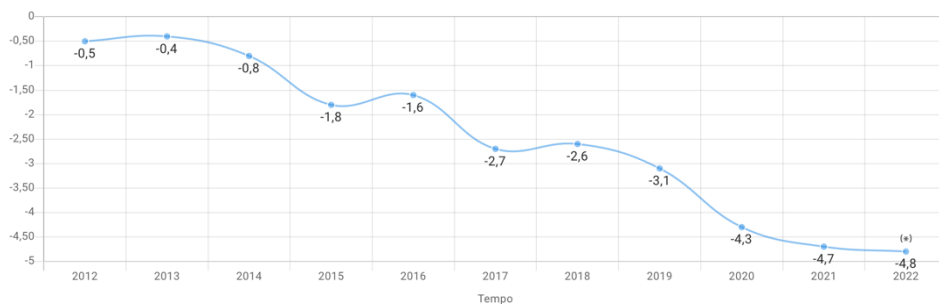
Grafico 1 – Indicatore tasso di natalità, serie storica 2012-2022



Fonte: dati Istat, 19 aprile 2023

L'andamento dell'indicatore di crescita naturale della popolazione mostra valori negativi su tutta la serie storica 2012-2022 (si veda grafico 2) con una decrescita di oltre 4 punti e un valore per il 2022 di -4,8.

Grafico 2 – Tasso di crescita naturale, Lazio, serie storica 2012-2022

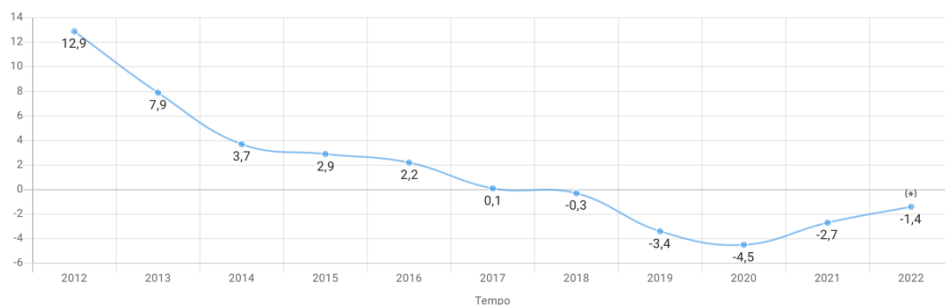


Fonte: dati Istat, 19 aprile 2023

Anche nel contesto italiano lo stesso indice ha seguito un andamento di forte decrescita nel periodo 2012-2022, con un valore per il 2022 di -5,4. Tuttavia, confrontando i dati nazionali e regionali, nonostante – in termini assoluti – i primi risultino peggiori rispetto ai secondi, la situazione nel Lazio presenta un trend di decrescita più accentuato.

Le tendenze appena descritte, unite a un saldo migratorio critico che non è riuscito a compensare efficacemente il rapporto negativo tra tasso di natalità e mortalità, hanno portato a una costante contrazione dell'indicatore di crescita totale, contribuendo negli ultimi anni a generare quel fenomeno di decrescita della popolazione sul territorio laziale (in particolare a partire dal 2018, con un picco particolarmente negativo nel 2020 di -4,5).

Grafico 3 – Tasso di crescita totale della popolazione, Lazio, serie storica 2012-2022



Fonte: dati Istat, 19 aprile 2023

Sul piano qualitativo, guardando all'età media della popolazione residente nel Lazio (46 anni nel 2022) si riscontrano dati in linea con il valore nazionale (46,2 anni nel 2022 in Italia). Anche la tendenza all'innalzamento dell'età media nell'ultimo decennio risulta in linea con quanto osservabile nel contesto italiano (nel 2012 l'età media era rispettivamente di 43,7 nel Lazio e di 43,8 in Italia).

La Provincia più anziana è Rieti (con un'età media di 48,1 anni nel 2022), seguita da Viterbo (47,4), mentre a Latina si rileva l'età media inferiore nel contesto regionale (45,2 anni), inferiore anche a quella di Roma (45,8).

Infine, nel 2022 il numero medio di figli per donna nel Lazio (1,18) è stato inferiore al valore rilevato su scala nazionale

(1,25). Per il 2023 la stima per il Lazio è ancora inferiore di 1,16 contro 1,24 a livello nazionale.

2. Il mercato del lavoro e il contesto economico e produttivo

Nel 2022, la forza lavoro laziale era di 2,5 milioni, in lieve decrescita rispetto al dato del 2021, mentre si è registrata la positiva crescita, di due punti percentuali, del tasso di occupazione (15-64 anni), passato dal 59,8% del 2021 al 61,8% del 2022, con differenze rilevanti a seconda del contesto provinciale. Questo trend si colloca nella più ampia tendenza di crescita occupazionale registrata a livello nazionale (dal 58,2% del 2021, al 60,1% del 2022).

Nell'ultimo anno, a crescere nel Lazio è stata, in particolare, l'occupazione femminile: dal 52% del 2021 si è passati al 54,1% del 2022. Una crescita più evidente di quanto avvenuto a livello nazionale, dove si è passati dal 49,4% del 2021 al 51,1% del 2022. Cresce anche il tasso di occupazione maschile, che passa dal 67,8% del 2021 al 69,7% del 2022, mentre a livello nazionale si registra una crescita dal 67,1% del 2021 al 67,9% del 2022. Purtroppo, questi dati denotano un gap occupazionale di genere ancora molto evidente.

Tabella 6 – Tasso di occupazione, disoccupazione e inattività (15-64 anni), confronto Lazio-Italia per genere, anno 2022

Tasso di occupazione (15-64 anni) Anno 2022	Totale	M	F	Gap di genere
Italia	60,1%	67,9%	51,1%	16,8
Lazio	61,8%	69,7%	54,1%	15,6
Tasso di disoccupazione (15-64 anni) Anno 2022				
Italia	8,2%	7,3%	9,5%	2,2
Lazio	7,9%	6,7%	9,3%	2,6
Tasso di inattività (15-64 anni) Anno 2022				
Italia	34,5%	25,4%	43,6%	18,2
Lazio	32,9%	25,3%	40,3%	15

Fonte: dati Istat, 20 marzo 2023

Il tasso di disoccupazione in Italia (15-64 anni) è passato dal 9,7% del 2021 all'8,2% del 2022. Nello stesso periodo nel Lazio si è passati dal 10,2% del 2021 al 7,9% del 2022. Guardando al tasso di disoccupazione per variabile di genere vediamo che il tasso di disoccupazione femminile nel 2022 nel Lazio è stato di 9,3%, in positiva decrescita rispetto al 10,9% del 2021. Si segnalano così dei valori leggermente migliori di quanto osservato su scala nazionale: in Italia il tasso di disoccupazione femminile rilevato nel 2022 è stato di 9,5%, in positiva decrescita rispetto al 10,8% del 2021. Sempre nell'ottica di fare un confronto tra componente femminile e maschile della popolazione, vediamo come nel Lazio il tasso di disoccupazione maschile nel 2022 sia stato del 6,7%, in netta diminuzione rispetto al 9,7% del 2021. Valori che sono significativamente migliori anche di quanto avvenuto su scala nazionale, dove il tasso di disoccupazione maschile è passato dall'8,9% del 2021 al 7,3% del 2022.

Inoltre, è necessario tenere in considerazione come all'interno del territorio regionale la situazione vari molto a seconda della Provincia. Come riporta REGIONE LAZIO, *Il mercato del lavoro nel Lazio. Triennio 2019-2021*, 2022, il dato migliore sull'occupazione femminile, con riferimento all'anno 2021, si è registrato nella città metropolitana di Roma (55,1%). Per contro, la Provincia che ha registrato il peggior tasso di occupazione femminile è stata Frosinone, con il 40,3%. Per quanto riguarda il tasso di disoccupazione, a Roma non si è rilevata una differenza significativa tra componente maschile e femminile, scarto che invece è emerso dai dati di quasi tutti gli altri territori laziali. In particolare, il gap di genere sul tasso di disoccupazione è risultato evidente nella Provincia di Latina (dove il tasso di disoccupazione femminile registrato è stato del 16,1%, contro il 7,4% degli uomini) e Frosinone (dove erano rispettivamente del 14,2% e del 9%). Nel rapporto si evidenzia come questi dati siano spiegabili con la tipologia di attività produttive presenti sui territori. A Roma, dove è maggiore il numero di imprese e di addetti nel settore terziario e dei servizi, si associa una maggiore presenza femminile nel lavoro, mentre negli altri territori, dove si hanno prevalentemente attività manifatturiere e delle costruzioni, resta ancora evidente lo svantaggio occupazionale delle donne.

Tabella 7 – Tasso di occupazione e disoccupazione nelle Province del Lazio (valori percentuali, classe di età 15-64 anni, anno 2021)

	Tasso di occupazione			Tasso di disoccupazione		
	maschile	femminile	totale	maschile	femminile	totale
Lazio	67,8%	52,0%	59,8%	9,7%	10,9%	10,2%
Viterbo	68,8%	43,8%	56,3%	9,6%	12,8%	10,9%
Rieti	65,4%	49,8%	57,7%	8,8%	12,8%	10,5%
Roma	67,8%	55,1%	61,3%	10,1%	9,9%	10,0%
Latina	66,6%	43,6%	55,1%	7,4%	16,1%	11,0%
Frosinone	69,3%	40,3%	54,8%	9,0%	14,2%	11,0%

Fonte: REGIONE LAZIO, *Il mercato del lavoro nel Lazio. Triennio 2019-2021*, 2022, p. 10 (elaborazione su dati Istat)

Completando il quadro, si osserva come anche i valori sul tasso di inattività mostrino una positiva decrescita nell'ultimo anno: in Italia si è passati dal 35,5% del 2021 al 34,5% del 2022, mentre nel Lazio si è passati dal 34,4% del 2021 al 32,9% del 2022.

Guardando al tasso di inattività per variabile di genere, vediamo come il tasso di inattività femminile nel Lazio sia sceso dal 41,6% del 2021 al 40,3% nel 2022, con una riduzione di 1,3 punti percentuali, tendenza migliore di quanto rilevato su scala nazionale. Infatti, in Italia nel 2022 il tasso di inattività femminile era del 43,6%, facendo segnare una riduzione di un punto percentuale rispetto al valore del 2021 di 44,6%. Tuttavia, si tratta di valori considerevolmente elevati e questo si comprende proprio nel confronto col tasso di inattività maschile. In Italia il tasso di inattività maschile rilevato nel 2022 è stato di 25,4%, valore in diminuzione rispetto al dato del 2021 di 26,4%. Nell'ultima annualità, nel Lazio, questo valore ha invece seguito un trend opposto, crescendo dal 24,9% del 2021 al 25,3% del 2022. Al di là di queste variazioni, quello che preme più sottolineare è l'evidente gap di genere: per quanto riguarda il tasso di inattività nel Lazio siamo di fronte a un differenziale di ben 15 punti percentuali a sfavore della componente femminile, mentre in Italia questo differenziale supera addirittura i 18 punti percentuali.

Dunque, tra il 2021 e il 2022 i tre principali indicatori del mercato del lavoro denotano segnali di ripresa occupazionale in tutto il contesto nazionale. Nonostante sia aumentato il numero di coloro che hanno deciso di attivarsi nel mercato del lavoro, non vi sono stati particolari problemi di assorbimento dell'offerta di lavoro, anzi: il tasso di disoccupazione è complessivamente diminuito. Ciò è risultato ancor più evidente nel Lazio, in cui, anche per la complessiva riduzione della forza lavoro, da ricollegarsi al calo demografico evidenziato precedentemente, si è registrato un aumento della domanda di lavoro insolita da parte delle imprese.

Perciò, il fatto che permanga un differenziale di genere del tasso di disoccupazione superiore rispetto al contesto nazionale potrebbe significare che, per quanto nell'ultima annualità si sia

rilevato un certo dinamismo tanto della domanda quanto dell'offerta di lavoro, le maggiori opportunità lavorative sono state a vantaggio della componente maschile, mentre si sono evidenziati maggiori difficoltà di accesso al mondo del lavoro per la componente femminile.

Nella Regione cresce anche il tasso di occupazione giovanile per la fascia 18-29 anni, che passa dal 36,6% del 2021 al 39% del 2022: un dato che comunque è nettamente inferiore a quanto rilevato a livello nazionale, con un valore per il 2022 di 41,9%, in crescita rispetto a quello del 2021 del 38,4%.

Questa criticità si accentua in particolare per la componente femminile delle fasce più giovani di popolazioni: infatti il tasso di occupazione delle donne tra i 18 e i 29 anni nel Lazio nel 2022 era di 35,2% (in crescita rispetto al dato del 2021 di 34,3%). Nel contesto nazionale nel 2022, per la stessa fascia di età, si rileva un tasso di occupazione femminile del 35,9%, lievemente superiore al dato regionale e comunque in evidente crescita rispetto al 2021, in cui era di 32,7%.

Considerando la stessa fascia di età, troviamo dati molto diversi per quanto riguarda la componente maschile: nel Lazio, nel 2022, si è registrato un tasso di occupazione maschile dei giovani tra i 18 e i 29 anni del 42,5%, in evidente crescita rispetto al dato di 38,7% del 2021. Nel confronto con il dato nazionale rileviamo che in Italia il tasso di occupazione maschile per la stessa fascia di età è stato di 47,5% nel 2022 e di 43,9% nel 2021.

Ancora una volta, si sottolinea come la quota di giovani occupati nel Lazio risulti dunque sensibilmente inferiore a quanto rilevato nel contesto nazionale. Si conferma, inoltre, sia a livello regionale che a livello nazionale, un evidente gap occupazionale di genere anche per le fasce d'età più giovani 18-29 anni. Differenziale che, come abbiamo visto, si va ulteriormente ad accentuare al crescere dell'età.

Un altro spunto di riflessione è infatti offerto dai tassi di occupazione degli over 50: la fascia 50-64 anni in Italia è passata da

un tasso di occupazione del 60% nel 2021 al 61,5% del 2022; nel Lazio per la stessa fascia d'età gli occupati sono cresciuti dagli 830.000 del 2020 al 865.000 del 2022 (+35.000) contro una variazione per le fasce d'età 35-49 anni negativa (-13.000), passando da 921.000 del 2020 a 908.000 del 2022. Il trend torna crescente per la fascia 25-34 anni, che nello stesso periodo ha registrato un saldo positivo 28.000 unità (da 365.000 del 2020 a 393.000 del 2022). Tuttavia, la decrescita proprio per la classe d'età intermedia prospetta scenari critici sia per le imprese, in termini di reperimento della forza lavoro, sia per il nostro sistema di welfare e in particolare per il sistema previdenziale, con una sorta di buco generazionale intermedio. Da quanto descritto si comprende come la tendenza all'invecchiamento non riguardi soltanto la popolazione in generale ma anche la forza lavoro. Alcune delle sfide più urgenti che si aprono sui territori riguardano la capacità di rendere il lavoro maggiormente sostenibile anche in età avanzata, favorendo la trasmissione di competenze ai più giovani.

A livello di tipologie contrattuali resta il contratto a tempo indeterminato la fattispecie più utilizzata (85,1% rispetto al 14,9% del tempo determinato), anche se nel 2021 si è registrato un aumento significativo dei lavoratori a tempo determinato (+8,8%), con un +16,8% di aumento delle donne impiegate con un contratto a termine (si veda REGIONE LAZIO, *Il mercato del lavoro nel Lazio. Triennio 2019-2021, 2022*).

Il tessuto produttivo del territorio laziale si caratterizza per un'alta densità di imprese nell'area di Roma (nel 2020, delle 450.000 imprese attive, il 77,8% aveva sede nella capitale; addetti 1.828.519). Nonostante la pandemia, tra il 2019 e il 2020 si è registrato un aumento del numero di imprese (+0,92%), a cui però si è associata una diminuzione del numero degli addetti (-1,01%). Le imprese attive si collocano in prevalenza nel settore terziario (85,6%), dove si colloca l'80,5% degli addetti.

Inoltre, negli ultimi anni, si è assistito a una contrazione del numero di imprese nel settore secondario (da 66.774 a 64.645 dal 2015 al 2020), con particolare riferimento al comparto manifatturiero e delle costruzioni, a favore di una crescita nel

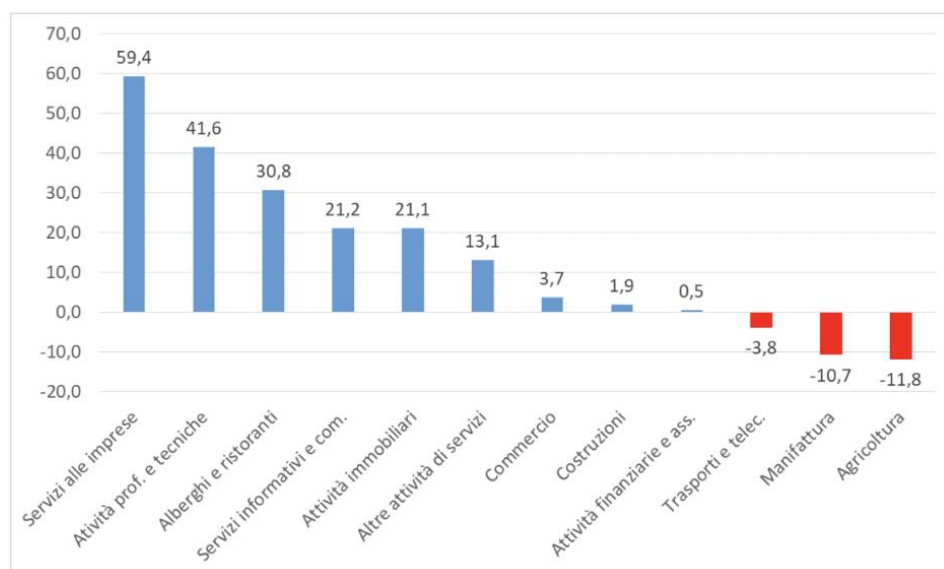
settore terziario (da 368.230 a 385.249 dal 2015 al 2020), dove l'unico comparto a denotare segni di crisi è quello del commercio.

Per quanto riguarda il numero di addetti, tra il 2015 e il 2020, cresce il dato relativo al settore industria e costruzioni (4,1%), mentre nel settore terziario si è osservato un andamento prima crescente fino al 2017, e poi calante fino al 2020 (-4,8% per un totale di 1.471.811 unità).

Guardando alla distribuzione dei dipendenti delle unità locali delle imprese attive nel Lazio, vediamo che negli anni 2017-2019 è andata diminuendo la percentuale di operai (da 50,2% a 49,1%), mentre sono aumentate le componenti degli impiegati (da 38,9% a 40,2%) e dei quadri (5%) e, in misura minore, degli apprendisti (3,4%).

Nel decennio 2009-2019, si è assistito a una crescita delle imprese attive (grafico 4), in particolare in alcuni settori: con +59,4% nei servizi alle imprese, +41,6% per attività e professioni tecniche, +30% per attività di alberghi e ristoranti, +21,2% per servizi informatici, +21,1% per attività immobiliari, +13,1% per altre attività di servizi e lievi aumenti nei settori del commercio delle costruzioni e delle attività finanziarie assicurative. In lieve contrazione invece troviamo le attività nel comparto dei trasporti e delle telecomunicazioni, nella manifattura -10,7% e nell'agricoltura -11,8%.

Grafico 4 – Evoluzione del numero delle imprese per settore, Lazio, marzo 2009- giugno 2019 (var. % aggregata)



Fonte: dati Infocamere da EBLART, *1° Rapporto sull'artigianato del Lazio le imprese artigiane e la domanda di lavoro*, 2019, p. 23

3. Il settore artigiano

Il settore dell'artigianato è tra i comparti che recentemente ha subito una significativa contrazione a livello nazionale sia in termini di imprese attive (-12,2% dal 2009 al 2019) sia in termini occupazionali.

Come evidenziato da EBLART, *1° Rapporto sull'artigianato del Lazio le imprese artigiane e la domanda di lavoro*, 2019, anche sul territorio laziale si è riscontrato un andamento negativo. Dal 2009 al 2019 il numero di imprese artigiane si è ridotto del 6,8%, con una diminuzione significativa della quota di imprese artigiane sul totale (dal 22% del 2009 al 19% del 2019), che sembra ancor più critica se rapportata al dato nazionale (25%).

In particolare, nel Lazio, sono le Province di Rieti, Viterbo e Frosinone quelle dove si riscontra una maggiore incidenza delle

attività artigiane sul totale delle imprese (superiore al 20%). È invece meno significativa la quota nell'area di Roma, anche se, in valori assoluti, delle 94.000 imprese artigiane laziali, 66.000 operano in Provincia di Roma, contro le 9.000 nell'area pontina, 8.000 nel frusinate, 7.000 nel viterbese e 3.000 nel reatino.

Nel periodo considerato, sono cresciute in particolare imprese artigiane operanti nei servizi di supporto alle imprese (+39%, passando dalle 2.878 imprese artigiane del 2009 alle 4.000 del 2019) e quelle attive nei servizi alla persona (+2,2%), mentre si è assistito a un calo nel comparto delle costruzioni, delle attività ricettive e di ristorazione e del commercio, ma soprattutto nel ramo dei servizi di trasporto e magazzinaggio (-16%) e delle imprese artigiane della manifattura (-20%).

A livello territoriale (grafico 5), in tutte le Province le imprese artigiane si collocano principalmente nel settore delle costruzioni (in particolar modo nelle aree di Viterbo, 45,6%, e Rieti, 46,8%). Le attività di trasporto e magazzinaggio invece hanno particolare incidenza a Roma (10,8%) rispetto alle altre Province, mentre a Frosinone (20,2%) e Latina (20,3%) si trova una quota più elevata di imprese artigiane manifatturiere.

Grafico 5 – Incidenza provinciale dei vari settori nell’artigianato, Lazio, 2019, valori %



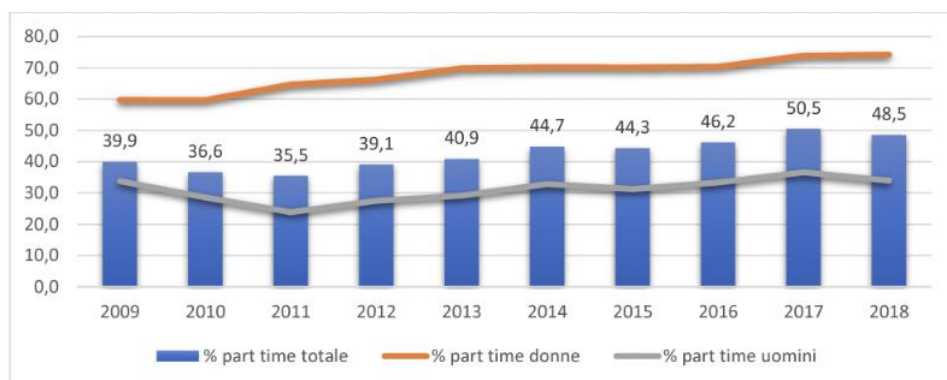
Fonte: dati Infocamere da EBLART, *1° Rapporto sull’artigianato del Lazio le imprese artigiane e la domanda di lavoro*, 2019, p. 30

Rispetto alla distribuzione delle tipologie contrattuali con cui sono impiegati i lavoratori, all’interno del mondo artigiano si osserva una situazione molto differenziata a seconda del settore. Ad esempio, come riporta il citato Rapporto Eblart, nel settore dell’acconciatura ed estetica si fa ampio ricorso al contratto di apprendistato (25%), la logistica si caratterizza per un uso spiccato dei contratti a termine (63,5%), mentre i contratti a tempo indeterminato sono maggiormente diffusi per le imprese che operano del settore della comunicazione (35,9%) e nel settore legno e lapidei (35,5%). Il settore dell’estetica nel 2018 ha assunto oltre la metà delle persone (55,9%) in modo permanente, con contratto a tempo indeterminato o di apprendistato, superando di oltre 10 punti percentuali la media del comparto (45,2%).

Inoltre, nel settore artigiano si fa un ampio ricorso al lavoro part-time (grafico 6), con una quota di lavoratori a tempo parziale cresciuta nel periodo 2009-2018 di circa 10 punti percentuali, toccando quota 48,5%. Buona parte di questo incremento

è riconducibile a una crescita della componente femminile, che è passata nello stesso arco di tempo dal 59,7% al 74,2%.

Grafico 6 – Lavoratori assunti part-time nel comparto contrattuale artigiano, Lazio, anni 2009-2018 (valori percentuali)



Fonte: dati Infocamere da EBLART, *1° Rapporto sull'artigianato del Lazio le imprese artigiane e la domanda di lavoro*, 2019, p. 69

Infine, sul versante del lavoro autonomo artigiano nello stesso periodo si è registrato un saldo negativo di circa 10.000 iscritti alla gestione artigiana presso l'Inps, passando da 117.000 a 107.000.

4. La domanda di welfare del territorio

Se sul versante demografico il territorio laziale segue i macro-trend di decrescita della popolazione e crisi del tasso di natalità diffusi a livello nazionale, sul versante occupazionale, per quanto si registrino segnali positivi per l'occupazione femminile e giovanile, i dati per queste due componenti mostrano numeri ancora inferiori rispetto ai valori nazionali. Le donne e i giovani sembrano faticare ad entrare e rimanere nel mondo del lavoro, se pur il quadro risulta diversificato a seconda del territorio provinciale e dal settore di riferimento.

Questo sottolinea l'esigenza di investire ancor di più in politiche attive a misura di territorio che favoriscano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro rivolte in particolare a quei target di popolazione con maggiori difficoltà di inserimento.

Negli ultimi anni, l'attenzione dell'amministrazione regionale si è concentrata sul tema dell'invecchiamento attivo, individuando tra gli obiettivi da perseguire anche la realizzazione di un sistema di servizi di prossimità, di protezione e integrazione sociale per gli anziani che vivono nelle aree svantaggiate e il sostegno a iniziative di *age management* nei luoghi di lavoro.

Guardando più strettamente ai bisogni individuati anche dall'attore pubblico come ambiti di intervento a sostegno delle fasce di popolazione più deboli, si evidenzia come il "Piano sociale" di Regione Lazio individuava già nel 2019 come aree di intervento prioritarie in risposta ai bisogni della popolazione quelle del potenziamento dei servizi per gli anziani, del sostegno alla genitorialità e della salute mentale.

Per quanto riguarda l'ambito della non autosufficienza (come rilevato da NAVA, ACCOLLA, 2022), il Lazio si colloca tra le Regioni dove la domanda relativa ai servizi per anziani con limitazioni supera l'offerta del sistema pubblico nazionale e locale (offerta intesa come il numero dei beneficiari dell'indennità di accompagnamento, delle persone ricoverate presso i presidi socio-sanitari, degli utenti dell'assistenza domiciliare e di quella integrata). Per individui anziani (+65 anni) con limitazioni si intendono persone con limitazioni funzionali classificabili secondo il livello di confinamento, la difficoltà nel movimento, nelle funzioni della vita quotidiana e nella comunicazione (in linea con la definizione di disabilità proposta dall'Organizzazione mondiale della sanità per cui «la disabilità non è più considerata una condizione della persona, ma il risultato negativo dell'interazione tra singolo individuo e l'ambiente»). Se consideriamo gli individui anziani con limitazioni, nel Lazio possiamo individuare 215.668 persone, mentre se consideriamo le sole persone anziane che rientrano nel concetto di non autosufficienti il numero scende a 118.854. Lo squilibrio tra domanda e offerta di servizi che emerge se consideriamo le persone con

limitazioni non emergerebbe considerando il solo gruppo di persone non autosufficienti, per come stimato dai relativi indicatori. Dunque, rispetto alle persone con limitazioni, la non autosufficienza rappresenta un target più specifico che rischia di sottostimare la rilevazione dei bisogni di una parte di popolazione che invece necessita comunque di servizi socioassistenziali. Nella ricerca la Regione Lazio viene considerata afferente al c.d. modello *cash-for-care*, caratterizzato dal prevalente ricorso all'indennità di accompagnamento e dallo scarso uso dei servizi territoriali e residenziali, in cui come detto l'offerta di servizi supera la domanda solo nel caso in cui si faccia ricorso alla definizione di "non autonomia" invece che a quella di persone anziane con limitazioni, facendo emergere una debole capacità di soddisfare la domanda.

Per rispondere in parte a questi bisogni, la Regione Lazio ha aggiunto lo strumento dei buoni servizi, stanziando nel dicembre 2022 6 milioni di euro per il riconoscimento di buoni (del valore di 700 euro per dodici mensilità) rivolti ai c.d. *caregivers*, utili al pagamento dei servizi di assistenza per le persone non autosufficienti. I buoni possono essere utilizzati per il pagamento delle spese relative a centri diurni socioassistenziali e servizi semiresidenziali autorizzati, assistente familiare, assistenza domiciliare. Questa misura si pone in continuità con lo stanziamento dell'anno precedente, in cui le risorse destinate a questi buoni servizio erano state di 11 milioni di euro.

Tuttavia, emerge ancora una volta come l'attenzione sia rivolta quasi esclusivamente ai non autosufficienti (con un'invalidità certificata al 100%). Sul punto occorre fare due considerazioni tenendo conto dell'andamento demografico nazionale e regionale (§ 1): se da un lato è logico ritenere che i soggetti non autosufficienti vadano a incrementare nel corso dei prossimi anni, dall'altro, accanto a questi, andrà ad aumentare anche il numero di persone con limitazioni che potrebbero sempre di più trovare difficoltà ad accedere a servizi socioassistenziali, sottoposti a una pressione oltremodo crescente. Tanto più se si considera anche l'evoluzione dei modelli familiari, con una ridotta capacità delle famiglie di sopperire al welfare pubblico.

Nel 2019, secondo i dati Istat, la percentuale delle persone sole di 60 anni e più nel Lazio (18,0%) era in linea con il valore nazionale (17,8%), mentre guardando alla dimensione delle famiglie, nel Lazio rispetto al dato nazionale era maggiore l'incidenza di quelle monocomponente (36,1% contro il dato italiano del 33,0%). Invece, le famiglie più numerose, con cinque o più componenti, erano solo il 4,4% (incidenza minore rispetto al dato nazionale 5,3%).

La tipologia di famiglia più frequente, sia in Italia, nel suo complesso, sia nel Lazio, era quella costituita da un solo nucleo (ovvero famiglie monogenitore, coppie con figli e coppie senza figli) (63,2% e 59,5%). All'interno di questa tipologia, per quanto sia a livello nazionale che a livello regionale vi fosse una predominanza di coppie di genitori con figli, nel Lazio questa percentuale (30,3%) era inferiore al dato italiano (33,3%), mentre si trovava una percentuale maggiore di nuclei monogenitoriali (12,2% contro il dato italiano del 9,9%). Le coppie senza figli rappresentavano nel Lazio invece il 17% contro il 20,1% del dato italiano.

Con riferimento ai dati sulla povertà, nel 2018 nel Lazio gli indicatori di povertà relativa erano più bassi di quelli nazionali e le incidenze della povertà relativa familiare e individuale nella Regione erano rispettivamente pari al 7,3% e al 10,2% (in Italia 11,8% e 15,0%).

La principale fonte di reddito delle famiglie laziali era costituita dal lavoro dipendente (47,5% contro il 45,1% di quelle residenti in Italia) e oltre la metà delle famiglie aveva un componente occupato (50,8% contro il dato italiano del 47,1%), mentre il 35,9% contava su redditi derivanti da trasferimenti pubblici (percentuale minore rispetto al dato italiano).

5. Il welfare aziendale nelle imprese laziali

I dati di GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2020*, evidenziano come l'ampiezza delle iniziative promosse a livello aziendale nel territorio laziale sia in linea con il dato sul campione nazionale, per cui in media il 49,6% delle imprese intervistate

nel Lazio risulta attiva in almeno 4 ambiti del welfare aziendale (dato italiano 48,7%), mentre 21,5% risulta molto attiva con almeno 6 ambiti (stesso dato per la media italiana).

Secondo la ricerca, le Regioni del Nord Italia presentano livelli di attività più elevati rispetto a quelle del Centro e del Sud. Guardando più specificatamente agli ambiti in cui si diffondono le iniziative delle imprese, nel Lazio si trovano dati in linea con la media italiana ad eccezione delle aree del “sostegno all’istruzione di figli e familiari” (tra cui rientrano ad esempio i rimborsi spese per libri di testo, iscrizioni scolastiche o universitarie, viaggi di istruzione, borse di studio, ecc.) e del “welfare allargato alla comunità”, che però si riferisce ad esempio al sostegno ad iniziative di volontariato, sostegno ad eventi ricreativi e culturali e/o acquisto di beni per la collettività in un’ottica prevalentemente di *corporate social responsibility*.

Sempre guardando al Lazio, il 39% delle imprese dichiarano di sviluppare iniziative di welfare che prevedono costi aggiuntivi e il 70,5% delle imprese sviluppa almeno un’iniziativa non prevista dal CCNL di riferimento. Questi dati, in linea con la media del dato italiano del campione, mostrano una certa proattività delle imprese nell’utilizzo del welfare per offrire prestazioni aggiuntive sia in termini di prestazioni minime offerte dal CCNL, sia in termini di risorse destinate: segnale di una volontà di puntare su questi strumenti. Più marginale risulta il coinvolgimento dei sindacati nelle decisioni sul welfare aziendale (21,9%) rispetto al coinvolgimento dei lavoratori, che invece vengono “ascoltati” nel 47,4% dei casi. Al netto della circostanza per cui non tutte le imprese hanno necessariamente rappresentanze sindacali al loro interno, il welfare a livello aziendale appare ancora oggi prevalentemente uno strumento di gestione delle risorse umane e solo in modo più residuale una materia di relazioni industriali. Tanto più che solo nel 29,2% dei casi è oggetto di un accordo o regolamento aziendale. I dati appena riportati per il Lazio sono comunque in linea con la media italiana, restituendo quindi delle tendenze ben più ampie.

Con più specifico riferimento al settore artigiano, nel Lazio sono limitate le esperienze di welfare sviluppate a livello

aziendale. È infatti poco diffusa la contrattazione decentrata in materia di welfare aziendale nel settore artigiano, in particolare a livello aziendale, soprattutto a causa delle ridotte dimensioni delle imprese (*supra*, capitolo 1). In questo contesto, a fronte delle peculiarità delle imprese artigiane, la bilateralità si è dimostrata più efficace nel raggiungere capillarmente sul territorio imprese e lavoratori, anche con riferimento a interventi di welfare. Invero, le imprese prediligono l'adesione agli strumenti della bilateralità per offrire misure di sostegno e prestazioni di welfare ai propri lavoratori.

6. Il welfare bilaterale nel settore dell'artigianato laziale

Tradizionalmente, nel comparto artigiano le prestazioni di welfare rivolte ai lavoratori, ma anche alle imprese, si sono strutturate prevalentemente attraverso il c.d. sistema di bilateralità di settore, che si compone di un insieme di organismi previsti dal CCNL, in alcuni casi articolati a livello territoriale (tabella 8). Le confederazioni dell'artigianato (Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai) e le principali confederazioni sindacali (Cgil, Cisl, Uil) hanno previsto la costituzione dell'Ente bilaterale nazionale artigianato (Ebna), posto a coordinamento degli enti bilaterali regionali. Sono poi stati costituiti Fondartigianato, il Fondo interprofessionale per la formazione continua e il Fsba (volto a garantire un sistema di ammortizzatori sociali autonomo e alternativo ai modelli gestiti dall'Inps).

Rispetto all'ambito della formazione continua, per la Regione Lazio è stato sottoscritto l'accordo interconfederale regionale del 4 maggio 2021, che per quanto riguarda la formazione professionale prevede di affiancare a Fondartigianato anche le opportunità previste dal Fondo nuove competenze, provando a integrare così gli strumenti della bilateralità con quelli previsti dall'attore pubblico.

In materia di assistenza sanitaria integrativa, la contrattazione di settore ha istituito il fondo San.Arti., mentre per la previdenza complementare è stato istituito il fondo di categoria Fon.Te., nonostante rispetto a quest'ultimo istituto permangano

ancora delle criticità in termini di adesione (per un approfondimento si veda *supra*, capitolo 1).

A livello di Regione Lazio è stato costituito dalle organizzazioni imprenditoriali e sindacali regionali l'Ente bilaterale del Lazio per l'artigianato (Eblart) (si veda *infra*, § 7). Si aggiunge poi l'Opra Lazio, un organismo paritetico che opera in materia di salute e sicurezza.

Tabella 8 – Il sistema del welfare bilaterale artigiano, nel territorio del Lazio

Livello	Enti/Fondi
Nazionale	Ebna San.Arti. Fon.Te. Fondartigianato Fsba
Territoriale	Eblart Opra Lazio

Fonte: elaborazione ADAPT

Gli enti e fondi bilaterali si sono ritagliati un ruolo sempre più importante nell'erogazione di prestazioni di welfare sui territori, specie negli ultimi anni, dove, tra crisi, incertezze e bisogni crescenti delle persone, con il welfare bilaterale si è riusciti ad ampliare l'insieme degli strumenti di sostegno ai lavoratori. Questo ha permesso di sopperire da un lato alle difficoltà, che permangono in alcuni settori, di ricorso a piani di welfare aziendale; dall'altro ha evidenziato (si veda *supra*, capitolo 1) una certa reticenza delle parti sociali nei contratti nazionali di categoria del comparto artigiano a prevedere misure più propriamente di welfare aziendale ispirate alla nuova normativa fiscale, che dal 2017 possono essere previste anche a livello di CCNL.

Per cui, ad oggi, si riscontra ancora un dualismo culturale tra welfare aziendale e welfare bilaterale, accentuato anche da

diversi regimi fiscali per certi versi concorrenziali che ne favorisce una visione antitetica piuttosto che integrata. Fanno eccezione alcune materie, quali l'assistenza sanitaria integrativa e la previdenza complementare. Proprio per la tipologia di strumenti utilizzati, con un consolidamento dei fondi bilaterali di categoria, questi due ambiti hanno rappresentato un punto di contatto tra welfare aziendale e welfare bilaterale.

Eppure, il ruolo che oggi ricopre il welfare bilaterale nel comparto artigiano, per quanto originale, non è certo scontato, specie se pensiamo alle difficoltà che lo stesso ha incontrato prima di essere diffusamente riconosciuto come uno strumento utile per offrire prestazioni ai lavoratori e coltivare una cultura della bilateralità sul welfare, specie sui territori. Il sistema strutturato su due livelli, nazionale e territoriale, per molti anni sino ad oggi ha privilegiato un approccio centralista, dove ha assunto un'importanza maggiore il sistema di enti e fondi costituiti a livello nazionale (per una ricostruzione approfondita si veda capitolo 1). Tuttavia, proprio di recente si osserva una rinnovata vitalità degli enti bilaterali territoriali.

Proprio guardando al Lazio, si evidenzia come ad un iniziale interesse da parte delle imprese fino agli anni Duemila abbia fatto seguito un disinteresse generale, che si è tradotto anche nella mancata contribuzione all'ente stesso da parte delle imprese. In particolare, ciò avveniva, a detta degli operatori degli enti bilaterali, anche su indicazione di una parte dei consulenti del lavoro, che non di rado consigliavano di versare direttamente in busta paga l'obbligazione economica alternativa. Anche per questo oggi, agli stessi consulenti sono indirizzate le campagne di sensibilizzazione dell'ente.

Con riferimento all'Eblart, è stato proprio in concomitanza con il periodo pandemico che si è registrato un picco di adesioni anche per la necessità delle imprese di utilizzare l'ammortizzatore sociale assicurato attraverso il fondo bilaterale (Fsba), per accedere al quale è necessaria l'iscrizione e la contribuzione all'ente bilaterale.

Le imprese che applicano i CCNL artigiani (tra cui quelli considerati ai fini del presente Rapporto, ovvero CCNL area meccanica, CCNL area alimentazione e panificazione, CCNL area tessile moda, chimica e ceramica), con l'eccezione del CCNL edilizia, aderiscono al suddetto sistema della bilateralità, versando all'Ebna un contributo che dipende dalla dimensione aziendale.

Rispetto alle esperienze rilevate in alcuni territori (si vedano ad esempio i casi di Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, come specificato *supra*, capitolo 1) manca nel comparto artigiano laziale la presenza di fondi bilaterali/contrattuali regionali.

7. Le prestazioni di welfare degli enti bilaterali dell'artigianato nel Lazio

L'Eblart è costituito dalle organizzazioni regionali del Lazio dell'artigianato (Confartigianato, Cna, Casartigiani e Clai) e dalle articolazioni regionali dei sindacati Cgil, Cisl, Uil.

Tabella 9 – Ente bilaterale del Lazio per l'artigianato, Lazio

Ente	Eblart
Specifiche	
Parti costituenti	Confartigianato Cna Casartigiani Clai Cgil Cisl Uil
Ambito di applicazione	CCNL dell'artigianato
Contribuzione	Per l'adesione a Ebna nel 2022 era previsto: <ul style="list-style-type: none"> • contributo fisso 16 € + contributo variabile 0,60% (di cui 0,45% a carico dell'azienda, 0,15% a carico del lavoratore) Nel 2023, il contributo varia a seconda della dimensione aziendale:

	<ul style="list-style-type: none">• fino a 15 dipendenti: contributo fisso 16 € + contributo variabile 0,60% (di cui 0,45% a carico dell'azienda, 0,15% a carico del lavoratore)• più di 15 dipendenti: contributo fisso 16 € + contributo variabile 1% (di cui 0,75% a carico dell'azienda, 0,25% a carico del lavoratore)• almeno 1 dipendente: contributo fisso 16 €
Contribuzione di solidarietà	Contributo pari al 10% dell'imponibile mensile: imponibile mensile di 6 € (€ 3,65+ € 2,35) Contributo di solidarietà € 0,60

Fonte: elaborazione ADAPT

Le prestazioni erogate dall'ente supportano i lavoratori in diversi ambiti di rilevanza sociale, quali la genitorialità, l'educazione e l'istruzione dei figli, la formazione del lavoratore, le attività ricreative, il trasporto, le disabilità, e più in generale molte di queste misure puntano ad offrire un sostegno al reddito del nucleo familiare del lavoratore, essendo tutte erogate sotto forma di rimborsi spese e contributi (si veda tabella 10).

Le prestazioni a supporto della genitorialità consistono in misure di integrazione al reddito, come per esempio l'indennità di maternità rivolta alle lavoratrici assunte da almeno 12 mesi che usufruiscono di un congedo per maternità obbligatorio (5 mesi), consistente nell'integrazione da parte di Eblart, se non prevista dal CCNL applicato, fino a garantire il 100% della retribuzione percepita nel mese immediatamente precedente l'inizio dell'astensione dal lavoro. Similmente, si prevede un'integrazione al reddito anche in caso di congedo parentale fino a garantire un'integrazione al 50% per sei mesi fino al compimento dell'ottavo anno e del 20% tra gli 8 e 12 anni.

A questo si aggiungono una serie di misure a rimborso delle spese sostenute per i figli nell'ambito di educazione e istruzione, quali il contributo per le rette degli asili nido e scuole dell'infanzia, anche per servizio mensa o trasporto scolastico, fino a un massimo di 600 euro per il primo figlio e fino a un massimo di 500 euro dal secondo figlio.

È inoltre previsto un contributo al sostegno delle tasse universitarie di 300 euro sia per il lavoratore sia per i figli al raggiungimento di 30 crediti formativi e una borsa di studio di 1.000 euro a fronte del conseguimento, sia del lavoratore sia dei figli, del titolo di laurea magistrale con il massimo di voti.

Tra le misure rivolte alla formazione per i lavoratori l'ente prevede anche una borsa di studio per coloro che svolgono un apprendistato duale (primo e terzo livello) con un contributo, concesso al conseguimento del titolo di studio di 500 euro per ogni anno di apprendistato, fino ad un massimo di 3 anni.

Con particolare riferimento alla disabilità è previsto un contributo di 800 euro l'anno per l'assistenza a familiari disabili in favore dei dipendenti di aziende iscritte all'ente che abbiano a carico un familiare figlio, coniuge o convivente con disabilità non inferiore al 100%.

Tabella 10 – Le prestazioni di welfare di Eblart, 2023

Categorie di prestazioni	Misure	Forma	Beneficiario	Importo annuale
Educazione e istruzione dei figli	<ul style="list-style-type: none"> • acquisto libri di testo scolastici/universitari • trasporto scolastico/universitario • spese per la frequenza asilo nido/scuola materna (es. iscrizione, retta, mensa) 	rimborso	familiari	600 € per il primo figlio; 500 € dal secondo figlio
Attività ricreative/ tempo libero	• attività sportiva	rimborso	lavoratore senza figli	300 €
	• attività sportiva o campi estivi	rimborso	familiari	300 €
Anziani e non autosufficienti	• assistenza familiari disabili in favore dei dipendenti di aziende iscritte all'ente che	contributo	lavoratore	800 €

	abbiano a carico un familiare, figlio, coniuge o convivente con disabilità non inferiore al 100%			
Sostegno al reddito	• carenza malattia	contributo	lavoratore	contributo giornaliero al lavoratore di 20 € per un evento morboso all'anno non superiore a 6 giorni
	• integrazione indennità di maternità rivolto alle lavoratrici assunte da almeno 12 mesi che usufruiscono di un congedo per maternità obbligatorio (5 mesi)	contributo	lavoratore	integrazione se non previsto dal proprio CCNL, della prestazione Inps (80%) fino a garantire il 100% della retribuzione percepita nel mese immediatamente precedente l'inizio dell'astensione dal lavoro
	• integrazione al reddito in caso di congedo parentale	contributo	lavoratore	integrazione al 50% per sei mesi fino al compimento dell'ottavo anno e del 20% tra gli 8 e 12 anni
	• utenze domestiche (spesa energia elettrica)	bonus una tantum	lavoratore	100 €
Trasporto	• sostegno dei costi tragitto casa-lavoro per abbonamenti mensili per minimo 6 mesi	rimborso	lavoratore	200 €

Formazione	• tasse universitarie	rimborso	lavoratore familiari	300 €
	• borsa di studio per conseguimento laurea magistrale con il massimo di voti	contributo	lavoratore familiari	1.000 €
	• borsa di studio per coloro che svolgono un apprendistato duale (primo e terzo livello) al conseguimento del titolo di studio	contributo	lavoratore	500 € per ogni anno di apprendistato, fino ad un massimo di 3 anni

Fonte: elaborazione ADAPT

Per quanto riguarda il versante della malattia, l'ente riconosce per un evento morboso all'anno non superiore a 6 giorni un contributo giornaliero al lavoratore di 20 euro, in caso di carenza malattia.

Sempre nell'ambito del sostegno al reddito, a fronte della situazione contingente di aumento dei prezzi delle materie prime per la produzione di energia, l'ente ha previsto un contributo *una tantum* per sostenere le spese per l'energia elettrica delle utenze domestiche.

Come misura nella sfera del trasporto, è previsto un contributo di massimo 200 euro l'anno a sostegno dei costi per il tragitto casa-lavoro per coloro che abbiano un abbonamento mensile per minimo 6 mesi.

Per ciò che potremmo definire come ambito ricreativo, Eblart prevede anche un contributo di 300 euro a sostegno delle attività sportive rivolto però ai soli lavoratori senza di figli. Questa previsione particolare sui beneficiari della misura probabilmente si spiega con la necessità di garantire un equilibrio tra le prestazioni erogate dall'ente a persone con figli rispetto a chi non li ha. Infatti, lo stesso contributo, esteso oltre che alle attività sportive anche ai campi estivi, è rivolto ai figli.

A margine, si ricorda che l'ente bilaterale offre anche una serie di prestazioni rivolte alle imprese con contributi diretti, ad esempio, a sostenere le spese per l'acquisto di attrezzature, veicoli commerciali, ripristino del ciclo produttivo, procedure di certificazione, formazione professionale e contributi-incentivo volti all'assunzione di lavoratori, alla trasformazione o alla stabilizzazione di alcuni contratti.

Dunque, l'ambito della formazione, e in particolare quella professionale, beneficia di un ulteriore e importante pacchetto di misure che vengono erogate dall'ente bilaterale alle imprese. In particolare, si tratta di sostegni per le spese: per lo svolgimento della formazione interna degli apprendisti nel contratto dell'apprendistato professionalizzante; per la formazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti (*ex art. 37, d.lgs. n. 81/2008*); per l'aggiornamento professionale di soci, titolari d'impresa a collaboratori familiari.

Infine, come ricordato nel paragrafo precedente, in materia di salute e sicurezza le associazioni di rappresentanza delle imprese artigiane (Cna, Confartigianato e Casartigiani e Clai) e le associazioni sindacali (Cgil, Cisl, Uil) hanno dato vita all'organismo paritetico Opra Lazio. Con la sua attività, in linea con quanto previsto dall'accordo applicativo del d.lgs. n. 81/2008 del 28 giugno 2011, rappresenta un punto di riferimento su aspetti legati alla prevenzione dei rischi, salute e sicurezza sul lavoro, informazione, formazione, addestramento dei lavoratori. Ad esempio, le imprese fino a 15 dipendenti, tranne quelle del comparto edile, possono aderire al sistema di sicurezza dei rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza territoriale (Rlst) di Opra Lazio; tutte le imprese artigiane, le imprese che applicano il contratto dell'artigianato e le aziende iscritte a Cna, Confartigianato, Casartigiani, Clai possono richiedere collaborazione per l'organizzazione delle attività formative in materia; le imprese che aderiscono a Eblart possono richiedere finanziamenti e assistenza per l'adozione di un sistema di gestione salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (Sgls).

In particolare, il tema della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro anche in futuro sarà uno degli ambiti di maggior rilievo sia alla luce dei cambiamenti demografici che interessano la nostra società e che stanno trasformando la composizione della forza lavoro, sia alla luce delle trasformazioni che riguardano le attività e i luoghi di lavoro (per un approfondimento si veda *infra*, capitolo 3).

Per cui, sempre più spesso, le misure riconducibili alla materia della salute e sicurezza sono difficilmente confinabili in un ambito a sé stante di esclusivo adempimento normativo, mostrando invece connessioni crescenti con l'ambito delle misure di welfare occupazionale e aziendale, specie nella loro declinazione promozionale (ad esempio di stili di vita salutari, pensiamo all'ambito della *work health promotion*) o di sostenibilità del lavoro (si pensi alle misure di flessibilità sui tempi e luoghi di lavoro che hanno riguardato i malati oncologici, le persone affette da patologie croniche o altre categorie di lavoratori). In tal senso il sistema di tutele della contrattazione ha spesso anticipato quanto poi previsto per legge o aggiunto ulteriori tutele.

8. Iniziative territoriali

Negli ultimi anni sono diverse le Regioni italiane che hanno stanziato risorse attraverso bandi volti a promuovere la realizzazione di iniziative di welfare aziendale e conciliazione tra vita privata e vita professionale, anche mediante progettualità che coinvolgono partenariati di soggetti pubblico-privati.

Anche nel Lazio si rilevano alcune iniziative di questo tipo. Tra queste, l'assessorato Lavoro, pari opportunità, personale Direzione regionale lavoro in attuazione del programma operativo della Regione Lazio per il Fondo sociale europeo (Programmazione 2014-2020) ha sostenuto nella progettazione e nella realizzazione di "Piani WELFLEX" i datori di lavoro privati, che avessero assunto donne che avessero stipulato il contratto di ricollocazione. Questi piani includevano, ad esempio, l'introduzione di misure di flessibilità oraria e organizzativa funzionale a recuperi di qualità, efficienza e produttività e l'introduzione misure welfare aziendale. Inoltre, lo stesso bando finanziava

anche un *bonus* di conciliazione per l'acquisto di servizi per la cura dei figli per queste donne.

Sempre la Regione Lazio, nel 2020, in concomitanza con le esigenze della crisi pandemica, aveva sostenuto lo sviluppo di piani di *smart working*; mentre nel 2022 ha previsto la concessione di contributi per interventi di carattere edilizio finalizzati alla realizzazione di nidi (0-3) o poli per l'infanzia all'interno di sedi lavorative presenti sul territorio regionale per rafforzare l'offerta dei servizi educativi sul territorio.

Proprio questa tipologia di bandi in altre Regioni ha rappresentato un'opportunità di crescita per le misure di welfare aziendale. Da una mappatura dei progetti di welfare aziendale sostenuti con fondi della politica di coesione UE, sulla base dei dati di Open Coesione emerge che nell'arco delle programmazioni 2007-2013 e 2014-2020 nel Lazio sono finanziati 12 progetti con un totale di 121.383 euro (SANTONI, RIVA, 2023).

Rispetto ad altre Regioni e alle casistiche analizzate nei precedenti Rapporti si sottolinea come nel Lazio in queste progettualità sia meno enfatizzata la volontà di promuovere una dimensione di rete e collaborazione tra diversi soggetti pubblici, privati e della rappresentanza.

Questa dimensione, invece, era emersa con particolare forza nello schema di protocollo dell'8 gennaio 2020 della Regione Lazio, volto a favorire progettualità che facilitassero l'inserimento delle persone con disabilità nei contesti di lavoro e ne limitassero il rischio di esclusione dal mercato del lavoro. Il protocollo aveva, infatti, visto l'ampia partecipazione, oltre che dell'ente pubblico regionale, di numerose parti sociali e associazioni e organismi di rappresentanza sulla disabilità quali Anmil, Fish Lazio, Fand Lazio. L'obiettivo era quello di sviluppare una collaborazione tra la rete territoriale di soggetti, che a vario titolo si occupano del tema (CPI, Inail e la rete di soggetti firmatari dell'accordo), per la realizzazione degli accomodamenti necessari, per lo sviluppo di progetti personalizzati mirati e per la promozione della cultura del diritto al lavoro e dell'inclusione lavorativa delle persone con disabilità.

Da un punto di vista simbolico, appare significativo il fatto che l'accordo citato sia stato siglato presso la sede di Merck Serono, una tra le aziende più attive nel realizzare azioni volte a supportare l'inserimento lavorativo di persone con disabilità. Si ricorda infatti come questa impresa del settore chimico-farmaceutico già con un accordo nel 2017 avesse avviato al proprio interno, di concerto con le rappresentanze sindacali, alcune progettualità sperimentali della durata iniziale di due anni, tra cui l'individuazione della figura del *disability manager* e l'istituzione di un Osservatorio sulla disabilità (organismo paritetico bilaterale dell'azienda, composto dal *disability manager*, dai rappresentanti sindacali Femca-Cisl, Filctem-Cgil e Uiltec firmatari dell'accordo e senza diritto di voto anche dal Rspg). L'osservatorio aveva un ruolo promozionale nella realizzazione di un sistema di rete tra soggetti pubblici e privati competenti e i servizi territoriali per favorire l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità, a cui si aggiungevano attività di monitoraggio e valutazione.

9. Osservazioni conclusive

La demografia del territorio rispecchia le macrotendenze critiche rilevabili anche su scala nazionale e si caratterizza per una crisi del tasso della natalità, un tasso di crescita naturale della popolazione negativo, una tendenza all'invecchiamento e un innalzamento dell'età media. Dunque, il sistema territoriale in futuro si troverà a fronteggiare una crescente domanda di servizi rivolti alle persone anziane e non autosufficienti con un'offerta che già adesso risulta solo parzialmente sufficiente. Ad oggi si rilevano alcune potenziali criticità specie per quelle situazioni di bisogno che non rientrano pienamente nei parametri dell'indicatore di non autosufficienza. Su questo punto anche l'attenzione del sistema di welfare occupazionale dell'artigianato è risultata limitata in tal senso.

Anche sul piano occupazionale i dati regionali mostrano valori in linea con le tendenze nazionali. Da sottolineare, però, come nel Lazio vi sia stata una crescita dell'occupazione femminile

nell'ultimo anno maggiore di quanto rilevato nel contesto italiano.

Tuttavia, permane a livello regionale un gap di genere evidente per tutti e tre i principali indicatori occupazionali (tasso di occupazione, tasso di disoccupazione e tasso di inattività). La situazione occupazionale delle donne varia molto a seconda della Provincia, con dati migliori associati all'area metropolitana di Roma e dati peggiori riscontrabili nell'area di Frosinone. Su questo aspetto incide sicuramente la tipologia delle attività produttive prevalentemente insediate nelle diverse aree con una quota maggiore di attività legate al settore di servizi, molto presenti ad esempio nell'area romana, che attraggono una maggiore quota di lavoratrici rispetto a quelle più strettamente produttivo-manifatturiere. Proprio nel comparto artigiano, nell'ultimo decennio è cresciuta molto la presenza femminile, seppur in alcuni specifici settori, di pari passo alla crescita dei contratti di lavoro a tempo parziale.

Faticano i giovani a inserirsi nel mondo del lavoro più di quanto avviene a livello nazionale. I dati sono ancora più preoccupanti se si guarda al target della componente femminile tra i 18 e 29 anni.

Le imprese sembrano attraversare un processo di riconfigurazione: sia rispetto alla tipologia di attività, con una contrazione di imprese del settore secondario e in particolare del comparto manifatturiero e delle costruzioni a favore della crescita del settore terziario; sia dimensionali con una percentuale calante di operai a favore di una percentuale crescente della componente impiegatizia. In questo quadro, si registra anche un tasso di decrescita delle imprese artigiane che nel Lazio ha assunto contorni ancora più critici di quanto avvenuto su scala nazionale e in particolare nelle Province di Rieti, Viterbo e Frosinone.

Resta il lavoro dipendente la principale fonte di reddito delle famiglie laziali e, per quanto la tipologia familiare prevalente continui a essere rappresentata dal nucleo familiare formato da una coppia di genitori con figli, si riscontra un aumento di famiglie monogenitoriali. Cresce anche la quota di persone sole di

60 anni e più, mentre il tema dell'invecchiamento attivo resta al centro dell'attenzione dell'amministrazione regionale.

Anche in considerazione di quanto sopra esposto, si intuiscono le enormi potenzialità che il welfare aziendale può avere nel sostenere le esigenze e i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie sul territorio. Ad oggi questo tipo di misure nel Lazio sono abbastanza diffuse. Tuttavia, le azioni sono promosse solo in modo limitato per il tramite della contrattazione collettiva, evidenziando come sul punto le aziende preferiscano ancora muoversi per via unilaterale. Questo può indebolire il potenziale innovativo di uno strumento la cui efficacia dipende anche dalla capacità degli attori di sviluppare misure in raccordo con altre iniziative di welfare e servizi presenti sui territori, nonché di enfatizzare la finalità di alcune misure piuttosto che altre. Rispetto a questo, il sistema della bilateralità sviluppato nel comparto dell'artigianato rappresenta un'interessante ed efficace esperienza.

Il welfare delle imprese laziali oggi si concentra proprio sull'area della genitorialità, intercettando quei bisogni di sostegno in termini di prestazioni e servizi e di conciliazione rispetto all'equilibrio tra vita privata e professionale. Anche il welfare artigiano offre molte prestazioni che vanno a rispondere a quest'area di bisogno, ma non solo.

Il sistema di fondi bilaterali mostra un'attenzione spiccata anche per il tema della formazione lungo il corso della carriera lavorativa. L'incentivo in forma di borsa di studio, per coloro che siano inseriti in percorsi di apprendistato c.d. duale (di primo o terzo livello), rappresenta un interessante esperimento di come prestazioni riconducibili a forme anche più tradizionali di welfare aziendale possano essere utilizzate in modo innovativo nell'ottica di sostenere strumenti di politica attiva del lavoro che includano processi di formazione aziendali, non solo in ingresso.

Se tra i punti di forza del sistema di welfare artigiano possiamo individuare la capacità di raggiungere in modo capillare imprese e lavoratori di realtà piccole, che normalmente faticherebbero

ad accedere ad altre forme di welfare occupazionale, è sicuramente nella generosità che il sistema può fare un passo ulteriore. Infatti, restano tendenzialmente limitati gli importi delle prestazioni erogati, se pur, nel confronto con altri settori, il welfare bilaterale artigiano del Lazio risulti più generoso (cfr. *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2).

Guardando alle iniziative territoriali volte a promuovere il welfare aziendale, anche nel Lazio negli ultimi anni si è registrato un intervento regionale volto a incentivare misure a sostegno degli ambiti della conciliazione vita-lavoro e della genitorialità, per il tramite di bandi che hanno messo a disposizione in particolare fondi derivanti dalla politica di coesione dell'UE. Rispetto ad altri territori però si è riscontrata una capacità, o una volontà, limitata di orientare questi fondi per favorire la creazione di progettualità condivise o di rete. Invece, qualche esperienza interessante dal punto di vista di una *partecipazione multi-stakeholders* è emersa nell'ambito dell'inserimento al lavoro delle persone con disabilità.

Nel quadro delineato, si comprende come il sistema della bilateralità, specie nel comparto artigiano, rappresenti una risorsa importante per sostenere le esigenze e i bisogni di lavoratori e famiglie emersi sul territorio. In generale, restando il lavoro dipendente la forma principale di reddito delle famiglie è logico individuare nel miglioramento degli istituti collegati al rapporto di lavoro, quali il welfare aziendale e occupazionale, una via per migliorare le condizioni di vita delle persone.

Questo però di per sé potrebbe non bastare se si rinuncia a ragionare secondo una logica di sistema: in ottica futura diventerà centrale riuscire a integrare l'implementazione del welfare bilaterale (e aziendale) con quella di altri strumenti a disposizione della contrattazione (collettiva e sociale) per enfatizzare non solo il ruolo di sostegno ma anche gli effetti generativi che queste misure possono avere. Anche per questo è auspicabile una maggiore collaborazione sui territori tra gli attori presenti.

3.
SALUTE E LAVORO
TRA DINAMICHE DI WELFARE
E PERCORSI DI RINNOVAMENTO
DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

1. Posizione del problema

Le ricerche condotte nell'ambito delle precedenti edizioni del presente rapporto, soprattutto nella fase post-pandemica, hanno segnalato una rinnovata attenzione e sensibilità, da parte di persone e organizzazioni, al tema della salute e delle sue molteplici connessioni col lavoro (si veda, in particolare, *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 3). Anche il Parlamento, da qualche anno a questa parte, sta ponendo maggiore attenzione al rapporto tra la salute e il lavoro. Nel corso della attuale legislatura sono stati infatti presentati non meno di cinque disegni di legge (cfr. tabella 11) aventi ad oggetto misure a tutela dei lavoratori affetti da gravi patologie.

Per gli attori dei sistemi di relazioni industriali la ricerca di connessioni tra i temi della salute e il lavoro non è di certo una novità. Già l'art. 9 Stat. lav. (l. n. 300/1970) aveva aperto le porte alla contrattazione collettiva, anche rispetto a questa delicata tematica (così GIUGNI, 1973, p. 165), stabilendo espressamente che «i lavoratori, mediante loro rappresentanze, hanno diritto di controllare l'applicazione delle norme per la prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali e di promuovere la ricerca, l'elaborazione e l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la loro salute e la loro integrità fisica». Le rilevazioni empiriche del tempo segnalavano del resto come, a ridosso della approvazione della l. n. 300 (si veda CAMPIGLIO,

1976, pp. 191-193), rispetto al totale delle rivendicazioni, quelle in materia di salute fossero passate rapidamente dal 3% del 1969 al 16% del 1972, con una contrattazione che si estese anche alle categorie minori della industria e a quelle dei servizi.

Tabella 11 – Proposte di legge depositate nella XIX legislatura concernenti disposizioni in di conservazione del posto per i lavoratori malati

Numero identificativo Proponente Data di presentazione	Titolo
A.C. 153 On. Serracchiani 13 ottobre 2022	Disposizioni concernenti la conservazione del posto di lavoro e i permessi retribuiti per esami e cure mediche in favore dei lavoratori affetti da malattie oncologiche invalidanti e croniche
A.C. 202 On. Comaroli 13 ottobre 2022	Disposizioni concernenti la conservazione del posto di lavoro e i permessi retribuiti per esami e cure mediche in favore dei lavoratori affetti da malattie oncologiche invalidanti e croniche
A.C. 844 On. Gatta 31 gennaio 2023	Disposizioni concernenti la conservazione del posto di lavoro e i permessi retribuiti per esami e cure mediche in favore dei lavoratori affetti da malattie oncologiche invalidanti e croniche
A.C. 1104 On. Barzotti 18 aprile 2023	Disposizioni concernenti la conservazione del posto di lavoro e i permessi retribuiti per esami e cure mediche in favore dei lavoratori affetti da malattie oncologiche, invalidanti o croniche
A.C. 1128 On. Rizzetto 2 maggio 2023	Delega al governo per la modifica della normativa sul diritto alla conservazione del posto di lavoro per i lavoratori dipendenti e sull'indennità di malattia per i lavoratori autonomi affetti da patologie oncologiche o altre gravi malattie temporaneamente invalidanti

Fonte: elaborazione ADAPT

In realtà, la storia di come il sindacato e, di riflesso, la contrattazione collettiva abbiano concretamente fatto uso, una volta esauritasi la poderosa spinta del movimento del Sessantotto, della previsione contenuta nell'art. 9 Stat. lav. pare ancora tutta da scrivere. I pochi studi in materia si sono limitati a segnalare una caduta verticale e repentina della contrattazione collettiva

in una materia tanto delicata e complessa. Questo anche a causa delle forti pressioni indotte dalle continue crisi economiche che si sono succedute su salari e livelli occupazionali che sono subito ritornate ad essere le questioni prioritarie per il sindacato (vedi RENGA, 1994, e, recentemente, MENGHINI, 2021).

È stata la pandemia a ridare recentemente una certa centralità al tema del rapporto tra salute e lavoro grazie alle misure di contrasto e di contenimento della diffusione del Covid-19 negli ambienti di lavoro contenute nei numerosi protocolli contrattati dagli attori dei nostri sistemi di relazioni industriali, tanto a livello nazionale che territoriale e aziendale. Si tratta di una ricca esperienza di cui si inizia ora a perdere traccia nella prassi delle relazioni aziendali e che tuttavia, per quanto sviluppatasi in un arco temporale relativamente breve, ha fatto emergere in modo netto un elemento sin qui sfuggito alla contrattazione collettiva: una connessione sempre più stretta tra tematiche di salute occupazionale (ovvero le problematiche di salute e sicurezza direttamente legate ai contesti produttivi e di lavoro) e tematiche di salute pubblica. Tale connessione è ora destinata a esplodere, stanti la frantumazione dei luoghi tradizionali di lavoro e lo sviluppo di forme di *remote* e *smart working*, che rimescolano e sovrappongono gli spazi (pubblici e privati) di vita con gli spazi di lavoro.

È stata l'emergenza pandemica, in altri termini, a evidenziare non solo situazioni diffuse di vulnerabilità nei luoghi di lavoro, dovute ad età e a condizioni di salute delle persone, ma anche i limiti di una visione parziale, che ancora oggi pervade tanto la legislazione quanto la contrattazione collettiva e che è capace di intercettare il tema salute solo da due (limitati) punti di vista. Per un verso, si fa riferimento a quelle situazioni patologiche, riconducibili al concetto di malattia, che danno luogo alla impossibilità della prestazione lavorativa e alle relative posizioni attive e passive in capo al datore di lavoro e al lavoratore (sospensione del rapporto e periodo di comporta) anche in termini di prestazioni previdenziali o assistenziali (indennità di malattia, trattamenti economici integrativi, trattamenti di invalidità, assegni di cura, ecc.). Per l'altro verso l'attenzione ricade sull'obbligo per il datore di lavoro di predisporre ambienti di

lavoro che non siano nocivi per la salute (e la sicurezza) dei lavoratori e alla verifica del corretto adempimento di tale obbligo e, in caso di evento dannoso, del nesso di causalità ai fini della applicazione della relativa disciplina risarcitoria e sanzionatoria. Ne consegue che il valore costituzionale della tutela della salute «come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività» (art. 32 Cost.), una volta calato nelle dinamiche concrete del rapporto di lavoro, si traduce e riduce, per gli attori del nostro sistema di relazioni industriali, a un adattamento delle “tecniche normative” utilizzate dal legislatore per bilanciare i contrapposti interessi in gioco.

Eppure, anche per espressa previsione legislativa, il concetto di “salute” è assai più ampio rispetto al concetto di assenza di malattia, indicando infatti uno «stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in una assenza di malattia o d'infermità» (art. 2, comma 1, lett. *o*, d.lgs. n. 81/2008). Non può pertanto sorprendere la circostanza che, negli stessi ambienti di lavoro, la tematica della salute della persona che lavora venga “delegata” a tecnici o consulenti esterni il cui apporto, altamente specialistico, non di rado risulta poco o nulla integrato con la cultura aziendale e i relativi assetti organizzativi nei termini di tecnologie in uso, persone e professionalità effettivamente coinvolte, rapporti di potere in essere, procedure e sistemi operativi, interventi formativi di sostegno. Il tutto, peraltro, ancora con un riferimento prevalente (se non esclusivo, a seconda delle diverse discipline) alla figura social-tipica del prestatore di lavoro subordinato attraverso una ricca trama di previsioni normative – *in primis* quella dell'art. 2110 c.c. in materia di sospensione del rapporto di lavoro per malattia – che rendono problematica oggi la piena applicazione del principio costituzionale di tutela della salute – ma anche del principio costituzionale di cui all'art. 38 e del relativo sistema giuridico della previdenza sociale – rispetto a una sempre più rilevante schiera di lavoratori “ingaggiati” in modo discontinuo e intermittente o attraverso schemi giuridici alternativi alla subordinazione giuridica (partite IVA, co.co.co., volontari, prestatori di lavoro accessorio e tirocinanti di varia natura).

In attesa degli annunciati (e sopra sintetizzati) interventi legislativi, oggetto del presente studio vuole pertanto essere una analisi di come i sistemi di relazioni industriali – e la contrattazione collettiva *in primis* – siano oggi attrezzati a gestire le grandi trasformazioni in atto nel mondo del lavoro con riferimento allo specifico problema della salute di chi lavora. Questo secondo uno schema interpretativo (e anche di azione) di cui si è dato conto sin dalla prima edizione del presente Rapporto, là dove abbiamo sottolineato come il welfare aziendale rappresenti (o possa rappresentare, se collocato oltre la mera dimensione occupazionale) per le parti sociali uno strumento per accompagnare in modo attivo e propositivo i cambiamenti che attraversano il lavoro (*Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte I, capitolo 1, pp. 17-40), a partire dalle sfide demografiche, che, nel registrare nel corso degli ultimi anni un raddoppio della popolazione lavorativa con più di 50 anni (da 4 a oltre 8 milioni di lavoratori), sottopongono ora alle organizzazioni produttive e alle imprese inedite questioni di conciliazione non più tra la vita e il lavoro ma tra la vita, la salute e il lavoro (TIRABOSCHI, 2015; 2023) con problematiche che vanno decisamente oltre i tradizionali concetti di malattia e di salute occupazionale.

Le complesse dinamiche demografiche in atto non sollecitano infatti, semplicemente e semplicisticamente, politiche e misure di invecchiamento attivo o semplici interventi sulla durata del comparto o le tutele antidiscriminatorie, ma, prima ancora, impongono una profonda rivisitazione del rapporto tra (condizioni di) salute e (condizioni di) lavoro nella prospettiva della effettiva occupabilità di ogni singola persona, che non è certo garantita solo da fattori tecnici e professionali in senso stretto e tanto meno da risposte standardizzate. Un ruolo non secondario è dunque affidato ai sistemi di relazioni industriali, a cui compete oggi il non facile compito di ripensare, anche in una necessaria prospettiva organizzativa, i concetti giuridici di “presenza al lavoro”, “prestazione lavorativa”, “esatto adempimento contrattuale”, così da tener conto delle diverse soggettività presenti sul mercato del lavoro e nei contesti produttivi (TIRABOSCHI, 2015; 2023).

2. Il perimetro e la profondità della analisi

L'analisi oggetto del presente capitolo è necessariamente circoscritta a un numero delimitato di settori economici e produttivi, posto che, per gli obiettivi che ci siamo dati (*supra*, § 1), rileva la profondità più che l'estensione orizzontale del campo della ricerca.

In coerenza con le analisi svolte nel corso dei precedenti Rapporti, i settori individuati per la presente indagine, tra i più rilevanti per tradizione degli studi di relazioni industriali e per numero di lavoratori coinvolti, sono i seguenti: metalmeccanico (si vedano: *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte I, capitolo 3, pp. 57-74; *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte I, capitolo 4, pp. 123-149; *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte I, capitolo 3, pp. 75-106; *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte II, sezione D, pp. 313-346); chimico-farmaceutico (*Terzo rapporto*, cit., parte I, capitolo 4, pp. 107-139); industria alimentare (*Quarto rapporto*, cit., parte I, capitolo 4, pp. 93-127); terziario, distribuzione e servizi (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 1, pp. 67-114), artigianato (*supra*, capitolo 1).

I contratti collettivi analizzati, nel perimetro sopra indicato, sono 22 e sono stati individuati tra i contratti collettivi nazionali di categoria appartenenti ai sistemi contrattuali comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale. Dentro questo perimetro contrattuale verranno poi analizzate, in coerenza a una logica di sistema (*rectius*, di sistema contrattuale), alcune casistiche aziendali estrapolate dalla banca dati *fareContrattazione* di ADAPT, che contiene oltre 5.000 contratti collettivi di secondo livello.

Rispetto alla data di avvio della analisi longitudinale si è invece pensato di individuare nel 2003 il punto di partenza della nostra ricerca. È infatti con la legge Biagi – e segnatamente con l'art. 46 del d.lgs. n. 276/2003, che ha introdotto, nel nostro

ordinamento, il diritto per il lavoratore affetto da patologia oncologica di trasformare il contratto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale – che cambia per gli attori del nostro sistema di relazioni industriali il quadro giuridico-istituzionale rispetto al rapporto tra salute e lavoro, che, sino ad allora, era stato pensato in due sole direzioni. E cioè, come si è già avuto modo di specificare, in termini di salute occupazionale ovvero di tutela del prestatore di lavoro in caso di malattia. Ben poco avevano infatti inciso altre previsioni normative, di carattere più circoscritto e limitato, relative alla gestione delle tossicodipendenze (l. 26 giugno 1990, n. 162), alla problematica connessa alla diffusione dell’Aids (l. 5 giugno 1990, n. 135) e quelle relative alla tubercolosi (art. 9, l. 6 agosto 1975, n. 419, e l. 14 dicembre 1970, n. 1088).

3. Il ruolo dei sistemi nazionali di relazioni industriali nella gestione della salute dei lavoratori

Come anticipato nei paragrafi precedenti, nel lavoro di rilettura e analisi dei CCNL comparativamente più rappresentativi dei settori chimico-farmaceutico, metalmeccanico, alimentare, terziario, distribuzione e servizi e, infine, artigianato non sono stati presi in considerazione i temi classici inerenti alla salute occupazionale e alla malattia intesa nei ristretti termini giuridici della sospensione del rapporto di lavoro. L’obiettivo della ricerca è stato piuttosto quello di verificare quali strumenti siano stati predisposti dalle parti sociali a livello nazionale per la gestione attiva delle problematiche di salute che impattano sullo svolgimento del rapporto di lavoro senza necessariamente dare luogo a una situazione di sospensione o di cessazione del vincolo contrattuale.

La recente esperienza pandemica – con l’esplosione di quelle eterogenee manifestazioni di vulnerabilità che hanno portato il legislatore a identificare una parte della popolazione lavorativa come fragile – ha spinto anche le istituzioni pubbliche a riflettere sui temi della salute e della relazione tra salute e lavoro. Molteplici sono state le disposizioni all’interno della legislazione emergenziale e degli stessi protocolli volte a tutelare i lavoratori fragili. Questi ultimi sono stati oggetto di particolare

attenzione nell'ambito della sorveglianza sanitaria e destinatari della misura del lavoro agile a fronte dell'azione del medico competente o in funzione dell'inclusione all'interno della elencazione prevista dal d.m. 4 febbraio 2022. È stato così valorizzato il lavoro agile quale strumento ideale per la conciliazione vita-salute-lavoro, in particolar modo a favore dei soggetti più vulnerabili (GAROFALO, 2021a, p. 451), permettendo a questi ultimi di continuare a svolgere il proprio lavoro in sicurezza. Se la decretazione emergenziale ha quindi cercato di contemperare il diritto alla salute con il diritto al lavoro e con la libertà di iniziativa economica (ivi, p. 450), una volta conclusasi tale fase, resta l'opportunità di riflettere sui paradigmi attraverso i quali viene concepita e gestita la salute dei lavoratori all'interno del rapporto di lavoro e, prima ancora, all'interno dei sistemi di relazioni industriali. Da qui la volontà di indagare le proposte delle parti sociali in merito alla gestione delle problematiche legate alla salute modernamente intesa e al benessere dei lavoratori quali persone con una propria soggettività e con esigenze specifiche.

A questo scopo seguono due focus, i quali restituiscono una fotografia di alcune tutele oggi esistenti, quali punto di arrivo di un percorso di rivalutazione del rapporto tra salute e lavoro che, come anticipato, prende avvio a partire 2003. Il primo focus, che si muove dentro un solco tradizionale, concerne l'adattabilità delle previsioni dei contratti collettivi in materia di comportamento e conservazione del posto di lavoro alle particolari esigenze delle diverse categorie di lavoratori; il secondo, che indubbiamente ha una valenza di sistema, riguarda, invece, il ruolo che i fondi sanitari istituiti dalla contrattazione collettiva possono avere nella integrazione tra questioni di salute occupazionale e problematiche di salute pubblica.

3.1. Previsioni differenziate in materia di comportamento e di conservazione del posto

Dalla lettura dei 22 CCNL oggetto della nostra ricerca emerge con chiarezza come il principale presidio stabilito dai sistemi di relazioni industriali a tutela della salute del lavoratore sia il c.d. periodo di comportamento e cioè il diritto alla sospensione

dell'attività lavorativa, con conservazione del posto e della retribuzione, per una durata tale che sia garantito un ragionevole compromesso tra le esigenze di cura del lavoratore e le esigenze di produttività delle imprese. Si tratta di un presidio indubbiamente importante a garanzia del lavoratore e che, tuttavia, registra non pochi inconvenienti. Vigge infatti la prassi di definire la durata del comporta non in funzione delle esigenze di un dato lavoratore, ma in forma standardizzata. Inoltre, spesso non si tiene conto del fatto che, in presenza di situazioni di malattia cronica, l'esigenza del prestatore non può essere quella di un più o meno significativo periodo di sospensione del rapporto di lavoro, quanto, piuttosto, quella di un adattamento delle modalità di esecuzione della attività lavorativa e/o di verifica dell'esatto adempimento della prestazione.

Come noto, l'art. 2110 c.c. prevede, in caso di malattia del lavoratore, il diritto alla conservazione del posto per un dato periodo (c.d. comporta). Il compito di determinare l'estensione di tale periodo viene affidato da questo stesso articolo «a legge, norme corporative, prassi o giudizio di equità». Dal dato normativo deriva dunque un rinvio alla contrattazione collettiva, formante che infatti normalmente si occupa di stabilire il termine e le modalità di applicazione del periodo di comporta.

Dallo studio è emerso che, pur con diversi gradi, quasi tutti i CCNL presi in considerazione (ad eccezione del solo CCNL panificazione) prevedono regimi differenziati rispetto alle esigenze di diverse categorie di malati. Si riscontrano sostanzialmente tre tipi di misure adottate a questo fine: lo scomputo di determinate assenze per malattia; la concessione di specifici permessi e congedi per sottoporsi a trattamenti sanitari; la concessione di un'aspettativa non retribuita (cfr. tabella 12). Quest'ultima soluzione non riguarda direttamente il periodo di comporta, ma permette di allungare il complessivo periodo di conservazione del posto di lavoro.

La misura dello scomputo, che permette di allungare il periodo di comporta non tenendo conto di alcune specifiche assenze ai fini del calcolo dello stesso, è da anni presente nei contratti collettivi del settore chimico. Oltre allo scomputo dei periodi

di ricovero ospedaliero, il CCNL Federchimica e il CCNL Unionchimica prevedono anche lo scomputo dei giorni di assenza per la sottoposizione a terapie salvavita.

Tabella 12 – Tipologie di previsioni in materia di comportamento e conservazione del posto di lavoro

Previsione	CCNL
Scomputo di determinate assenze per malattia	CCNL Federchimica CCNL Unionchimica CCNL tessile/chimica
Concessione di specifici permessi e congedi per sottoporsi a trattamenti sanitari	CCNL industria alimentare CCNL artigianato alimentare CCNL cooperative alimentari CCNL PMI Unionalimentare CCNL Assofarm CCNL Fruitimprese
Concessione di un'aspettativa non retribuita frazionabile	CCNL PMI Confimi CCNL cooperative metalmeccaniche CCNL Federmeccanica CCNL Anvip

Fonte: elaborazione ADAPT

La seconda misura, che è stata riscontrata in alcuni contratti del settore alimentare e del terziario, è la concessione di permessi e congedi sempre al fine di permettere ai dipendenti di sottoporsi a determinati trattamenti sanitari. Questo tipo di previsioni raggiunge, attraverso una diversa tecnica normativa, lo stesso obiettivo dello scomputo: l'estensione del periodo di comportamento.

Infine, l'aspettativa non retribuita, applicabile su richiesta del lavoratore al termine del periodo di comportamento, è prevista nella quasi totalità dei CCNL presi in considerazione. È utile, però, ai nostri fini, osservare come in alcuni casi questa misura venga adattata alle esigenze di specifiche categorie di lavoratori: come nel caso dei CCNL PMI Confimi, Cooperative metalmeccaniche,

Federmeccanica e Anvip, dove è prevista la possibilità di fruire dell'aspettativa anche in modo frazionato a fronte della necessità di sottoporsi a terapie salvavita. Accomodamenti di questo tipo, pur non offrendo una risposta sufficiente e sistemica, rappresentano un tentativo di adattamento dell'organizzazione e della disciplina contrattuale alle situazioni soggettive del singolo lavoratore malato.

La curiosità di comprendere se e in quale misura le parti sociali firmatarie dei contratti oggetto di analisi abbiano previsto soluzioni idonee ad adattare il periodo di comporto alle specifiche esigenze delle diverse categorie di lavoratori è scaturita da una recente vicenda giurisprudenziale. Proprio in merito alle modalità di determinazione del periodo di comporto, sono sorte perplessità circa la legittimità di previsioni standardizzate. Alcuni lavoratori, infatti, a causa di particolari condizioni personali, hanno una maggiore probabilità di accumulare assenze, come nel caso dei lavoratori disabili. È proprio rispetto alla specifica situazione di questi lavoratori che si è sviluppato un dibattito giurisprudenziale all'interno delle corti di merito (si veda DAGNINO, 2023a; CRISTOFOLINI, 2022; BONO, 2023), conclusosi poi in Cassazione con la sentenza n. 9095/2023, la quale definisce indirettamente discriminatoria la previsione da parte della contrattazione collettiva di un medesimo periodo di comporto per lavoratori disabili e non disabili, in quanto, così facendo, non si terrebbero in considerazione le particolari esigenze di questa categoria. In questo senso, vengono assimilati ai lavoratori disabili anche coloro che soffrono di una malattia cronica (DAGNINO, 2023b), dunque, tenendo in considerazione il fatto che il numero di malati cronici in età lavorativa è in forte crescita (VARVA, 2015, pp. 45-53), sarà sempre più evidente la necessità di adattare le tutele contrattuali alle diverse esigenze del singolo.

La contrattazione collettiva, tuttavia, non è l'unico strumento che le parti sociali possono utilizzare per costruire un sistema che tuteli realmente la salute in senso ampio e il benessere del lavoratore. Gli enti bilaterali, infatti, rappresentano un'altra risorsa fondamentale nel panorama dei sistemi di relazioni industriali e come già osservato in passato (*Quinto rapporto su Il*

welfare occupazionale e aziendale in Italia, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 3, pp. 156-195) giocano un ruolo fondamentale in ambito sanitario.

3.2. Enti e fondi bilaterali e sanità integrativa

I fondi sanitari contrattuali già nel 2017 avevano superato la soglia dei sei milioni di iscritti e il dato è in costante aumento, anche per il forte investimento della contrattazione collettiva sul punto. Tali fondi acquisiscono rilievo anche in ragione del fatto che rappresentano, all'interno del sistema di relazioni industriali, una delle prime esperienze in cui ha trovato spazio ed è stata valorizzata una moderna idea di salute in relazione al mondo del lavoro (per quanto riguarda il perimetro della nostra analisi il primo fondo, Faschim, è stato costituito nel 2004). Se è vero, infatti, che, come anticipato (*supra*, § 1), la salute in relazione al lavoro è sempre stata concepita solo come salute occupazionale, dalla creazione di questi fondi bilaterali, che offrono un vasto ventaglio di prestazioni sanitarie a beneficio del lavoratore e spesso anche dei suoi familiari, emerge, tuttavia, la volontà delle parti sociali di tutelare in senso ampio il benessere delle persone che lavorano. Per questo motivo, anche in questa sede, appare necessario fare riferimento anche al ruolo dei fondi sanitari contrattuali sui quali diverse analisi sono state già condotte nelle precedenti edizioni del presente rapporto (nello specifico, si vedano *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte I, capitolo 3, pp. 65-121, e *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 3, pp. 156-195). In particolare, si vuole evidenziare il ruolo da essi svolto nella creazione di un sistema che consenta di gestire in modo adeguato la salute del lavoratore, da non intendersi in senso astratto e standardizzato, ma come persona che lavora nella sua individualità e nella sua complessità.

Anche a causa dell'aumento dei fabbisogni sanitari dovuto all'invecchiamento della popolazione, si registra oggi una crescita della domanda di prestazioni mediche che sembrerebbe non trovare adeguata soddisfazione nell'offerta del sistema sanitario pubblico. Nell'ottica di una stretta connessione tra

salute occupazionale e salute pubblica così come prospettata nell'introduzione a questo capitolo, il ruolo di un "secondo pilastro" sanitario costituito dai fondi bilaterali potrebbe rivelarsi molto utile ai fini dell'ampliamento dell'offerta sanitaria e della "sostenibilità" del sistema (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte I, capitolo 4, p. 159).

Al fine, dunque, di meglio comprendere come i fondi sanitari operino e quali prestazioni offrano ai lavoratori iscritti abbiamo analizzato le previsioni presenti nei 22 CCNL sopracitati. I CCNL del settore chimico-farmaceutico rinviano ai fondi Faschim e Enfea Salute; le imprese della meccanica si affidano ai fondi Metasalute, Ebm Salute e PMI Salute; nel settore alimentare sono noti i fondi Fasa, Filcoop, Fonsap e Enfea Salute; i CCNL del terziario, invece, sono per lo più allineati sul fondo Est (ad eccezione del CCNL Anvip che fa riferimento al fondo Fasiv); infine, i CCNL firmati da Confartigianato fanno riferimento al fondo San.Arti. (cfr. tabella 13).

La scelta di affidarsi a grandi fondi settoriali e intersettoriali di livello nazionale è dunque trasversale ai diversi settori contrattuali e le ragioni di tale scelta risiedono nella necessità da parte delle aziende di far fronte ad una crescente richiesta di nuovi tipi di prestazioni, che possono essere garantite in modo più agevole da parte di fondi più grandi e strutturati.

Il fatto che poi, spesso, vengano previsti meccanismi di adesione obbligatoria a tali fondi, con il costo dell'iscrizione interamente a carico delle aziende, è indice della volontà di allargare il più possibile la platea dei beneficiari. Tramite questi meccanismi, che si differenziano da quelli di adesione volontaria, le parti sociali a livello nazionale impongono alle singole aziende che applicano il CCNL di iscrivere automaticamente i lavoratori ai fondi di riferimento, in assenza di alternative di pari livello.

Tabella 13 – Fondi di assistenza sanitaria integrativa per settore

Settore	Fondi di assistenza sanitaria integrativa
Chimico-farmaceutico	Faschim Enfea Salute
Metalmeccanico	Metasalute Ebm Salute PMI Salute
Alimentare	Fasa Filcoop Fonsap Enfea Salute
Terziario, distribuzione e servizi	Est Fasiv
Artigianato	San.Arti.

Fonte: elaborazione ADAPT

I fondi individuati nei CCNL oggetto d'indagine, rientrano nella categoria dei fondi definiti "non DOC", contrapposti ai fondi denominati "DOC". I fondi DOC sono soggetti a limiti più stringenti in quanto non possono far rientrare nella propria offerta prestazioni sostitutive rispetto a quelle del Servizio sanitario nazionale, mentre ai fondi "non DOC" è consentito offrire prestazioni sostitutive, a patto che ciò sia espressamente previsto nei regolamenti degli stessi fondi. Grazie a questa possibilità, molti fondi sanitari offrono ai propri assistiti la copertura di costi quali quelli legati a ricovero, breve o prolungato, di diversi tipi di interventi chirurgici, di parto, di visite specialistiche e diagnostiche. Tuttavia, pur essendo meno frequenti rispetto alle prestazioni sostitutive, non mancano iniziative volte a soddisfare quei bisogni assistenziali non pienamente coperti dal Sistema sanitario nazionale. Nel campo puramente integrativo, i fondi intervengono soprattutto con le prestazioni odontoiatriche, mentre un ruolo residuale è rivestito da prestazioni quali i trattamenti fisioterapici e la copertura dei costi di occhiali e protesi. Nell'ultimo periodo si nota, inoltre, un interesse

crescente per l'assistenza sociosanitaria a beneficio dei soggetti non autosufficienti (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte I, capitolo 4, pp. 182-190), la c.d. *long term care*.

I fondi, d'altro canto, stanno cercando di intercettare anche i nuovi bisogni dei lavoratori, che non possono essere ridotti al tema della gestione degli infortuni o della malattia in senso stretto. Nei piani sanitari di Metasalute, San.Arti., Ebm Salute e Fasa sono oggi previste, ad esempio, anche prestazioni inerenti alla salute mentale per i dipendenti ma anche, talvolta, per i figli dei dipendenti che soffrano di disagio scolastico (fondo Fasa). L'attenzione rivolta al benessere psicologico è un esempio di come i fondi sanitari possano sfruttare il proprio potenziale integrando l'offerta del Sistema sanitario nazionale in modo da creare una rete di supporto e tutela per la salute della persona in senso lato.

4. La contrattazione aziendale in materia di salute

La difficoltà dei sistemi di relazioni industriali a leggere, in termini moderni e innovativi, le problematiche di salute e benessere dei lavoratori risulta anche dalla analisi della contrattazione collettiva decentrata e, segnatamente, dalla contrattazione aziendale. Lo conferma uno studio sistematico che abbiamo condotto su oltre 5.000 contratti di secondo livello, stipulati tra il 2012 e il 2023, contenuti nella banca dati *fareContrattazione* di ADAPT.

Nel perimetro della nostra ricerca (e cioè nei settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico, alimentare, terziario, distribuzione e servizi, artigianato) si conferma che la contrattazione aziendale non si occupa del tema della salute dei lavoratori e, quando lo fa, questo è di massima limitato ai termini classici della questione e cioè della malattia e della salute occupazionale (vedi *supra*, § 1).

Tuttavia, alcune disposizioni che tentano di aumentare i livelli di tutela e di promozione del benessere del lavoratore esistono e si sostanziano principalmente in forme di integrazione

dell'assistenza sanitaria integrativa prevista dalla contrattazione nazionale, nella previsione di ulteriori permessi retribuiti per visite mediche, nel prolungamento del periodo di comporto o di aspettativa non retribuita rispetto a certi tipi di patologie, nell'uso del part-time per la conciliazione e il mantenimento dell'occupazione e nella predisposizione di strumenti e risorse utili alla gestione delle problematiche di salute mentale.

Per quanto concerne le misure ad integrazione dell'assistenza sanitaria, alcune aziende si impegnano a coprire la quota di iscrizione, in capo al lavoratore, al fondo sanitario di riferimento: così, ad esempio, Fater (2020), che applicando il CCNL Federchimica non sarebbe soggetto ad alcun obbligo, in quanto lo stesso prevede un meccanismo volontario di adesione a Faschim. Sacmi (2022), invece, copre i costi di adesione anche dei familiari del lavoratore alla cassa di assistenza IPRASS e Philip Morris (2020) si impegna a coprire solo il 50% della quota del lavoratore, quale misura migliorativa rispetto alla ripartizione dei costi prevista in base al meccanismo di adesione volontaria a Faschim disposto dal CCNL Federchimica. Altri tipi di misure possono consistere nella creazione di un fondo sanitario interno, come nel caso di Azzini (2020) o in un'integrazione per prestazioni complementari, come del caso di Uniabita (2023). Recentissimo è poi il caso di Fincantieri (2023), che ha firmato un'importante intesa grazie alla quale vengono previste coperture assicurative totalmente a carico dell'azienda in caso di invalidità permanente da malattia e da infortuni extraprofessionali e rischio di non autosufficienza.

Un secondo strumento, abbastanza frequente nella contrattazione aziendale, consiste nella concessione di permessi retribuiti per potersi sottoporre a visite mediche. Alcuni accordi si distinguono per la previsione di un monte ore molto elevato, come quello firmato da Aon (2020), che prevede la possibilità di usufruire di 30 ore di permessi, l'accordo Lottomatica (2023), con 50 ore, e l'accordo di Bracco (2019), che prevede un tetto massimo di addirittura 96 ore. In alcuni accordi, come ad esempio quello di Eataly distribuzione (2019), è inoltre prevista la c.d. banca ore solidale: uno strumento che permette ad alcune categorie di lavoratori, tra cui coloro che versano in particolari

condizioni di salute, di richiedere la cessione in proprio favore di quote di ferie o permessi cedute volontariamente da altri colleghi (ciò a patto che i beneficiari di tale misura abbiano già esaurito le proprie giornate di ferie, permessi ed ex festività).

Sempre con l'obiettivo di offrire una maggior tutela ai lavoratori che riscontrano problematiche di salute, talvolta i contratti aziendali intervengono anche in materia di comportamento e conservazione del posto. L'accordo firmato da Azzini (2020) prevede, ad esempio, il «mantenimento del posto di lavoro anche dopo il termine del comportamento contrattualmente previsto» per determinate malattie (quali neoplasie, gravi malattie cardiocircolatorie, gravi patologie che richiedono cure salvavita, ecc.). Anche il recente accordo per i lavoratori di Chef Express (2023) prevede, in caso di patologie che richiedono terapie salvavita, l'allungamento del periodo di aspettativa e del periodo di comportamento già previsti nel contratto collettivo nazionale di riferimento. Simili previsioni sono state riscontrate anche in altri contratti aziendali come in quello di System Logistics (2021) e quello di HBG (2022). Peculiare è infine il caso di Comifar (2019), che stabilisce la possibilità di conservare il posto di lavoro per un periodo massimo di tre anni per coloro che intraprendono percorsi di recupero dalla ludopatia.

Tra gli strumenti messi a disposizione per il lavoratore più vulnerabili e aventi come finalità non solo la conservazione del posto di lavoro ma anche una maggiore conciliazione rientrano anche quelle discipline di maggior favore relative all'istituto del part-time. È caso dell'accordo Aon (2020), nel quale viene esplicitata la possibilità di chiedere il part-time per gravi motivi di salute personale, e di Chiesi Farmaceutici (2021), che, invece si impegna genericamente a valutare la conversione al part-time per motivi di salute.

Un'ultima misura interessante che sta emergendo nella contrattazione aziendale dei settori presi in considerazione in questa sede è la predisposizione di risorse per la prevenzione e la gestione della salute mentale. In materia, l'accordo Parmalat (2021) prevede una procedura di valutazione del rischio da stress lavoro-correlato molto articolata: si tratta di un processo

che coinvolge direttamente tutti i lavoratori, attraverso la somministrazione di un questionario e una successiva analisi in sede di riunione periodica con la partecipazione anche dei medici competenti. Anche l'accordo GFT (2021) tiene in considerazione il problema dello stress lavoro-correlato, garantendo, all'art. 4, che verranno presi in considerazione e monitorati gli indicatori di potenziale rischio. Allo stesso tempo l'azienda si impegna anche a mettere a disposizione consulenti esterni specializzati per fornire un supporto in modo totalmente anonimo alle persone che ritengano di averne bisogno.

Prendendo in considerazione, poi, un ventaglio più ampio di problematiche inerenti alla salute mentale dei lavoratori, Peroni (2023) predispose un servizio di assistenza e sostegno psicologico ai propri dipendenti. Infine, anche Chiesi Farmaceutici (2021) si pone l'obiettivo, attraverso la valorizzazione della conciliazione vita-lavoro, di gestire il livello complessivo di stress dei lavoratori derivante dall'insieme delle incombenze personali e lavorative «anche alla luce delle previsioni dell'Accordo Europeo sullo Stress Lavoro-Correlato del 8 Ottobre 2004».

Oltre a questo tipo di misure, sono previsti in alcuni contratti aziendali comitati o commissioni paritetiche che si occupano dello studio e della formulazione di proposte rispetto ai temi della salute, della conciliazione vita-lavoro e del benessere organizzativo (Fca, 2019; Aon, 2020; Parmalat, 2021; Leonardo, 2021; Electrolux, 2021; Heineken, 2023). La presenza di questi organismi è indicativa non solo di un rinnovato interesse rispetto al tema della salute e del benessere del lavoratore, ma anche dell'apertura di nuovi spazi di azione e delle indubbe potenzialità della contrattazione di secondo livello soprattutto nell'ambito delle politiche e delle misure di welfare aziendale. Quanto emerso pare confermato anche da altri accordi collettivi di secondo livello raccolti al di fuori del perimetro della nostra indagine. Con riferimento al tema dei permessi per visite mediche, infatti, l'accordo Ferretti Group del 2022 prevede 10 ore di permessi per anno solare, sia per visite mediche personali sia per visite a cui si debbano sottoporre familiari del lavoratore. Tale contratto prevede anche la possibilità di donare le proprie ore

di permesso ai colleghi a fini solidaristici. Sempre in merito a questo tipo di misura esistono anche dei casi in cui non viene definito *tout court* un monte ore, bensì viene previsto meccanismo che consente la modulazione delle ore sulla base della distanza del luogo dove viene effettuata la visita. In questo senso il contratto integrativo Bonferraro del 2022, nel quale vengono previste 8 ore di permesso al mese, per un massimo di 4 ore al giorno se il luogo dista oltre 40 km dalla sede aziendale o dal domicilio o di 2 ore se il luogo dista meno di 40 km. Una simile previsione è contenuta anche nel contratto integrativo firmato da Giacomini nel 2022: per sottoporsi a visite mediche vengono concessi permessi retribuiti aggiuntivi a carico dell'azienda fino a 4 ore continuative, inclusi i tempi di viaggi, con la precisazione che le ore possono essere elevate a 6 se le prestazioni si svolgono fuori Provincia e/o ad una distanza superiore a 50 km.

Con riferimento, poi, alle altre misure sopra citate, è degno di nota anche il protocollo *work-life balance*, firmato da Veritas nel 2022, che prevede una serie di misure finalizzate ad offrire una maggior sostenibilità del lavoro, come la priorità rispetto alla concessione del part-time, il prolungamento del periodo di comports per malattie oncologiche o neurodegenerative e il progetto *Aging*: iniziative gratuite per i dipendenti rispetto alla prevenzione e alla tutela della salute fisica e psicologica, quali lo sportello psicologico, la presenza di un nutrizionista in azienda e il supporto di un *coaching* individuale per il reinserimento in azienda dopo un'assenza per malattia.

Rispetto, poi, all'ampio tema della valorizzazione del lavoratore quale persona a 360 gradi, la cui fragilità, che può riguardare vari aspetti della vita, va tutelata in senso ampio, si segnala la recente adozione della Carta della Persona di Acea (2023), la quale esprime la necessità di porre la persona al centro dell'impresa e di tenere in considerazione le necessità dei lavoratori più fragili. Si tratta di una iniziativa non isolata, anzi, sul punto non si possono non citare delle iniziative intraprese in tal senso, come lo *Statuto della Persona. Protocollo per la valorizzazione della persona nell'impresa*, firmato da Enel nel 2022 quale tentativo di ripensare completamente il concetto di salute in relazione con il lavoro, uscendo dai confini della salute occupazionale in

senso stretto. Dello stesso anno è anche il *Protocollo NOI. Iniziative per il well being delle persone in ENI*, adottato dal Gruppo del settore energia e petrolio e che prevede lo screening di prevenzione, un servizio mensa organizzato in un'ottica di bilancio nutrizionale, la promozione di attività sportive mediante tariffe agevolate grazie alla collaborazione con 2.000 centri sportivi e l'iscrizione automatica a Fasie e Faschim a carico dell'azienda con anche un pacchetto economico di prestazioni sanitarie aggiuntivo.

5. Luci e ombre del rapporto tra la salute e il lavoro nei sistemi di relazioni industriali

Negli ultimi anni, come si è potuto osservare, è rinata una certa attenzione da parte delle parti sociali rispetto al tema della salute in relazione al lavoro, complice la complessa esperienza pandemica.

Da un lato la contrattazione collettiva aziendale appare, infatti, cautamente più propensa a farsi carico dei nuovi bisogni dei lavoratori in tema di salute, che sempre più riguardano anche l'area del benessere psicologico e della conciliazione tra i tempi di vita privata e i tempi di lavoro. Dall'altro, si è visto come anche la contrattazione nazionale in alcuni casi tenti di gestire il problema della crescente diffusione delle malattie (anche croniche) tra le persone in età lavorativa, attraverso la predisposizione di regimi diversificati in materia di comparto e di conservazione del posto e attraverso l'ampliamento dell'offerta delle prestazioni sanitarie integrative, operato, come si è visto, anche grazie all'introduzione di meccanismi di adesione obbligatoria da parte di molti CCNL.

Tuttavia, per quanto le misure fin qui analizzate possano avere un impatto positivo nella gestione delle problematiche di salute dei lavoratori, ciò che ancora manca è una visione d'insieme degli attori dei sistemi di relazioni industriali: per gestire le nuove trasformazioni che stanno interessando il mondo del lavoro, *in primis* quella demografica, riguardante l'invecchiamento della popolazione, sono necessari un cambiamento sistemico e soluzioni innovative e ben più incisive di quelle già previste

dalla contrattazione collettiva, che vadano al cuore del rapporto contrattuale.

Innanzitutto, andrebbe rivalutata l'importanza della tutela della salute, troppo spesso posta in secondo piano rispetto al tema (giustamente) fortemente presidiato della sicurezza. La salute andrebbe intesa in senso moderno, in chiave di prevenzione e non solo di cura, in un sistema che ponga la persona al centro e in relazione ad un concetto moderno di lavoro, in modo da perseguire la prospettiva costituzionale di concorrere attivamente alla conservazione e all'accrescimento della salute di tutti i cittadini.

Considerando la portata di un siffatto cambiamento e l'impatto sul mondo del lavoro e sui sistemi di relazioni industriali, la sfida potrebbe consistere addirittura nell'individuazione di un nuovo contenuto della prestazione lavorativa, in termini di misurazione della stessa e dei relativi scambi negoziali. Tale concetto dovrebbe contenere una valutazione di diversi parametri non più solo "oggettivi", ma anche "soggettivi" al fine di una maggiore sostenibilità del lavoro. In merito ai lavoratori anziani, ad esempio, occorre tenere in considerazione che la capacità lavorativa dipende da diversi fattori di tipo qualitativo, non legati necessariamente alla durata della prestazione, tra i quali anche la salute della persona, l'ambiente di lavoro, le motivazioni personali, fino alle *policy* aziendali relative alla componente anziana della forza-lavoro (TIRABOSCHI, 2023, pp. 252-253).

Infine, a maggior ragione se si considera la salute non solo come diritto della persona, ma ancor prima come interesse della intera collettività, in una società fondata sul lavoro, si apre la possibilità di valutare l'inserimento all'interno dello scambio contrattuale di un nuovo "contenuto assicurativo", anche con l'obiettivo di offrire una migliore gestione delle, purtroppo sempre più diffuse, malattie croniche (per un approfondimento sul punto, *ivi*, pp. 269-274).

Parte II
APPROFONDIMENTI ANALITICI

1.
**LA DIFFUSIONE DEL WELFARE
OCCUPAZIONALE IN ITALIA:
UNA QUANTIFICAZIONE DEL FENOMENO**

Questa sezione del Rapporto intende offrire una rassegna ragionata delle ricerche empiriche che si sono occupate di quantificare gli sviluppi del welfare aziendale e occupazionale in Italia, al fine di presentare la più recente diffusione del fenomeno.

Invero, complice l'assenza di una definizione legale e di un apparato terminologico condiviso, il welfare erogato in azienda non è agevolmente inquadrabile entro schemi predefiniti, con la conseguenza che le indagini prese in considerazione – svolte, peraltro, su campioni tendenzialmente limitati – trattano aspetti assai diversi fra loro, giungendo a risultati di difficile comparazione. Nondimeno, il campo di osservazione adottato negli studi condotti sull'argomento appare, spesso, parziale (per ambiti disciplinari e temi coperti dalle singole ricerche) ed episodico (per intensità e continuità dei rapporti) e, in ogni caso, privo di adeguati punti di contatto con le dinamiche complessive del sistema di welfare presente nel Paese. Nella maggior parte dei casi, inoltre, si nota un eccessivo legame fra il centro di ricerca e il soggetto che ha finanziato l'indagine, da cui rischia di derivare una lettura del fenomeno orientata a (e da) fini promozionali, piuttosto che sviluppata in termini scientifici e progettuali, rispetto alle trasformazioni del mondo del lavoro.

Tali criticità hanno imposto una attenta selezione del materiale documentale, per poter giungere a una rappresentazione, attendibile, della dimensione quantitativa del welfare aziendale e occupazionale in Italia. In particolare, è emersa l'esigenza di circoscrivere la rassegna ai soli studi dotati di un adeguato grado di autorevolezza, attingendo, per un verso, ai rapporti

istituzionali che abbiano inteso quantificare il fenomeno da una prospettiva neutrale e, per l'altro, alle indagini prodotte dalle parti sociali o da centri di ricerca privati che si siano rivelate complete, sotto il profilo metodologico e della rilevanza tecnico-scientifica. Il periodo di riferimento considerato ai fini del monitoraggio è quello relativo al biennio 2021-2022, ossia alle ricerche pubblicate fra il 2021 e il 2023; tuttavia, preliminarmente a tale mappatura, sono state recuperate anche le risultanze dell'analisi longitudinale sviluppata nell'ambito delle precedenti edizioni del Rapporto, di modo da poter raffrontare gli esiti della reportistica più recente con gli andamenti già registrati in passato.

1. La diffusione del welfare privato

Come già segnalato nelle precedenti edizioni del Rapporto, la dimensione aziendale, il settore di appartenenza dell'impresa e la zona geografica sono le tre principali variabili che incidono sullo sviluppo (qualitativo e quantitativo) del fenomeno.

Quanto al primo fattore, i monitoraggi approfonditi in passato hanno testimoniato come la diffusione delle misure di welfare cresca all'aumentare della dimensione occupazionale della impresa, anche quando l'accesso alle prestazioni è mediato da un soggetto facilitatore, quale un provider specializzato. Al riguardo, seppur con riferimento al solo welfare contrattuale, già il CNEL, *XXI Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (2019, p. 386), affermava che «la prevalenza di contratti che includono la voce “welfare” appare chiara per le imprese sopra i 50 dipendenti e raggiunge il massimo (oltre il 70%) per quelle con più di 250 lavoratori». Si tratta di un dato che ha trovato recente conferma in CGIL-FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO, *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (2022, pp. 52 ss.), ove è stato sottolineato come il welfare integrativo subisca una crescita proporzionale all'aumentare della dimensione aziendale, attestandosi al 15,1% nelle piccole imprese, al 24,8% in quelle medie e al 27,6% in quelle medio-grandi, per giungere sino al 36,6% nelle aziende di grandi dimensioni.

L'indagine condotta da FONDAZIONE CENSIS, *VI rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Il valore delle nuove forme del lavoro nelle aziende* (2023, pp. 39-40), nel confermare che il welfare aziendale è principalmente sviluppato nelle imprese medio-grandi, ha, però, avvertito come l'ampia diffusione del fenomeno in tali contesti organizzativi possa contribuire ad alimentare un certo disorientamento fra i lavoratori, specie con riguardo all'ampiezza dei servizi offerti. Viceversa, nelle imprese di piccole dimensioni, il problema è apparso più di natura strutturale, in quanto esse «continuano a soffrire di un gap nella disponibilità di strumenti di welfare aziendale per i propri dipendenti».

Quanto alle altre due variabili che, parimenti, si sono rivelate idonee a incidere sulla diffusione del fenomeno, il materiale raccolto nelle precedenti edizioni ha evidenziato come i settori merceologici a maggiore incidenza di iniziative di welfare siano il manifatturiero, il chimico-farmaceutico, il commercio, nonché il settore dei servizi. Il primato del comparto manifatturiero, soprattutto nella meccanica, è stato registrato financo nel contesto pandemico, quando, a fronte di un improvviso arresto della contrattazione sul welfare (dal 32% del 2019 al 2% del 2020), in OCSEL-CISL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 6° rapporto Ocsel (2021, pp. 70 ss.), si è rilevato che il 23% degli accordi – benché in netto calo rispetto al 57% del 2019 – conteneva misure di welfare.

Per quanto riguarda la zona geografica, invece, tutte le indagini convengono nell'identificare la concentrazione del fenomeno nelle imprese delle Regioni del Nord. A titolo esemplificativo, si veda la mappatura di EDENRED, *Osservatorio welfare 2022. Il rapporto sul welfare aziendale in Italia* (2022, p. 45), sulle organizzazioni che si sono avvalse della piattaforma per l'erogazione dei servizi, ove è stato osservato come il 79,5% di queste abbia sede al Nord, il 16,5% nel Centro e il 3,6% al Sud e nelle Isole. Sul punto occorre precisare, però, che tali evidenze riflettono la distribuzione geografica delle imprese italiane, concentrate, appunto, nel settentrione della penisola.

Tali risultanze sono state proficuamente riassunte nelle considerazioni esposte in SECONDO WELFARE, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli, Percorsi di secondo welfare (2021, pp. 206 ss.), ove si è affermato che «i beni e le prestazioni previsti dalle imprese per i lavoratori tendono a concentrarsi nelle unità produttive di grandi (e grandissime) dimensioni, in quelle del Nord, nelle multinazionali, nelle aziende che appartengono ad un gruppo e in alcuni specifici settori produttivi (come quello dell'industria in senso stretto e dei servizi)». Rispetto a tale diffusione “a macchia di leopardo”, però, il rapporto ha sottolineato il rischio di una amplificazione delle «fratture tra imprese, settori, ambiti produttivi e contesti territoriali differenti», nei termini in cui la disorganicità del fenomeno possa contribuire ad alimentare sia le disuguaglianze nel tessuto imprenditoriale, sia quelle tra i lavoratori del nostro Paese.

Le ricerche sinora richiamate, seppur secondo approcci diversi, hanno considerato un campione di lavoratori e aziende piuttosto eterogeneo. Diversamente, GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (2022, pp. 30 ss.) ha inteso analizzare una platea più ristretta e con caratteristiche ben definite, riferendo l'indagine esclusivamente a 6.532 imprese di piccola e media dimensione. Quanto all'evoluzione del fenomeno in siffatti contesti organizzativi, è stata rilevata la crescita delle PMI con un livello di welfare aziendale “elevato” (dal 10,3% del 2016 al 24,7% del 2022) e, di riflesso, la contrazione di quelle con un livello “iniziale” (dal 48,9% del 2016 al 31,7% del 2022). In relazione a tali risultanze, il rapporto ha informato circa la distribuzione delle imprese per dimensioni, settore economico e area geografica: la maggior parte delle PMI con un livello di welfare aziendale “elevato” si configura come un'impresa del terzo settore (41,8%, rispetto al – comunque in aumento – 19,5% del settore artigiano), con più di 251 dipendenti (70,7%, rispetto al 15,1% delle micro-imprese come meno di 10 occupati), ubicata nel Nord del Paese (26,3%, rispetto al 22,2% del Sud e Isole). Certo è, però, che il dato relativo alla dimensione occupazionale pare confermare le considerazioni poc'anzi esposte, specie ove si consideri che il ricorso allo strumento tenda a diminuire quanto più ci si avvicina ai parametri tradizionalmente assunti per la definizione

di piccola e media impresa: infatti, la percentuale scende al 66,8% nelle organizzazioni con 101-250 dipendenti, al 53,6% in quelle con 51-100 addetti e al 30,1% nelle imprese con 10-50 occupati.

Travalicando questa premessa, l'analisi campionaria ha, poi, illustrato come la quasi totalità (96,4%) delle PMI con un livello di welfare "elevato" abbia attuato iniziative in almeno sei aree, con una maggiore propensione all'investimento in "previdenza e protezione" (54,6%), "condizioni lavorative e sicurezza" (52,4%), "salute e assistenza" (50,9%), "diritti, diversità e inclusione" (49,9%), "conciliazione vita-lavoro" (47,6%) e "sviluppo del capitale umano" (43,3%). A livello previsionale, infine, è stata illustrata la prospettiva di una ulteriore crescita del fenomeno: quasi la metà delle PMI intervistate (49,2%) è intenzionata a sviluppare nuove iniziative e tale percentuale sale notevolmente (sino all'85%) nelle imprese che già possiedono un livello di welfare aziendale elevato, a testimonianza della crescente consapevolezza dei vantaggi che se ne possono trarre.

Sul versante del welfare contrattuale negoziato a livello nazionale, invece, in ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*. IX Rapporto ADAPT (2023, pp. 16 ss.) si è sottolineato la centralità dello strumento nell'ambito dei rinnovi nazionali sottoscritti nel corso del 2022. Anzitutto, la contrattazione nazionale di categoria è apparsa la sede privilegiata per promuovere soluzioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, che le parti hanno inteso valorizzare principalmente attraverso il finanziamento dei relativi fondi negoziali di settore. Nel 16% dei CCNL rinnovati, il rapporto ha segnalato l'erogazione di specifiche quote di beni e servizi di welfare aziendale, anche al fine di sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori, financo grazie alle incentivazioni fiscali previste sino alla fine dell'anno 2022.

Al riguardo, il più datato rapporto SECONDO WELFARE, *Quinto rapporto sul secondo welfare*, poc'anzi citato (qui pp. 202 ss.) già segnalava una simile tendenza. Infatti, osservando i CCNL «che hanno previsto, per ogni dipendente, una quota da spendere liberamente in prestazioni previste dalla normativa sul welfare

aziendale e in *fringe benefit*», era stato illustrato come, dal 1° gennaio 2016 al 30 settembre 2021, tali accordi nazionali intervenuti sul punto siano stati dieci, coinvolgendo 2.416.647 lavoratori (il 14% del totale) di 159.360 imprese (l'11% del totale), principalmente operanti nel settore metalmeccanico, del commercio e dei servizi. Si tratta di numeri e traiettorie di sviluppo che si sono rivelate stabili rispetto a quelle registrate nella loro precedente rilevazione del 2019.

A livello aziendale, il *IX Rapporto ADAPT* (qui pp. 173 ss.) ha, poi, evidenziato come la materia del welfare sia risultata essere la più trattata nell'ambito 434 contratti sottoscritti nel corso del 2022 e analizzati nell'ambito della rassegna. Il 49% delle intese, infatti, ha previsto almeno una misura di questo tipo, con una prevalenza di soluzioni a carattere organizzativo, tese a favorire la conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, ovvero soluzioni di flessibilità oraria; inoltre, come meglio si dirà *infra*, è stata registrata una crescente attenzione verso i temi della parità di genere, della previdenza complementare e della assistenza sanitaria integrativa, nonché verso misure di natura economica a supporto delle esigenze quotidiane dei lavoratori.

Rispetto al welfare di produttività, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2022, 2023, Rapporto n. 4* (pp. 6 ss.), ha esaminato la percentuale di contratti collettivi che contengono misure di welfare, distinguendo la situazione nazionale da quella delle aziende associate al sistema Assolombarda. Benché si osservino solamente le iniziative adottate da imprese che abbiano stipulato e depositato accordi di produttività ai fini della detassazione, l'indagine si è rivelata di estremo interesse, specie in considerazione del fatto che «in Lombardia si concentrano quasi 3.700 dichiarazioni [di conformità riferite a contratti attivi], di cui poco meno di 3.400 sono contratti aziendali [primato nazionale] e 300 territoriali». Un primo dato ricavabile dalla ricerca è che «il tasso di diffusione del welfare aziendale tra gli accordi che contengono istanze di premio nel 2021 sfiora ormai il 60% [59,7%], in ulteriore crescita dal 57,4% rilevato a dicembre 2020». Tale linea di sviluppo è stata confermata, più recentemente, anche dall'ultimo aggiornamento del MINISTERO DEL LAVORO E DELLE

POLITICHE SOCIALI, *Report Depositi contratti ex art. 14 D. LGS. 151/2015* (17 aprile 2023, p. 7), ove si è rilevato che il 60,1% dei contratti aziendali e territoriali attivi prevede misure di welfare.

Accanto al dato nazionale, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (qui pp. 9 ss.), ha affiancato, poi, uno specifico focus sulle aziende associate che operano nel territorio di Milano, Monza, Pavia e Lodi, al fine di fotografare la diffusione della contrattazione decentrata e di comprendere, poi, il peso del welfare contrattuale al suo interno. In particolare, gli «accordi aziendali (o “di secondo livello”) sono attivi nel 57% delle [298] imprese associate ad Assolombarda che hanno partecipato all’indagine»: anche in questo incidono la variabile dimensionale e il settore merceologico, allorché «la diffusione cresce al crescere del numero di dipendenti (si passa dal 9,4% nelle realtà fino a 25 dipendenti, al 43,7% nelle medie imprese tra 26 e 100 dipendenti, fino all’86,8% nelle aziende più grandi, oltre i 100 addetti) ed è maggiore nel settore industriale (66,5%) rispetto ai servizi (34,9%)». La materia più regolata dai contratti collettivi decentrati resta quella dei premi di risultato, presente nel 90% dei casi, ma anche «il welfare aziendale, nelle varie forme (conversione dei premi di produzione, welfare *on top*, ecc.), ha raggiunto ormai le prime posizioni della graduatoria, con un tasso di diffusione del 75,7%». La presenza di welfare aziendale negli accordi è apparsa «positivamente correlata alla dimensione aziendale ed è relativamente più elevata nei servizi»: nelle imprese con più di 100 dipendenti, lo strumento è presente nell’83,2% dei casi (contro il 50,0% delle imprese con meno di 25 occupati) e nel settore dei servizi esso raggiunge quota 83,3% (contro il 74,1% dell’industria).

Oltre alla dimensione territoriale, interessanti evidenze sono pervenute da FIM-CISL, *Analisi premi di risultato 2022 nelle aziende metalmeccaniche* (1° marzo 2023), che, nell’illustrare l’andamento dei premi di risultato definiti dalla contrattazione aziendale nel settore metalmeccanico nel corso del 2022, ha rilevato come «circa la metà delle aziende analizzate [che hanno introdotto premi di risultato], per la precisione 410 con una popolazione lavorativa di 163.002 lavoratori, hanno contrattato [nell’ambito

degli stessi] erogazioni in welfare per un valore medio di 553 euro annue».

Sul punto, il *IX Rapporto ADAPT* (qui pp. 171 ss.) ha fornito, poi, ulteriori informazioni, di carattere trasversale ai settori merceologici, con riferimento alla conversione del premio di risultato nella contrattazione aziendale. In particolare, dalla disamina dei 118 accordi aziendali del 2022 in cui è stato introdotto il premio di risultato, è emerso che 85 di questi hanno previsto espressamente la possibilità di una sua “welfarizzazione”. Fra questi, 50 intese hanno affiancato la previsione generale con specifiche forme di incentivazione economica, introducendo una quota aggiuntiva di premio ove si opti per la sua conversione totale o parziale. Questo dato riflette quanto già rilevato in CGIL-FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO, *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (qui pp. 62 ss.), ove era stata evidenziata la crescita della «quota di accordi PDR che prevede una maggiorazione del Premio in caso di conversione: dal 21,9% del 2019 al 30,9% del 2021».

2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato

Rispetto a motivazioni e obiettivi, le indagini raccolte nelle precedenti edizioni del Rapporto hanno permesso di distinguere essenzialmente due diversi approcci: il primo guarda al welfare come leva organizzativa per la gestione del personale, rimandando a motivazioni legate all’incremento della performance aziendale, alla soddisfazione e all’implementazione del benessere dei lavoratori, al miglioramento del clima aziendale e alla riduzione dei conflitti interni, nonché all’attrazione di nuovi talenti; il secondo orientamento, prettamente economico, esprime la volontà di introdurre tali misure per ragioni connesse al contenimento del costo del lavoro e per lo sfruttamento dei benefici fiscali.

Tale duplice orientamento è stato confermato anche in CNEL, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (2022, pp. 200 ss.), sugli accordi aziendali sottoscritti dopo la pandemia. Infatti, dalla indagine è emerso come la scelta di istituire misure di welfare sia legata a due tendenze: «una tesa ad inserire

queste previdenze in un contesto ampio di evoluzione dei problemi e delle necessità dei lavoratori; l'altra che, invece, sottolinea maggiormente l'opportunità di ottenere i vantaggi fiscali». In ogni caso, è stato rimarcato che «il welfare aziendale continua ad essere una opportunità importante per il benessere dei lavoratori e per la crescita della loro possibilità di partecipare ai processi aziendali, come si evince dai risultati di molte esperienze realizzate nelle aziende».

Al riguardo, il *VI rapporto Censis-Endaimon sul welfare aziendale* (qui pp. 45 ss.) ha aggiunto che il welfare aziendale ben può contrastare il fenomeno della “grande dimissione” – il quale ha visto (e tuttora vede) ingenti flussi di lavoratori muoversi alla ricerca di condizioni lavorative più appaganti, non solo dal punto di vista salariale (qui pp. 15 ss.) – rivelandosi quale *asset* fondamentale per attrarre e trattenere i lavoratori. In particolare, dall'indagine è risultato chiaramente che lo strumento «svolge funzioni strategiche sia per le aziende ormai stabilmente impegnate nella competizione sul mercato del lavoro per attirare persone, che per i lavoratori che, insieme alla domanda di retribuzioni migliori, esprimono anche una complessa domanda di supporti, sostegni e opportunità». In questi termini, è stato sottolineato che il welfare aziendale «è uno degli strumenti potenzialmente più efficaci per contribuire a ricreare nelle imprese condizioni *basic* di ri-motivazione al lavoro ed *engagement* [nonché per] accompagnare i lavoratori a inserire il lavoro in una organizzazione di vita che percepiscono come migliore di quella che avrebbero senza lavoro o con un lavoro diverso».

Si tratta di una chiave di lettura del fenomeno che ha trovato riscontro anche nelle considerazioni introduttive di EDENRED, *Osservatorio welfare 2022* (p. 7), ove è stato rilevato che «tra le cause analizzate rispetto al *boom* delle dimissioni si riscontra la tematica del benessere dei dipendenti, inteso in senso ampio, quale fattore determinante per la permanenza in uno specifico contesto». Allorché il welfare aziendale possiede un «indubbio impatto sociale diretto sul benessere individuale e delle famiglie, capace di intervenire sia nella sfera lavorativa che in quella privata e sociale dei lavoratori», la ricerca ha enfatizzato il potenziale dello strumento quale leva di *retention* della forza lavoro.

In questo senso, dunque, è stato suggerito che «la nuova dimensione del welfare aziendale post-pandemia, vede sempre di più al centro l'aspetto del benessere in tutte le sue declinazioni e in linea con le nuove tendenze strutturali e contingenti della società, dell'economia, dell'impresa e della vita sociale e lavorativa».

Infine, l'indagine territoriale CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (pp. 20 ss.), ha condotto un approfondimento con i direttori del personale delle imprese associate sugli strumenti più utilizzati per raggiungere gli obiettivi – preliminarmente da essi individuati come prioritari – di «attrarre nuovi talenti (*attraction*), trattenere le risorse più strategiche (*retention*) e motivare i collaboratori (*engagement*)». Gli strumenti considerati più efficaci a tali scopi sono risultati proprio «quelli riconducibili alla categoria Benefit, Welfare e Wellbeing che, tra le imprese associate ad Assolombarda che hanno partecipato all'indagine, raccolgono un punteggio medio di 8,56 (in una scala da 1 a 10)», ben superiore rispetto alla leva economico-salariale, collocata all'ultimo della graduatoria. Fra questi, primeggiano i fattori connessi al benessere nel luogo di lavoro e nel coinvolgimento nella scelta dei servizi welfare che l'azienda mette a disposizione per i propri dipendenti. Un dato in controtendenza rispetto a quanto indicato dalle indagini precedentemente citate attiene, però, alla (debole) capacità delle misure di welfare di trattenere risorse umane ritenute preziose: «il punteggio (7,48) risulta essere il più basso tra quelli rilevati dalle varie categorie, [con] quasi un punto in meno rispetto alle leve di Sviluppo professionale (8,35), Organizzazione del lavoro (8,13) e Contenuti economici (8,02)». Al contrario, lo strumento è stato percepito come una leva particolarmente efficace per attrarre i talenti, con un punteggio (8,01) secondo solo alla adeguatezza della offerta economica (8,15) e superiore rispetto alle opportunità di sviluppo professionale (7,99). Trasversalmente a tutti gli obiettivi (*attraction*, *retention* ed *engagement*), l'indagine ha evidenziato come l'assegnazione di welfare personalizzati si sia rivelata il mezzo considerato più vincente.

3. I risultati raggiunti

Le rilevazioni di cui si è dato conto nelle precedenti edizioni del nostro Rapporto hanno testimoniato come i maggiori miglioramenti ottenuti attraverso l'implementazione dello strumento siano stati registrati nelle condizioni di lavoro e nel grado di benessere e fidelizzazione dei dipendenti. Meno diffusa, invece, è apparsa la consapevolezza delle potenzialità delle iniziative di welfare rispetto ai risultati aziendali, anche per la difficoltà di misurarne la connessione con gli incrementi in produttività, oltre il (pur importante) contenimento del costo del lavoro.

Al riguardo, nel *VI rapporto Censis-Endaimon sul welfare aziendale* (pp. 45 ss.) è stato suggerito come, affinché il welfare aziendale possa incidere e produrre i risultati attesi dalle imprese, sia necessario procedere attraverso logiche (non verticali e standardizzate, bensì) orizzontali e personalizzate, sviluppando forme di ascolto e raccolta dei bisogni per il soddisfacimento degli stessi. In questi termini, lo strumento «deve farsi riconoscere come un beneficio per tutti e, al contempo, modulato sulle esigenze reali di ciascuno».

Nel presentare diverse esperienze virtuose di imprese che si sono rivolte alla propria piattaforma per l'erogazione delle misure di welfare, EDENRED, *Osservatorio welfare 2022* (pp. 42 ss.), ha mostrato come, oltre a favorire «il *work-life balance* e il benessere dei lavoratori», una ricca offerta di strumenti di welfare induca i lavoratori verso una maggiore propensione alla conversione dei premi di risultato, con inevitabili risparmi per le casse delle imprese, grazie alla leva fiscale che accompagna tale operazione.

Tuttavia, l'unica indagine che ha inteso approfondire, in concreto, i risultati conseguiti dalle imprese attraverso l'implementazione del welfare aziendale è contenuta in GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (pp. 54 ss.). Infatti, il modello sviluppato in questa sede (costruito su 156 variabili) ha permesso di misurare l'effetto delle iniziative attivate sul benessere dei lavoratori (c.d. "indice di impatto sociale"): al riguardo, è stato evidenziato che «la quota di imprese con un livello alto di

impatto sociale è aumentata dal 10,5% [del 2021] al 14,9% [nel 2022]». Le PMI oggetto della rilevazione sono state, poi, suddivise in quattro profili, a seconda della loro percezione dello strumento: 1) come leva strategica di sviluppo sostenibile; 2) come benefit significativo; 3) come strumento di cui hanno una buona consapevolezza, ma capacità limitata; 4) come ambito secondario. Dopo aver dato conto dei trend storici per ciascun profilo di orientamento – segnalando, in particolare, l'aumento esponenziale della prima categoria (dal 6,4% del 2016 al 14,1% del 2022) e la contrazione dell'ultima (dal 42,7% del 2016 al 29,8% del 2022) – è stato osservato che «nel profilo Welfare come leva strategica di sviluppo sostenibile le imprese che ottengono un impatto sociale elevato sono l'87,5%, e più della metà (55%) raggiungono un livello molto alto. I due profili intermedi ottengono risultati più limitati e tra loro molto simili [42%], mentre decisamente basso è l'impatto sociale delle imprese che considerano il welfare come ambito secondario di attività [3%]». Quanto ai risultati percepiti dalle imprese intervistate, in media, il 30,8% ha osservato un miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, il 29,9% della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale, il 29,2% del grado di fidelizzazione dei dipendenti e il 28,3% ha rilevato un aumento nella produttività del lavoro. Tali percentuali hanno diffusamente superato la soglia del 55% nelle PMI che rientrano nel primo profilo di orientamento e che, quindi, intendono il welfare aziendale come leva strategica di sviluppo sostenibile.

È stato interessante notare, altresì, come GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (qui pp. 63 ss.), abbia inteso enfatizzare la relazione intercorrente fra l'attivazione delle iniziative e le dinamiche occupazionali all'interno delle organizzazioni. Sotto questo profilo, è stato sottolineato che «le imprese con elevato livello di welfare contribuiscono molto più della media alla crescita dell'occupazione», specialmente ove si osservi il saldo tra le nuove assunzioni e le uscite dei lavoratori. Infatti, le PMI «con livello di welfare alto o molto alto si distribuiscono per il 43% (contro una media del 27,3%) nella fascia in forte crescita occupazionale, con saldo oltre il 3% del totale degli addetti». Simili tendenze sono state osservate anche sul versante dell'attrattività verso i giovani. Infatti, la quota di occupati under 30

crece all'aumentare della presenza di misure di welfare in azienda, dal 18%, nelle organizzazioni si collocano nella fase iniziale di implementazione dello strumento, fino al 22,1% in quelle che possiedono un livello elevato di iniziative. Inoltre, nell'ambito della indagine campionaria, il welfare aziendale ha impattato notevolmente anche sulla condizione femminile, in quanto la quota di donne, sul totale della forza lavoro, è apparsa direttamente proporzionale al grado di sviluppo delle misure, passando dal 29,1% nei contesti a bassa intensità di welfare al 41% in quelli in cui lo strumento è stato maggiormente attivato. Nondimeno, è stato rilevato come le politiche di welfare incidano sulla presenza di lavoratrici con ruoli apicali: se, mediamente, la percentuale di imprese senza donne con ruoli di responsabilità si attesta al 42%, tale percentuale scende al 14% ove il tasso di ricorso al welfare sia elevato, dovendosi registrare «un enorme gap nell'attuazione di programmi per le pari opportunità e per la valorizzazione della leadership femminile tra le imprese ad alto livello di welfare e quelle a livello iniziale».

Infine, GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (qui pp. 84 ss.), ha anche consentito di comprendere gli effetti del welfare aziendale sulla produttività delle imprese. L'indagine campionaria – condotta sui dati di bilancio 2019, 2020 e 2021 di oltre 2.500 PMI – ha mostrato come «tanto il fatturato per addetto quanto il margine operativo lordo per addetto aumentano con il crescere del livello di welfare, raggiungendo i valori più elevati nel segmento delle imprese con livello molto alto di welfare aziendale». La correlazione tra risultati e welfare aziendale si è rivelata ancor più evidente considerando l'indice di redditività dato dal rapporto tra margine operativo lordo e fatturato: «le imprese con livello di welfare molto alto hanno i risultati migliori sia in termini assoluti, con un indice dell'11% contro una media dell'8,3%, sia nella variazione, con una crescita sul 2019 di 1,6 punti percentuali, molto superiore alla crescita media (1,1 punti) e a quella delle imprese a livello di welfare iniziale». Simili tendenze si osservano anche rapportando utile e fatturato: a fronte di un valore medio di tale indice pari al 4,8%, esso varia dal 3,7% nelle PMI con un livello di welfare iniziale al 4,6% e al 6,7% in quelle con un livello alto e molto alto. Tali evidenze portano a ritenere che la relazione tra lo strumento e la

produttività sia reciproca: le imprese più prospere investono maggiormente nel welfare e questo a sua volta contribuisce al miglioramento dei risultati aziendali.

4. I servizi e le prestazioni offerte in azienda

Sul versante delle misure fruibili dai lavoratori, le indagini raccolte negli anni hanno portato a ritenere che vi siano molteplici fattori (quali, per esempio, la dimensione aziendale, l'ampiezza di servizi inseriti dai provider all'interno dei pacchetti, il CCNL applicato e la presenza di contrattazione aziendale e di premi di risultato) che incidono sull'offerta di welfare in azienda. Nel ricco catalogo di prestazioni fiscalmente agevolate dal TUIR, è emerso come la categoria in cui si è deciso di investire più diffusamente, a livello aziendale, sia stata quella dei *flexible benefits*, nella quale primeggiano le carte acquisto e i buoni pasto; a livello contrattual-collettivo, invece, le previsioni si sono tradizionalmente concentrate sulle aree della sanità integrativa, della previdenza complementare e dell'assistenza a familiari non autosufficienti; a esse si è progressivamente affiancata una molteplicità di interventi, spesso raggruppati sotto la voce "altre prestazioni", nella quale sono stati celati i servizi più disparati (fra cui, per esempio, il fondo sostegno affitto, le coperture assicurative agevolate, le agevolazioni varie per viaggi e i permessi per visite specialistiche).

La maggiore propensione verso misure di welfare aziendale a connotazione economica è stata ricavata anche da EDENRED, *Osservatorio welfare 2022* (pp. 12 ss.). In particolare, l'analisi operata sulle imprese che si sono avvalse della piattaforma per l'erogazione dei servizi ha mostrato che l'aggregato dei *fringe benefits* e area ricreativa – complice anche il maggiore favore fiscale degli ultimi anni – costituisce la maggioranza assoluta della spesa effettuata dagli utenti (50,3%), a fronte delle più modeste percentuali rilevate per l'istruzione (26,3%), la previdenza complementare (12,5%) e per l'assistenza sanitaria (7,6%).

Nell'ambito del welfare contrattuale, invece, occorre premettere come le parti sociali siano intervenute per assicurare misure

dotate di una valenza prettamente sociale. Infatti, ad assumere un peso crescente, specie durante la contingenza pandemica – come sottolineato in OCSEL-CISL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 6° rapporto Ocsel (pp. 72 ss.) – sono state le misure tese all'implementazione delle normative contrattuali e di legge, soprattutto nell'ottica della migliore conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Nel medesimo contesto storico, CGIL-FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO, *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (pp. 90 ss.), ha segnalato, però, l'ulteriore diffusione negli accordi dello strumento del conto welfare – ove «la misura principale rimane stabilmente quella relativa a carte acquisto/buoni pasto, intorno al 40% degli accordi» – e della voce relativa alle “altre forme assicurative”, con prestazioni legate all'emergenza Covid e alla tutela sanitaria.

Da questo punto di vista, anche SECONDO WELFARE, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (pp. 199 ss.), ha enfatizzato come la pandemia abbia influenzato l'offerta di servizi di welfare aziendale prevista a livello contrattual-collettivo o a livello aziendale. In particolare, è emersa la maggiore propensione, da un lato, a rafforzare gli «interventi nel campo del welfare (soprattutto per quanto riguarda la flessibilità organizzativa e il lavoro agile, la sanità integrativa e i servizi per l'infanzia e l'istruzione) e, dall'altro, a introdurre strumenti *ad hoc* per l'emergenza [come] congedi, permessi e/o ferie retribuite extra, interventi per il sostegno alla didattica a distanza, indennità e coperture assicurative in caso di isolamento o positività al virus».

Inoltre, GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (pp. 82 ss.), ha rilevato che «a più di due anni dall'inizio della pandemia il salto di qualità nella responsabilità sociale delle PMI è divenuto permanente». Invero, lo stato di calamità ha modificato il significato del welfare aziendale: nel periodo post-emergenziale, l'89,3% delle imprese intervistate ha affermato di aver acquisito una maggiore consapevolezza della centralità della salute e sicurezza dei lavoratori; il 75,8% ha rilevato che i dipendenti hanno un maggiore interesse a ricevere servizi di welfare aziendale; il 65,9% ha ritenuto necessario rafforzare il proprio ruolo sociale. Per contro, il 45,3% delle PMI (seppur in calo rispetto

al 57,6% del 2021 e al 66,9% del 2020) ha dichiarato che, a causa della crisi, avranno meno risorse da dedicare al welfare.

Più recentemente, il *IX Rapporto ADAPT* (pp. 16 ss.) ha confermato la tradizionale rilevanza assunta dalle aree della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa nei rinnovi contrattuali nazionali siglati nel 2022. Per quanto riguarda la previdenza complementare, nel 39% dei rinnovi del 2022 sono state introdotte nuove previsioni in materia, con la predisposizione di meccanismi incentivanti di diverso tipo (dall'aumento della contribuzione a carico delle aziende alla erogazione di somme *ad hoc* per coloro che decidono di iscriversi ai fondi pensione). In merito all'assistenza sanitaria, invece, nel 14% dei casi il rinnovo ha rappresentato l'occasione per negoziare l'aumento delle quote di adesione al fondo di settore, in favore del passaggio a un piano sanitario meglio strutturato, ovvero l'allargamento della copertura sanitaria anche a categorie di lavoratori sino a quel momento esclusi. In molti settori, inoltre, accanto alla erogazione di specifiche quote di beni e servizi dotate di un forte valore "economico", la contrattazione collettiva nazionale ha affiancato un ampio ventaglio di soluzioni organizzative a sostegno della genitorialità e delle esigenze di assistenza dei lavoratori o dei propri familiari e congiunti, attraverso disposizioni relative a congedi, permessi, banche delle ore e specifici regimi di flessibilità oraria, concepite «anche come strumento di maggiore attrattività verso il personale neoassunto». Nondimeno, il rapporto ha evidenziato la presenza di molteplici iniziative di welfare a garanzia delle pari opportunità e di contrasto alle discriminazioni nei luoghi di lavoro, tanto nella dimensione di genere – con particolare attenzione alle donne vittime di violenza – quanto in relazione a categorie fragili di prestatori, in condizione senile o con disabilità. Un ulteriore ambito di sviluppo del welfare contrattuale nei rinnovi nazionali del 2022 è stato rappresentato dalla formazione, sia professionale, erogata (in misura supplementare rispetto agli obblighi di legge) al lavoratore in quanto tale, sia libera, fruibile su iniziativa del lavoratore in quanto persona. Al riguardo, i rinnovi analizzati hanno mostrato anche una forte spinta alla personalizzazione "per età" dei percorsi formativi, nonché alla

partecipazione sindacale e degli enti bilaterali nella definizione dei fabbisogni di competenze.

A livello aziendale, invece, il *IX Rapporto ADAPT* (qui pp. 173 ss.) ha, poi, segnalato come il welfare aziendale sia stato sviluppato nell'ambito di soluzioni a carattere organizzativo, ossia nell'insieme di misure volte a favorire una migliore conciliazione fra tempi di vita e di lavoro: fra le iniziative maggiormente valorizzate in questo campo rientra il riconoscimento di condizioni di miglior favore (rispetto alle previsioni di legge o di CCNL) relativamente alla fruizione di permessi e congedi, ovvero di soluzioni di flessibilità oraria (come il part-time e il lavoro agile). In aggiunta a ciò, è stata registrata anche la crescente attenzione verso la parità di genere e la tutela delle lavoratrici vittime di violenza di genere. Nell'ambito della contrattazione aziendale del 2022, hanno continuato a rivestire un certo spessore le misure agevolate fiscalmente dalla normativa vigente, come testimoniato dall'ampia diffusione dei c.d. crediti welfare, ossia di quelle quote spendibili dai lavoratori in beni e servizi di welfare aziendale (presenti nel 23% dei casi in cui si prevede almeno una misura di welfare) e delle soluzioni sui buoni pasto (24%), così come delle misure volte a valorizzare alcuni tradizionali "pilastri" del welfare contrattuale, quali la previdenza complementare (29%) e l'assistenza sanitaria integrativa (14%).

Il monitoraggio contenuto in CNEL, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), sugli accordi sottoscritti, a livello aziendale, da ottobre 2021 a ottobre 2022 ha confermato l'importanza delle misure "tradizionali" di welfare, quali l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, e la crescente attenzione per le esigenze connesse alla genitorialità e all'inclusione, nonché, più in generale, alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Dal rapporto si è evinto come tali misure siano state affiancate da numerose altre che gli accordi aziendali sui premi di risultato – presenti nella generalità delle aziende del settore del credito ordinario – rendono accessibili ai lavoratori, in via diretta o attraverso la conversione del premio monetario. Inoltre, dall'analisi degli accordi aziendali, è emerso come le imprese che avevano istituito forme di welfare

già prima della pandemia siano intervenute per adattare il modello originario alle nuove esigenze dei lavoratori, confermandone o ampliandone i contenuti, ovvero incrementando la somma spendibile in servizi di welfare.

Nell'ambito territoriale a cui si riferisce CENTRO STUDI ASSO-LOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (pp. 16 ss.), è emerso come le misure di welfare offerte dai provider nel 2021 si siano concentrate nelle aree dei *fringe benefits* (86%), dei *benefits* riconducibili all'area culturale e ricreativa (87%), nonché nei settori dell'istruzione (78%) e della previdenza (66%). Inoltre, è stata registrata la progressiva diffusione di servizi assicurativi, che, dal 3% rilevato nel 2020, hanno raggiunto quota 36%. Di contro, l'indagine ha evidenziato la perdita di importanza dell'area assistenziale (49%) e di quella relativa all'assistenza sanitaria (47%), le quali, a fronte degli aumenti registrati nella pandemia, sono state interessate da un brusco calo nel 2021 (rispettivamente del 7% e dell'11%). Tuttavia, il rallentamento più significativo è stato osservato nelle soluzioni per la mobilità, che, dopo la crescita esponenziale degli ultimi anni (dal 5% del 2017 al 68% del 2020), si sono assestate a quota 32%, complici gli «effetti della rapida evoluzione dello *smart working*, prima emergenziale e in prospettiva sempre più strutturale».

Infine, il citato rapporto GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (qui pp. 96 ss.), ha offerto, per ciascuna area di sviluppo del welfare aziendale, alcune indicazioni utili a comprendere le iniziative più diffuse nelle PMI. Per quanto concerne la previdenza integrativa, le imprese del campione hanno investito specialmente in contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare (17,2%) e in assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi (19,9%); nell'area “protezione”, il servizio maggiormente offerto è stato quello relativo alle polizze infortuni o invalidità (38,5%); nell'ambito della “salute e assistenza”, è stato principalmente valorizzato il fondo chiuso di categoria per l'assistenza sanitaria integrativa (26,9%), nonché le prestazioni legate al Covid (11,7%) e i *check-up* per esami del sangue e visite cardiologiche (9,2%); in materia di conciliazione vita e lavoro, è stata osservata la supremazia delle forme di flessibilità oraria (35%), con un crescente ricorso al

lavoro a distanza (19%); nell'area del sostegno economico ai lavoratori, la principale offerta ha riguardato i *ticket restaurant* (11,5%) e i buoni benzina (8,5%); per lo "sviluppo del capitale umano", l'impegno maggiore è stato in attività di formazione professionale specialistica (35,6%); nell'ambito del sostegno alle famiglie "per educazione e cultura", è stato registrato il peso specifico del rimborso rette asilo nido (2,2%) per quanto riguarda il supporto educativo dei figli, e delle convenzioni con palestre e centri sportivi (2,6%) per ciò che concerne la cultura e il tempo libero; nell'area "diritti, diversità e inclusione", a primeggiare sono state le iniziative per disabili (53,2%) e per "altri soggetti deboli" (11,5%), nonché le forme di "assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari" (12,9%); infine, rispetto alle condizioni di lavoro e sicurezza, sono state registrate attività formative e informative sulla sicurezza dei luoghi di lavoro (32,8%). Inoltre, in quasi tutte le aree, l'indagine ha mostrato come le misure siano state implementate soprattutto per via unilaterale da parte dell'azienda, a eccezione delle aree della previdenza integrativa, della protezione e della salute e assistenza, ove l'erogazione è avvenuta principalmente in applicazione di CCNL. Gli unici due ambiti in cui non è stata coinvolta la totalità dei lavoratori sono stati nella conciliazione vita e lavoro e nel sostegno alle famiglie "per educazione e cultura", in cui variabili come, per esempio, la tipologia di impiego ovvero l'assenza di figli hanno inciso sulla rispettiva selezione dei destinatari.

5. Le preferenze e le scelte dei lavoratori

Al fine di ricostruire un quadro generale sulle preferenze dei destinatari delle misure, nelle precedenti edizioni del nostro Rapporto sono state considerate sia indagini che hanno affrontato la questione dall'angolo visuale delle manifestazioni di interesse dei lavoratori, sia ricerche che hanno fornito dati sulle scelte concretamente effettuate nell'allocare le risorse che venivano messe a loro disposizione all'interno dei piani. Le risultanze di tale monitoraggio, seppur alquanto eterogenee, hanno chiarito come vi siano variabili (quali l'età, il sesso e la categoria di appartenenza) che influenzano le scelte dei dipendenti. Ciononostante, la reportistica raccolta negli anni ha mostrato una

generale propensione verso le misure di welfare legate a una integrazione immediata al reddito, piuttosto che verso quelle più marcatamente “sociali”, specie nei casi in cui l’ammontare del budget spendibile sia ridotto.

Preliminarmente all’aggiornamento sul punto, occorre osservare come il CNEL, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), abbia rilevato che, negli accordi aziendali esaminati, «non sempre è specificato che [e, soprattutto, se] è stata fatta un’analisi dei fabbisogni di lavoratrici e lavoratori rispetto ai piani di welfare. In alcuni territori, analizzando in modo parallelo accordi di welfare anche di settori diversi, si riconosce facilmente l’esistenza di un modello unico preparato da parte delle Associazioni imprenditoriali e assunto poi come modalità operativa anche dalle organizzazioni sindacali». Si tratta di un elemento che, a parere degli Autori, riflette «la fatica delle Organizzazioni sindacali ad elaborare una posizione unitaria attorno a questo tema e, una volta istituito il welfare, la loro fatica a svolgere un ruolo attivo nella sua gestione».

Rispetto alla rilevazione delle aspettative dei lavoratori, l’indagine condotta sulle piccole e medie imprese in GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (pp. 43 ss.), ha evidenziato, però, come tale attività sia stata presidiata a livello aziendale, nella misura in cui una PMI su tre (32,1%) ha attivato sistemi per il monitoraggio dei bisogni dei dipendenti, benché principalmente attraverso metodi informali (23,3%). Al riguardo, è stato sottolineato che «le imprese con migliori risultati in termini di impatto sociale sono quelle che gestiscono i programmi di welfare coinvolgendo i lavoratori e rilevando i loro bisogni» (qui pp. 61 ss.). Tuttavia, in tali contesti organizzativi, è emerso anche come i tassi di informazione dei lavoratori (su norme, incentivi e previsioni contrattual-collettive) siano ancora deboli: in particolare, solo nel 32,2% delle PMI che attuano iniziative di welfare in applicazione di CCNL vi è stata una comunicazione sistematica e completa verso i dipendenti circa le misure da questi fruibili, con inevitabili riflessi (negativi) sul relativo grado di utilizzo.

Anche il *VI rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale* (p. 10) ha chiarito che «i dispositivi e gli strumenti di welfare aziendale sono ben conosciuti [solo] dal 19,8% degli occupati, a grandi linee dal 45,1%, mentre non ne ha conoscenza il 35,1%». In aggiunta a ciò, il 77,6% dei lavoratori ha manifestato la necessità di ricevere informazioni puntali, al fine di potersi più agevolmente orientare nella ricerca di interlocutori di riferimento per il soddisfacimento delle proprie esigenze, per esempio, con «indicazioni relative a medici specialisti o strutture sanitarie a cui rivolgersi in caso di bisogno, o anche supporto per individuare interlocutori per l'assistenza a non autosufficienti o per la scelta delle scuole dei figli». Se, dunque, la conoscenza dello strumento è aumentata rispetto al passato, vi sono margini per potenziarla, sia in termini di capillarità delle informazioni, sia nell'accompagnamento dei lavoratori verso l'attuazione concreta delle soluzioni individuate su carta.

Entrando nel merito delle preferenze dei lavoratori, il *VI rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale* poc'anzi richiamato (qui p. 10) ha indicato come i servizi maggiormente desiderati dagli occupati attengano alle forme di supporto personalizzato (79,4%) e alle misure che permettano migliori e maggiori opportunità di conciliare vita familiare e lavoro (79,2%). Altrettanto rilevanti sono apparse le integrazioni di reddito per spese alimentari (79,1%), ovvero, ancora, le soluzioni per problemi burocratici nel rapporto con la pubblica amministrazione (78%) e le consulenze psicologiche per affrontare le difficoltà quotidiane (68,1%). Se ne è ricavata l'attrattiva delle misure che permettano «integrazioni di reddito per fronteggiare spese crescenti e per consumi [e delle forme di] supporto per una più alta qualità della vita»: le prime sono state particolarmente apprezzate «in questa fase di nuova inflazione a due cifre, [...] garantendo risposte tempestive al rialzo dei prezzi di specifici beni e servizi e dando piccoli *boost* a retribuzioni poco mobili verso l'alto»; le seconde, che nell'attuale periodo storico hanno rivestito un ruolo di minor rilievo, potranno, però, divenire fondamentali in futuro, quale leva «strategica per aziende e lavoratori e anche per il più generale benessere sociale» (qui p. 45).

Sul punto, EDENRED, *Osservatorio welfare 2022* (pp. 24 ss.), ha permesso di osservare le preferenze di spesa in relazione alla variabile anagrafica. In particolare, dallo studio è risultato come, all'avanzare dell'età, aumenti anche la tensione verso i consumi del welfare sociale, specie negli ambiti dell'istruzione, della sanità integrativa e della previdenza complementare; diversamente, nei primi anni delle carriere lavorative, è stato registrato il generale disinteresse dei giovani verso i fondi pensionistici – confermando quanto già notoriamente affermato da COVIP, *Relazione per l'anno 2021, 2022*, p. 60 – a fronte di un più elevato apprezzamento delle misure dell'area ricreativa e dei *fringe benefits*. Allo stesso tempo, l'indagine ha dimostrato come, ancora una volta, al crescere dell'ammontare del conto welfare e, quindi, della disponibilità di spesa dei lavoratori corrisponda una maggiore attrattività dei servizi di istruzione, sanità e previdenza, anche fra i più giovani.

Specularmente a quanto registrato sul lato dell'offerta, CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (pp. 17 ss.), ha, infine, rilevato come i lavoratori coinvolti abbiano mostrato maggiore interesse verso l'area dell'assistenza sanitaria, la cui quota è salita nel 2021 al 16% (dal 12% del 2020 e dal 9% del 2019), potendosi ipotizzare, anche in questo caso, un effetto (*long*) Covid-19. I dati raccolti dai provider del territorio lombardo hanno evidenziato anche la crescita della propensione di spesa nell'area culturale e ricreativa (dal 15% nel 2020 al 18% nel 2021), mentre le altre aree (scuola e istruzione, *fringe benefits*, previdenza, assistenza per non autosufficienza, mutui e finanziamenti) hanno subito leggeri cali.

6. Le fonti di finanziamento del welfare

Un'ulteriore dimensione utile a comprendere la diffusione del welfare è rappresentata dalla modalità di finanziamento delle misure, dovendosi distinguere prestazioni frutto di iniziative liberali o contenute in accordi aziendali da quelle individuate dalla contrattazione collettiva, in tutte le sue forme e dimensioni, anche attraverso la conversione dei premi di risultato. Infatti, gli studi raccolti nelle precedenti edizioni del Rapporto

hanno suggerito che la fonte incide sull'offerta e sui consumi dei lavoratori: i servizi di derivazione aziendale tendono a possedere una funzione maggiormente economica e redistributiva (vedasi *fringe benefits*), rispetto alle misure di matrice contrattuale-collettiva, che, invece, assumono una connotazione prettamente sociale (vedasi previdenza e assistenza integrativa). In questo scenario, il contratto collettivo (specie nazionale) ha progressivamente perso peso tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, a favore del budget *on top* e della conversione del premio di risultato. Di contro, le indagini esaminate hanno portato a ritenere che l'incidenza della contrattazione collettiva e della conversione dei premi di risultato tende ad aumentare in linea con la maggiore diffusione della contrattazione al Nord e nelle imprese di grandi dimensioni. Per quanto riguarda, invece, le modalità di erogazione, è stato notato il crescente ricorso a piattaforme esterne per la gestione del welfare in azienda.

Tali evidenze sono state recentemente confermate in EDENRED, *Osservatorio welfare 2022* (pp. 14 ss.): nel campione oggetto di rilevazione, infatti, è stato osservato il primato del welfare *on top*, ossia le previsioni attivate con un regolamento o un accordo aziendale (72,7%), nel confronto con gli assai meno percorsi canali del welfare contrattuale, sia di conversione al premio di produttività (20,6%), sia direttamente previsto dal CCNL (6,7%).

L'indagine territoriale condotta dal CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (pp. 12 ss.), ha enfatizzato la relazione intercorrente fra la modalità di finanziamento delle misure di welfare e la dimensione e il settore dell'impresa. In particolare, dalla ricerca è emerso che «la scelta più frequente di finanziamento è quella mista (conversione di premi in welfare insieme a erogazioni “*on top*”», con una quota pari al 52%, benché la propensione al ricorso a tale fonte tenda a variare in relazione alle dimensioni aziendali e al settore di appartenenza, prevalendo «nelle realtà di maggiore dimensione (55%) e nei servizi (56%)». Invece, quando la modalità di finanziamento è unica, l'opzione più frequente è la conversione del premio (27%) rispetto alla possibilità di erogazione *on top* (22%). La ricerca ha rilevato, altresì, che «nell'ultimo triennio il CCNL ha

progressivamente perso importanza tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, principalmente a favore del budget *on top*», il quale, nel 2021, ha consolidato ulteriormente la propria supremazia, risultando la fonte di finanziamento per il 72% delle aziende che si sono rivolte ai provider aderenti all’iniziativa. Il CCNL (26%), invece, ha perso la seconda posizione in termini di diffusione, sopravanzato non solo dalla conversione dei premi di risultato (47%), ma anche dalle erogazioni miste di budget *on top* e conversione (33%).

Sul punto, financo la ricerca campionaria di GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (pp. 42 ss.), ha testimoniato la prevalenza di iniziative aziendali formalizzate in contratti o regolamenti (24,3%) rispetto a quelle attivate in applicazione di CCNL (18,9%), soprattutto nelle PMI con elevati livelli di welfare aziendale (31,7% contro 11,3%). Rispetto alla ipotesi di “welfarizzazione” dei premi di produttività, invece, ne è stata rilevata la progressiva crescita (dal 4,1% del 2017 al 29,1% del 2022), secondo percentuali che hanno riflesso l’aumento della conoscenza di questo canale in seno alle imprese (dal 7,9% del 2017 al 66,8% del 2022). È risultato interessante notare, poi, come la quota di piccole e medie imprese che hanno sostenuto costi aggiuntivi (rispetto a quelli compensati dai benefici fiscali) per l’implementazione dello strumento sia in progressivo calo (dal 43,7% del 2020 al 39,1% del 2021, sino a giungere al 37,1% del 2022), confermando, quindi, l’irrilevanza della fonte unilaterale non formalizzata e il ruolo decisivo assunto dalle agevolazioni di cui alla normativa del TUIR.

Tuttavia, è importante sottolineare come, a seconda del campo di indagine osservato, queste evidenze possano variare. Infatti, SECONDO WELFARE, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (p. 201) – facendo riferimento ai dati comunicati da Aiwa (l’associazione che raduna la maggior parte dei provider di welfare aziendale operanti in Italia) e, quindi, rispetto a una platea più ampia e trasversale sul piano territoriale e settoriale – ha rilevato che la fonte premiale è «la modalità meno utilizzata dalle imprese per introdurre il welfare». Infatti, «oltre ai quasi 2 milioni [di lavoratori] che possono accedere a forme di welfare “premiale”, vi sarebbero 3 milioni di lavoratori (impiegati in oltre 200.000

imprese) che accedono al welfare attraverso i CCNL e altri 2,2 milioni (circa 10.000 imprese) che ne usufruiscono grazie alle altre modalità previste». Opportunamente, nel rapporto è stato precisato che «anche in questo caso, si tratta però solamente di un calcolo parziale, che – per di più – deve tener conto del fatto che le varie fonti del welfare non si escludono ma possono anzi integrarsi tra loro».

In questo scenario, di particolare interesse sono state anche le ricerche che hanno inteso valorizzare la dimensione territoriale del (e per) lo sviluppo del welfare aziendale, occupandosi di ricostruire alcune delle principali esperienze di collaborazione fra imprese, istituzioni e attori sociali locali. Da ultimo, si veda il poc'anzi citato rapporto SECONDO WELFARE, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (qui pp. 213 ss.), che ha mappato le più recenti e innovative «forme di welfare aziendale fortemente aperte al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del terzo settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva». Sul punto, occorre osservare, però, che l'architettura di tali alleanze collaborative non è sempre così agevole: nel campione a cui si riferisce GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (qui pp. 50 ss.), infatti, solamente il 7,7% delle imprese è stato facilitato, nell'attuazione di iniziative di welfare, «dall'adesione a reti di imprese (1,3%), dalla partecipazione a consorzi o alleanze (2,5%), o da servizi comuni presenti nel territorio (3,9%)», benché, ove attivate, tali formule si siano rivelate decisive per lo sviluppo dello strumento.

7. I valori messi a disposizione dei lavoratori

Complici, da un lato, la diffusione del welfare aziendale nel corso degli ultimi anni e, dall'altro, la proliferazione di ricerche tese ad analizzarne lo sviluppo, è stato possibile ricavare alcune indicazioni anche sulle somme di welfare messe a disposizione dei lavoratori. Prima di procedere alla loro quantificazione è necessario, però, precisare che, in questo paragrafo, si considerano esclusivamente le misure di welfare a cui è possibile attribuire un valore economico, trascurando, invece, quelle

prestazioni a carattere prettamente organizzativo, alle quali non è possibile ricondurre una precisa quantificazione monetaria.

Nelle precedenti edizioni del Rapporto, sono stati distinti gli importi fissi, previsti unilateralmente ovvero in virtù di regolamenti o accordi collettivi, da quelli derivanti dalla conversione del premio di risultato. Con riferimento a questi ultimi, si è osservato che il valore mediamente convertito è aumentato negli anni e che le maggiorazioni previste in caso di “welfarizzazione” del premio si sono rivelate idonee a incidere sulla scelta dei lavoratori di optare per lo strumento. Rispetto agli importi fissi, invece, la disamina del materiale raccolto ha svelato come l’ammontare del budget tenda a variare in funzione delle dimensioni aziendali, del settore, del CCNL applicato e del territorio di riferimento, ma pure in relazione alla categoria di appartenenza del dipendente. Inoltre, si è avuto modo di rilevare come, spesso, le somme a disposizione dei lavoratori non siano state effettivamente spese nella loro interezza.

Benché in CNEL, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), si sia osservato che molteplici accordi aziendali non definiscono quante risorse vengano assegnate al welfare, l’indagine campionaria condotta in EDENRED, *Osservatorio welfare 2022* (pp. 11 ss.) sulle imprese che si sono avvalse della piattaforma per l’erogazione dei servizi ha mostrato come il credito welfare pro capite si sia mediamente assestato a 850 euro. Tuttavia, l’osservatorio ha evidenziato «una certa variabilità del valore medio erogato per settore di attività economica», con punte di quasi 1.800 euro pro capite nel settore alloggio e ristorazione (che, però, costituisce lo 0,2% della base utenti esaminata) e minimi di 550 euro negli istituti di ricerca e istruzione (che, invece, rappresentano circa l’1% degli utenti analizzati). Il settore complessivamente più corposo (con oltre il 35% degli utenti delle piattaforme), ossia il manifatturiero, ha registrato un credito welfare medio pro capite pari a circa 700 euro, a fronte dei 1.000 euro mediamente a disposizione dei dipendenti del commercio. Da tali risultanze, l’indagine ha ricavato che «le differenze di valore tra i diversi settori risentono delle specifiche condizioni di mercato e contrattuali di ciascun ambito produttivo». La medesima ricerca (qui p. 14) ha, poi, chiarito che,

sebbene all'interno del campione l'opzione della conversione del premio di risultato sia quantitativamente meno rilevante rispetto alle erogazioni *on top* (nei termini descritti *supra*), essa ha mostrato il valore medio più elevato, attestandosi intorno ai 900 euro, a fronte dei 770 euro e dei 230 euro rispettivamente erogati per via unilaterale e per previsione di CCNL. Inoltre, rispetto alle caratteristiche anagrafiche dei beneficiari, è stato enfatizzato come il budget cresca con l'età, raggiungendo il suo massimo nella coorte 40-49 anni, per poi contrarsi nuovamente superata la soglia dei 60. Infine, con riguardo al genere, è stato registrato che le lavoratrici – pur rappresentando una quota significativamente inferiore nel campione analizzato (22% contro il 78% dei colleghi) – sono apparse beneficiarie di erogazioni in media maggiori rispetto agli uomini.

Grazie alla collaborazione con i provider del territorio, anche CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (pp. 15 ss.), ha potuto evidenziare come, nel corso del 2021, sia cresciuto esponenzialmente il budget medio per lavoratore in welfare aziendale, raggiungendo quota 858 euro, con un incremento del 44% rispetto ai 596 euro del 2020. Considerando che il 79,5% di queste somme è stato effettivamente utilizzato dai lavoratori, specie in contesti ove il budget era superiore alla media, la cifra spesa nell'anno è risultata pari a 1.080 euro, segnando un sensibile aumento rispetto ai 780 euro del 2020. Al medesimo tempo, sul versante del welfare di produttività, la ricerca (qui p. 13) ha evidenziato come «nelle realtà che prevedono la convertibilità del premio, normalmente questa è solo parziale [e, in media, pari al 45,5% del valore complessivo], sebbene si sia riscontrata grande variabilità delle risposte all'interno del campione». Inoltre, nelle imprese dove l'opzione è possibile, la ricerca ha rilevato che «l'opportunità è stata colta mediamente dal 33,9% dei lavoratori, con punte del 37,3% tra il personale impiegatizio».

Tale ultimo dato ha trovato conferma anche nella indagine sulla contrattazione aziendale condotta in CNEL, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), ove è stato attenzionato il «ruolo subalterno» delle parti sociali nella regolamentazione del fenomeno, che pare, invece, essere principalmente

gestito a livello unilaterale dalle aziende: molti accordi di secondo livello, infatti, rimettono alle imprese la scelta delle misure da attivare e agli operatori di mercato (ossia ai provider) le concrete modalità di implementazione.

Quanto alle modalità di erogazione, GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022* (pp. 50 ss.), ha evidenziato che la maggior parte delle imprese che offrono ai propri dipendenti *flexible benefits* ha introdotto piattaforme online (63,1%), mentre altre, meno numerose, hanno utilizzato voucher (20,1%) o procedure amministrative tradizionali di rimborso (16,8%). In questo, è stato rilevato come il budget di spesa per i *flexible benefits* offerti ai dipendenti sulle piattaforme online sia stato uguale per tutti i dipendenti nel 70,2% dei casi, mentre nel 25,2% l'importo è variato in base all'inquadramento e, solo in rari casi (7,2%), gli importi sono stati assegnati secondo i bisogni individuali o la situazione familiare.

8. Sintesi dei dati

Tabella 14 – La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Fonte \ Dimensione	Piccola	Media		Grande	Tot.
Cgil-Fondazione Di Vittorio 2022	15,1%	24,8%	27,6%	36,6%	26%
Generali 2022	15,1%	30,1%	53,6%	66,8% (101-250 addetti) 70,7% (251-1000 addetti)	24,7%
Centro Studi Assolombarda 2022	50%	55,3%		83,2%	75,7%

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 15 – La diffusione del welfare aziendale secondo la collocazione geografica

Fonte \ Area	Nord	Centro	Sud e isole
Edenred 2022	79,5%	16,5%	3,6%
Generali 2022	26,3%	23,2%	22,2%

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 16 – La diffusione del welfare aziendale per settore merceologico

Settore Fonte	Servizi	Metalmec- canico	Commercio	Agri- colo	Terzo settore
Ocsel 2021	13% (2019)	57% (2019)	3% (2019)	1% (2019)	-
	28% (2020)	23% (2020)	9% (2020)	5% (2020)	
Generali 2022	36,8% (studi e ser- vizi profes- sionali)	25,6%	23,7% (commercio e servizi)	21,3%	41,8%
	+ Artigianato				19,5%
Centro Studi As- solombarda 2022	83,3%	74,1%	-	-	-

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 17 – Le motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale e risultati raggiunti

Motivazione \ Fonte	Censis-Eudaimon 2023	Edenred 2022	Centro Studi Asso-lombarda 2022	Generali 2022 *
Miglioramento della immagine e della reputazione aziendale	x			30,8%
Fruizione dei benefici fiscali	x	x	x	
Soddisfazione dei lavoratori e miglioramento del clima aziendale	x	x	x	29,9%
Attrazione verso i lavoratori	x	x	x	x **
Fidelizzazione dei dipendenti e trattenimento di risorse umane	x	x		29,2%
Produttività	x			28,3% ***

* L'indagine di GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022*, è l'unica che ha permesso di rilevare, sul piano quantitativo, i risultati raggiunti con il welfare aziendale.

** L'indagine ha rilevato tale aspetto verificando la crescita occupazionale e il saldo tra assunzioni e uscite delle imprese che attivano le misure di welfare, osservando anche il grado di attrattività verso i giovani e il miglioramento della progressione di carriere delle donne. Per i dati di dettaglio, si rinvia allo scritto (spec. § 2, p. 62; § 2, p. 67).

*** L'indagine ha approfondito nel dettaglio la relazione fra il ricorso al welfare aziendale e produttività/reddittività dei risultati economici. Per i dati di dettaglio, si rinvia allo scritto (spec. § 3).

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 18 – I servizi offerti dalle imprese

Fonte Servizio	Ocse 2021	Generali 2022 *	Edenred 2022	Centro Studi Asso-lombarda 2022 **
Servizi all'infanzia	8% (2019)	-	-	-
Assistenza sanitaria integrativa	54% (2019) 64% (2020)	50,9 ("salute e assistenza")	7,6%	47%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	15% (2019) 13% (2020) ("altri benefit")	28,8% ("sostegno economico ai lavoratori") 10,5% ("sostegno per educazione e cultura")	-	86% ("fringe benefit")
Agevolazioni per lo studio per figli e dipendenti	21% (2019) 4% (2020)	43,3% ("sviluppo del capitale umano")	26,3%	78%
Previdenza complementare	85% (2019) 64% (2020)	54,6% ("previdenza e protezione")	12,5%	66%
Servizi di assistenza	11% (2019)	49,9% ("diritti, diversità, inclusione")	-	49%
Trasporti e mobilità	12% (2019) 13%	-	-	32%

Welfare aziendale e occupazionale

	(2020)			
Tempo libero e benessere	-		50,3% ("fringe benefit e area ricreativa")	87% ("area culturale e ricreativa")
Servizi assicurativi	-		-	36%
Conciliazione vita-lavoro	36% (2019) 13% (2020)	47,6%	-	-
Condizioni lavorative e sicurezza	-	52,4%	-	-

* La ricerca di GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022*, indica la quota di imprese con almeno una iniziativa nell'area

** L'indagine di CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda*, riferisce il dato al tasso di presenza della misura tra i servizi offerti dai provider

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 19 – Le fonti di finanziamento del welfare

Fonte Fonte finanzia- mento	Percorsi Secondo Welfare 2021	Centro Studi Assolombarda 2022	Edenred 2022	Generali 2022
Contratto collettivo nazionale	41,6%	-	6,7%	18,9%
Contratto collettivo aziendale o modalità unilaterali	30,6%	22%	72,7%	24,3%
Conversione PDR	27,8%	27%	20,6%	29,1%
Modalità miste	-	52%	-	-

Fonte: elaborazione ADAPT

2.

**MAPPATURA, RAPPRESENTAZIONE
E PARAMETRI DI MISURAZIONE
DELLE ESPERIENZE DI
WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE
IN ITALIA**

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

L'analisi di dettaglio condotta sul materiale offerto dai sistemi di contrattazione collettiva per settore, territorio, azienda segnala, in effetti, l'esistenza di prestazioni di "welfare" concesse al *lavoratore in quanto persona* (o alla sua famiglia), secondo le tradizionali logiche re-distributive dei sistemi di protezione sociale, a cui si affiancano tuttavia, in non poche realtà aziendali, misure che, per contro, risultano dirette *in primis* al *lavoratore in quanto tale* e cioè come soggetto attivo dei rapporti di produzione all'interno di un nuovo e più ampio scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione. Uno scambio che ridisegna, al tempo stesso, tanto i confini e gli strumenti della impresa come organizzazione o anche comunità, quanto il concetto stesso di

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

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

1. Categorie di prestazioni

Solitamente, le classificazioni delle prestazioni e dei servizi erogati ai lavoratori in azienda si basano sull'individuazione di categorie o ambiti che rimandano meccanicamente alle categorie individuate dai commi e dalle lettere dell'art. 51 TUIR (d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917). La ragione è insita nel fatto che nella prassi aziendale la grande maggioranza delle prestazioni erogate oltre la retribuzione monetaria è rappresentata proprio dalle misure individuate dal citato art. 51, in particolare dai commi 2, 3 e 4, poiché, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di specifiche agevolazioni fiscali, consistenti nell'esclusione parziale o totale del loro valore dalla formazione del reddito da lavoro dipendente (si veda *infra*, il quadro normativo nella parte III, allegato A), oltre ad essere in generale deducibili dal reddito di impresa. A partire dal disposto dell'art. 51, commi 2, 3 e 4, TUIR, ma senza seguirne pedissequamente la sua struttura, che risulta estremamente tecnica da un punto di vista fiscale, è possibile individuare alcune categorie di prestazioni a cui ricondurre le misure erogate dalle imprese ai propri lavoratori – siano esse in natura, in servizi, in contributi o rimborsi – potendo godere a determinate condizioni del favore fiscale da parte del legislatore.

Le categorie individuate sono:

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

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

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

anche le chiavi di lettura interpretative del fenomeno visto nella sua concretezza e nella realtà aziendale (si vedano, *supra*, parte I, capitolo 1, e parte II, capitolo 3).

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

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

Per procedere nella individuazione di quali tra queste categorie di prestazioni erogabili al lavoratore in ambito aziendale possano essere effettivamente classificate come welfare "aziendale" è necessario, a questo punto e in via preliminare, condividere una definizione generale di welfare. Non certo una definizione di carattere dottrinale o politologico che peraltro fuoriesce dai limiti e dagli interessi della nostra indagine (per un approfondimento si veda comunque *infra*, parte II, capitolo 5); rileva, piuttosto, ricostruire in termini pragmatici il contenuto normativo del concetto di welfare – e con esso anche le sue possibili proiezioni operative – nell'ambito di un rapporto economico come è quello di lavoro.

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

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

2. Profili definitivi

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

Numerosi studiosi hanno elaborato, nel corso del tempo, una pluralità di definizioni del concetto di welfare (si veda *infra*, parte II, capitolo 5), a conferma della mancanza di una definizione univoca e della continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, a fornire una definizione del welfare funzionale al campo di osservazione della loro ricerca.

La parola “welfare” (benessere) è stata utilizzata inizialmente per indicare il c.d. stato sociale (il *welfare state*) e cioè l’assunzione di responsabilità dell’attore pubblico rispetto ai grandi rischi sociali che ricadono sulla generalità della popolazione (infortunio, malattia, disoccupazione, vecchiaia) (BATTISTI, 2013). Questo impegno si è tradotto, nel corso del tempo e nei diversi Paesi, in un insieme composito di politiche pubbliche di assistenza e protezione sociale volte ad erogare servizi (prestazioni in natura) e benefici (prestazione monetarie) al fine di rispondere a bisogni di base e tutelare i cittadini dall’indigenza e dai rischi derivanti dall’assenza di reddito. A queste si aggiungono le politiche dirette ad organizzare altri servizi di rilevanza sociale, su tutti l’istruzione e la sanità (ARTONI, 2014).

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

3. Classificazione tipologica

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

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

Sulla base di tale definizione normativa possiamo, innanzitutto, identificare, nell’ampia gamma di prestazioni, servizi e misure, quelli che rientrano in tale definizione di welfare e quelli che vi si approssimano e in che misura a tale concetto, realizzando in questo modo una classificazione che indichiamo come tipologica. Questo primo passaggio sarà utile, poi, a sviluppare una classificazione funzionale, volta a identificare, in coerenza con le considerazioni sviluppate nel capitolo che precede, la funzione delle diverse misure, prestazioni e servizi, distinguendo tra quelli che rientrano in una logica occupazionale, cioè

concesse in virtù della posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale), e quelli che rientrano in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale, in termini non solo redistributivi, ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, *Introduzione*).

Possiamo a questo punto procedere a una prima “misurazione” della maggiore o minore vicinanza dal concetto di welfare sopra individuato, di ogni prestazione riconducibile al campo di applicazione della normativa fiscale di incentivazione delle misure di welfare a livello aziendale ovvero prevista a vario titolo nei contratti collettivi di lavoro.

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

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

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

Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente elencate, è possibile sviluppare una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare qui proposto. La tabella 20 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie di prestazioni.

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

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

Tabella 20 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

4. Classificazione funzionale

Avendo l’obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, il passo successivo è guardare alle prestazioni di welfare in questa ottica e interrogarsi sulla funzione della erogazione di ogni tipologia di prestazione, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale (tabella 21).

Tabella 21 – I beneficiari delle prestazioni di welfare

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

Educazione/istruzione			
<i>corsi extra-professionali (lingue, informatica, ecc.) (ex art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x
<i>rette scolastiche e tasse universitarie libri di testo (art. 51, comma 2, lett. f o f-bis)</i>		x	x
<i>borse di studio, contributi istruzione (spese per scuola materna, primarie, secondarie; università e master) mensa scolastica, dopo- o pre-scuola, gite scolastiche centri estivi e invernali, ludoteche, babysitting (art. 51, comma 2, lett. f-bis)</i>			x
<i>permessi per istruzione</i>		x	
Attività ricreative/tempo libero			
<i>abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, piscina, TV satellitare, museo, eventi sportivi; abbonamento a quotidiani o riviste; biblioteche e ludoteche; degustazioni enogastronomiche; viaggi con finalità ricreative, culturali o culto (pellegrinaggi) (art. 51, comma 2, lett. f)</i>		x	x
Mensa e buoni pasto			
<i>mensa e buoni pasto (art. 51, comma 3)</i>	x	x	
Trasporto collettivo			
<i>servizio trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. d e d-bis)</i>	x	x	x
Buoni acquisto			
<i>buono spesa, shopping card, convenzioni per acquisti, buono carburante</i>		x	x

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

Fonte: elaborazione ADAPT

In questa prospettiva di analisi è possibile individuare prestazioni che hanno una funzione sociale e/o redistributiva e concessiva e che sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia, da altre prestazioni che hanno invece una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall'altro lato, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto necessariamente riguardano il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella 22).

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

È questa, infatti, a nostro avviso la prospettiva per discernere da misure, prestazioni e servizi che generano valore per tutti gli attori in gioco rispetto a misure di carattere o natura puramente utilitaristica o temporanea, funzionali cioè alla semplice quanto

meccanica riduzione del costo del lavoro, grazie alla normativa fiscale, senza tuttavia una prospettiva più ampia di ripensamento dello scambio lavoro contro retribuzione.

Tabella 22 – Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

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

Fonte: elaborazione ADAPT

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

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

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

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

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 23.

Tabella 23 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

W E L F A R E O C C U P A Z I O N A L E		NON riconducibili né al titolo II Cost. (<i>Rapporti etico-sociali</i>), né al titolo III Cost. (<i>Rapporti economici</i>) Funzione redistributiva-concessiva	- buoni acquisto - attività ricreative
		Riconducibili al titolo II Cost.: <i>Rapporti etico-sociali</i> Funzione sociale	- assistenza familiari e cura - educazione/istruzione
	Welfare aziendale in senso stretto	Riconducibili al titolo III Cost.: <i>Rapporti economici</i> Funzione (anche) produttiva e di organizzazione del lavoro in impresa	- mensa e buono pasto - trasporto collettivo - assicurazioni - previdenza complementare - assistenza sanitaria - formazione - flessibilità organizzativa

Fonte: elaborazione ADAPT

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

Portando a maturazione il ragionamento già sviluppato nel corso del *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, nell'ambito del Secondo rapporto è stato elaborato un indice sintetico di misurazione delle iniziative aziendali di welfare. Con tale indice si intende sintetizzare la vicinanza o lontananza dal concetto di welfare aziendale, per come definito nel presente Rapporto, di un determinato insieme di misure di welfare adottate a livello aziendale. Esso può rappresentare uno strumento operativo utile alla misurazione e alla valutazione del livello di welfare aziendale da applicarsi tanto nella analisi dei

singoli casi aziendali, dei settori o dei territori, quanto in un confronto comparato.

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

Rispetto alla variabile tipologica, i punteggi assegnati indicano una minore o maggiore corrispondenza al concetto di welfare (tabella 24).

Per quanto riguarda la variabile funzionale i valori assegnati (tabella 25) misurano la funzione delle prestazioni in base alla loro capacità, o meno, di integrare lo scambio contrattuale e incidere attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, nonché sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Negli interventi che più realizzano tali funzioni è possibile rintracciare una dimensione (anche) economica e, talvolta, organizzativa, differenziandosi da quelle che invece hanno una finalità prevalentemente sociale o di carattere redistributivo/concessivo. Per questo i valori assegnati sono minori per questo ultimo tipo di prestazioni e crescono, invece, proprio per quelle che, distanziandosi da logiche redistributive/concessive, perseguono una funzione sociale e ancor più per quelle che, avendo una funzione economica, si avvicinano maggiormente al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

Tabella 24 – Misurazione della variabile tipologica: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits* (si veda *infra*, capitolo 3). Questi non corrispondono a una specifica prestazione di welfare aziendale, ma piuttosto individuano un credito “spendibile” dai lavoratori in modo personalizzato e gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall’art. 51, commi 2 e 3, TUIR. Ai fini dell’indice, sono stati considerati al pari dei buoni acquisto, poiché

non è possibile conoscere a priori la tipologia di misura che verrà scelta nel concreto dal lavoratore, benché possa presumersi che, in quanto spesi dallo stesso dipendente, rispondano efficacemente al soddisfacimento di bisogni reali. Inoltre, quanto previsto dall'art. 51, comma 3, TUIR rappresenta la modalità di fruizione prevalente dei *flexible benefits* sino alla soglia ivi prevista.

Grazie ai punteggi attribuiti alle due variabili con riferimento alla misurazione tipologica (tabella 24) e quella funzionale (tabella 25) degli interventi di welfare, è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 7), dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

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

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

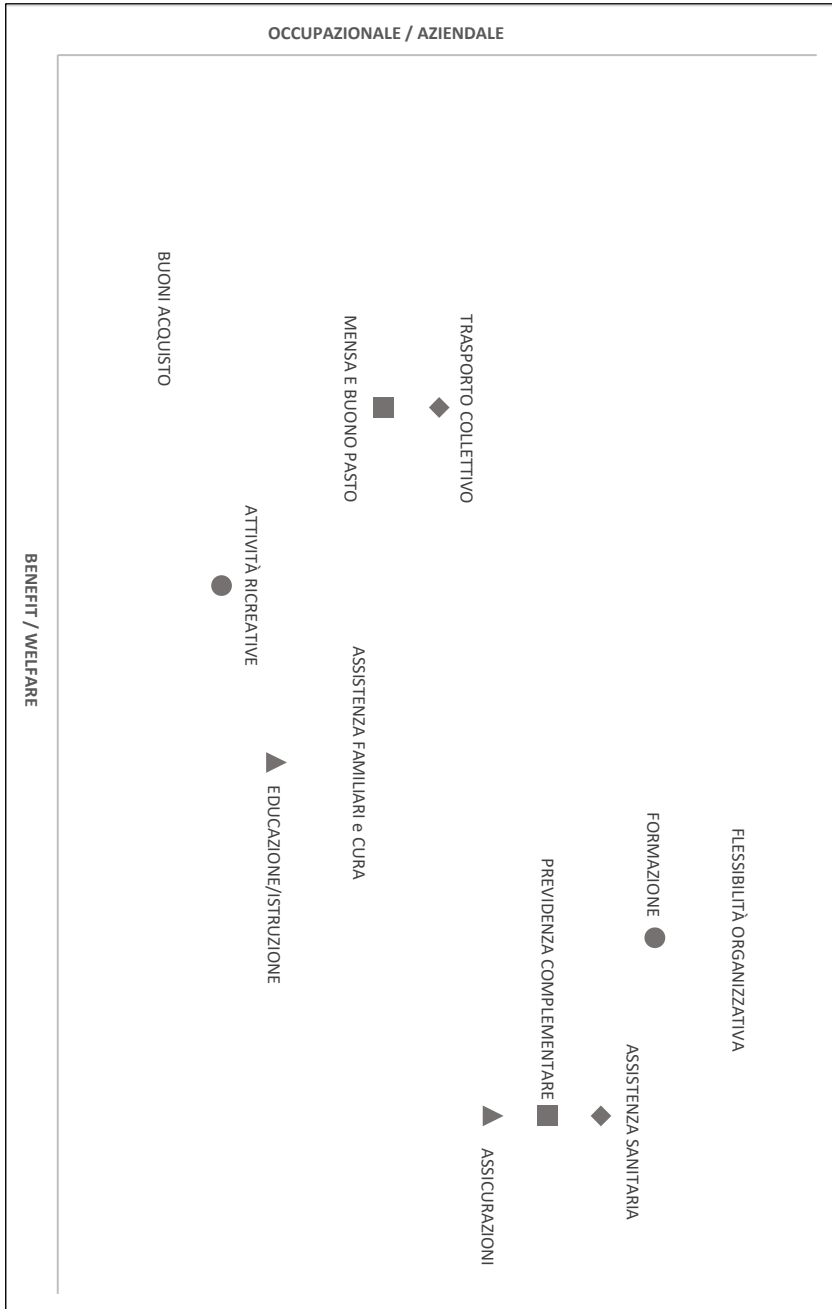
Tabella 25 – Misurazione della variabile funzionale: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale

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

Fonte: elaborazione ADAPT

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

Grafico 7 – Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

Per arrivare all'elaborazione dell'indice è necessario, come primo passaggio, porre in relazione e combinare le due dimensioni rilevate e quantificate per arrivare a una misurazione complessiva e sintetica di ogni tipologia di misura di welfare (tabella 26). Ad ognuna corrisponde un valore calcolato come somma dei punteggi delle due variabili, diviso per il massimo valore totale raggiungibile (che è 12). Per esempio, i buoni acquisto assumono valore 1 per la variabile tipologica (tabella 24) e valore 1 per la variabile funzionale (tabella 25). La somma dei due valori (2) è diviso per 12, il punteggio totale della prestazione è 0,17 (tabella 26).

Tabella 26 – La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

Poiché l'obiettivo è la valutazione di un insieme di iniziative di welfare, previste in ambito aziendale o da un contratto collettivo nazionale di lavoro, non è sufficiente l'attribuzione di un punteggio per ogni misura, ma occorre combinare i punteggi

risultanti per più prestazioni di welfare attraverso lo sviluppo appunto di un indice.

L'indice di welfare aziendale *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportate al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92; si veda tabella 26) per il numero di ricorrenze e moltiplicate per cento.

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

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

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

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

(1) $M1, M2$ ecc. indicano i valori delle misure che costituiscono l'insieme delle iniziative di welfare che si intende rappresentare in modo sintetico attraverso l'indice; n è il numero di ricorrenze, cioè di misure di welfare che compongono l'insieme; 0,92 è il massimo punteggio possibile (si veda tabella 26).

(2) Considerando che il punteggio minimo che ha una prestazione è 0,17, applicando la formula si ottiene $0,17/(1*0,92)*100 = 18,5\%$.

(3) Analogamente, considerando che il punteggio massimo che ha una misura è 0,92, applicando la formula si ottiene $(0,92/(1*0,92))*100=100\%$.

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

Infine, occorre tener presente che il ragionamento proposto, cercando di oggettivizzare le prassi aziendali e collettive, non entra nel merito della dimensione individuale della scelta personale del lavoratore, aspetto comunque rilevante nello studio del fenomeno e complementare all'approccio qui adottato. Sul punto (si veda *infra*, capitolo 3 e la *literature review* contenuta nel capitolo 5) alcuni studi sottolineano come da un lato l'ampliamento della scelta per il lavoratore andrebbe nella direzione dell'autonomia e della realizzazione di uno schema contrattuale ispirato alla teoria della *capability*, mentre dall'altro questo possa rappresentare un rischio verso una deriva consumistica del welfare (CARUSO, 2018). In tal senso il metodo delle relazioni industriali può fungere da guida e indirizzo per lo sviluppo della materia nella contrattazione collettiva scongiurando questo secondo scenario.

Per esemplificare l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* si riporta di seguito il calcolo dell'indice per la contrattazione aziendale dei settori oggetto di analisi nei precedenti Rapporti.

Caso studio 1 – applicazione *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* al settore terziario, distribuzione e servizi (2015-2021)

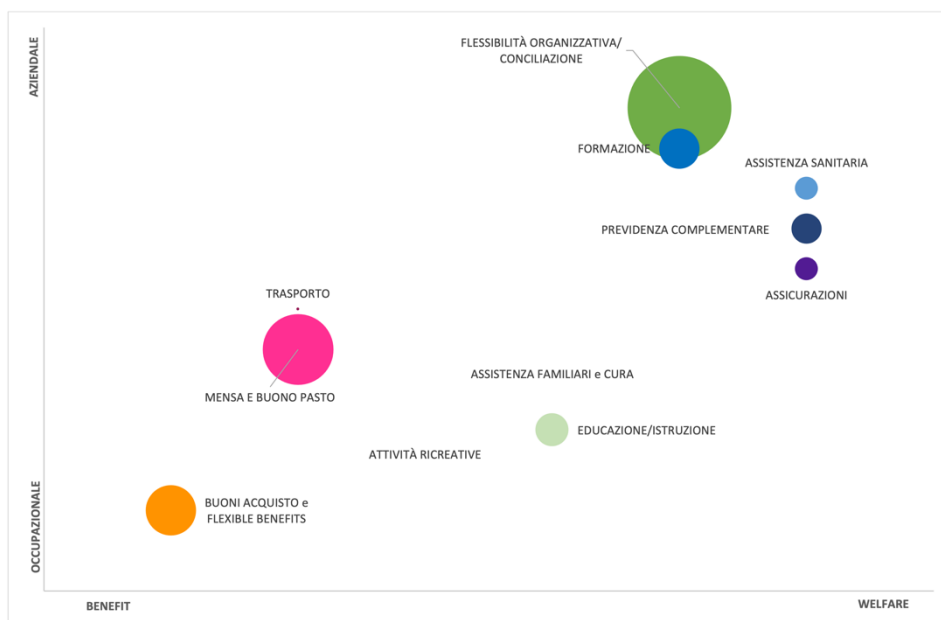
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (202) nei contratti aziendali (46) del settore terziario, distribuzione e servizi che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2015-2021 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (119), mensa e buono pasto (22), buoni/*flexible benefits* (19), formazione continua (12), educazione e istruzione (11), previdenza (9), assistenza sanitaria (7), assicurazioni (7), trasporti (1).

Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi corrisponde all'85%.

Grafico 8 – Caso studio 1. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi



Caso studio 2 – applicazione *Welfare Index ADAPT* per *Intesa Sanpaolo* al settore alimentare (2016-2020)

Ricognizione delle misure

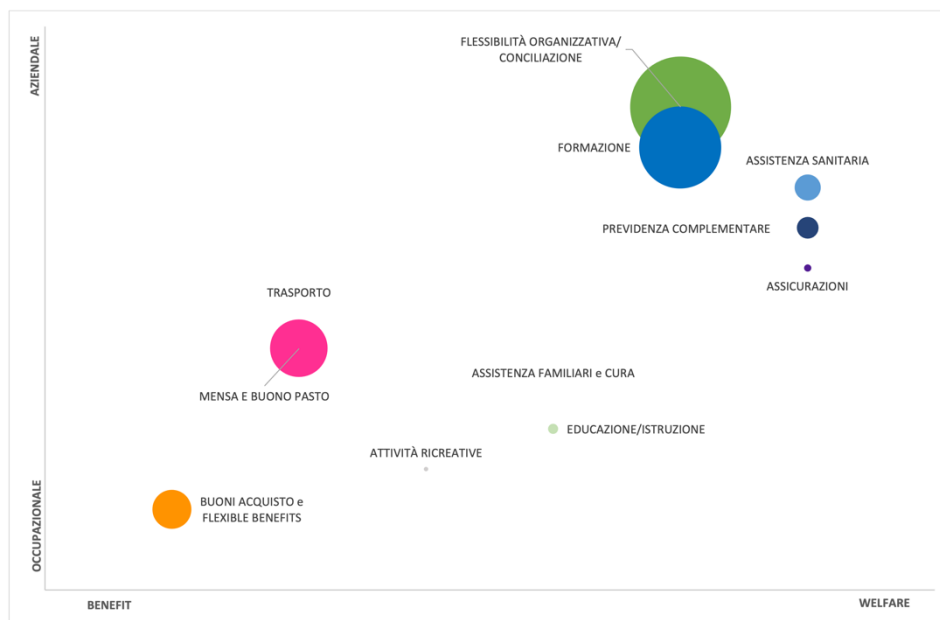
Le misure di welfare (218) nei contratti aziendali (60) del settore alimentare che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2020 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione (105), formazione continua (34), mensa e buono pasto (29), buoni/*flexible benefits* (18), assistenza sanitaria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

(9), educazione e istruzione (6), attività ricreative (3), assicurazioni (3).

Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

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

Grafico 9 – Caso studio 2. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)



Caso studio 3 – applicazione *ADAPT-UBI Welfare Index* al settore dell'industria chimico-farmaceutica (2016-2019)

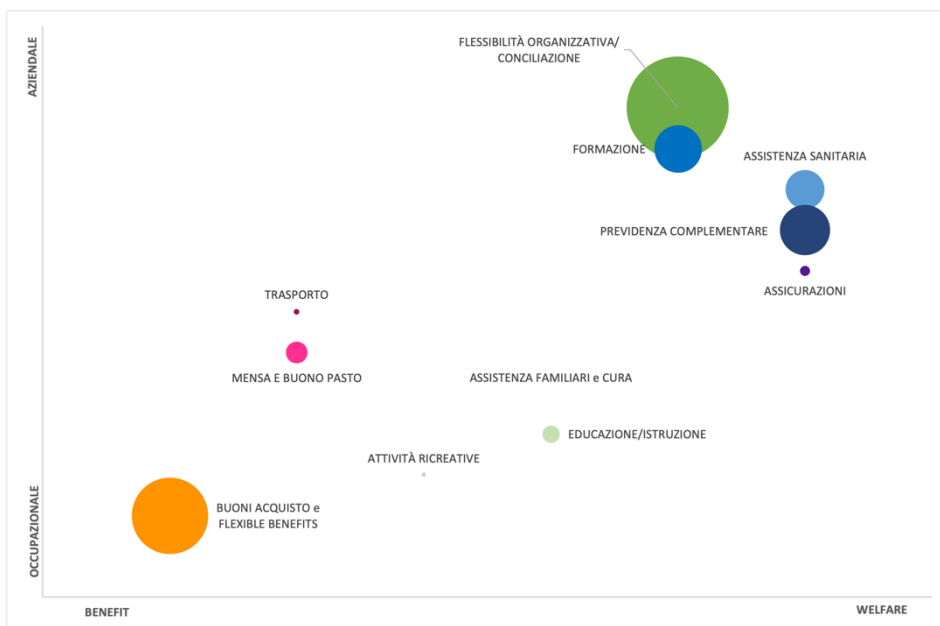
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (305) nei contratti aziendali (117) dell'industria chimico-farmaceutica che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2019 si distribuiscono tra buoni/*flexible benefits* (63), soluzioni per la conciliazione (83), mensa e buono pasto (18), formazione continua (39), assistenza sanitaria (31), previdenza (41), servizi ricreativi (5), trasporto e mobilità (3), educazione e istruzione (14), assicurazioni (8).

Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

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

Grafico 10 – Caso studio 3. Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



Caso studio 4 – applicazione *ADAPT-UBI Welfare Index* al settore della metalmeccanica industriale (2019)

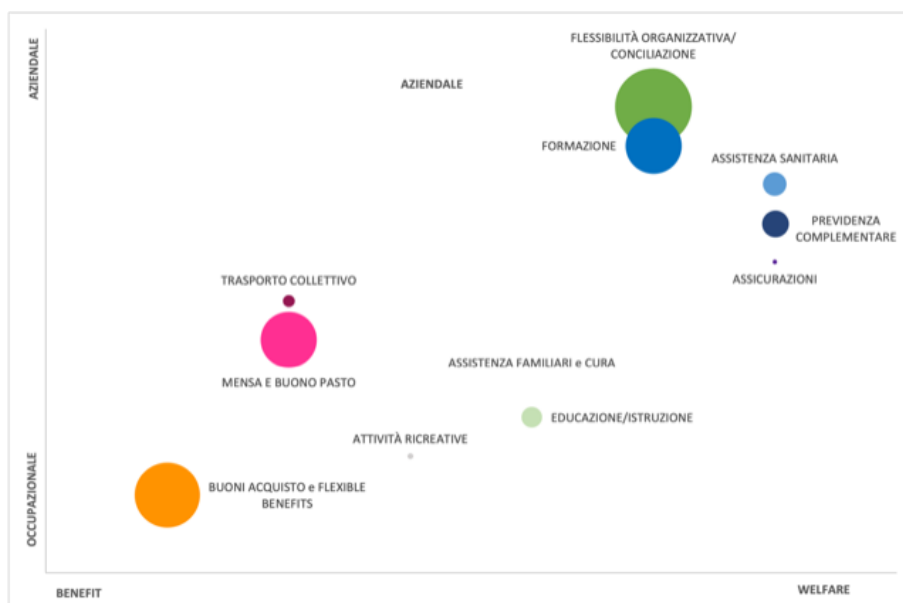
Ricognizione delle misure

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

Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

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

Grafico 11 – Caso studio 4. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale della metalmeccanica industriale



Con un valore dell'indice corrispondente a 85%, emerge come nel settore terziario, distribuzione e servizi, similmente al settore alimentare, con indice 83%, il welfare abbia decisamente una funzione economica e produttiva. Infatti, si rilevano, in particolare, soluzioni organizzative per la conciliazione sia classiche, come congedi, permessi e l'utilizzo del lavoro part-time per la conciliazione, sia più innovative come la banca ore solidale, le diverse forme di flessibilità oraria e il lavoro agile. Nei settori metalmeccanico e chimico-farmaceutico, il welfare che emerge dalla contrattazione aziendale oggetto di analisi risulta un welfare con funzione tendenzialmente economica e produttiva (l'*Index* è rispettivamente 76% e 75%), prevalendo la diffusione di soluzioni di flessibilità organizzativa e di sostegno della conciliazione vita-lavoro. Nel settore chimico-farmaceutico si osserva tuttavia una certa polarizzazione delle misure. Infatti, anche se prevalgono soluzioni di flessibilità organizzativa (nel 75% dei contratti analizzati), diffusi sono anche i buoni acquisto (53% dei contratti), misura che tipicamente ha una funzione redistributiva concessiva.

3.

IL WELFARE NEI PRINCIPALI SISTEMI DI RELAZIONI INDUSTRIALI

Oggetto del presente contributo sono le risultanze – e la relativa discussione in chiave sistematica – delle analisi sulle politiche di welfare aziendale registrate nei sistemi di relazioni industriali relativi ai settori oggetto di studio nelle cinque precedenti edizioni del nostro Rapporto, alle quali si rinvia per ulteriori approfondimenti.

1. Le ricerche

In via preliminare giova ricordare che l'eterogenea esperienza del welfare aziendale e occupazionale presente nel nostro Paese è stata analizzata nel corso dei precedenti Rapporti secondo una precisa chiave metodologica e cioè attraverso una ricostruzione delle dinamiche dei diversi sistemi di relazioni industriali in cui la singola realtà aziendale si colloca, così da ricollegare il singolo contratto aziendale alle previsioni in materia nel contratto nazionale di riferimento ed evidenziare i relativi raccordi normativi e/o istituzionali.

Negli anni sono stati quindi selezionati, per quanto riguarda le prime quattro edizioni, tre settori-chiave del sistema economico italiano, afferenti al mondo dell'industria. Nel Primo e nel Secondo rapporto si è partiti da un settore centrale nell'ambito della manifattura, ossia quello metalmeccanico, in cui il contratto nazionale ha spesso giocato un ruolo-guida nell'individuazione di soluzioni innovative, anche nel campo del welfare, cercando allo stesso tempo di favorire uno sviluppo virtuoso della contrattazione aziendale sulla materia. La ricerca è poi proseguita nel Terzo rapporto con il primo fronte di

comparazione, rappresentato dal settore chimico-farmaceutico, il quale, come dimostrano le principali ricerche sulla materia, risulta insieme a quello metalmeccanico tra quelli con la più ampia diffusione di misure di welfare aziendale al suo interno. Nel Quarto rapporto, pubblicato nel 2021, si è invece concentrata l'attenzione sul settore alimentare, in considerazione del suo sviluppato sistema di relazioni industriali, sia a livello nazionale che a livello aziendale, nonché del ruolo-chiave giocato dalle aziende del settore nel corso dell'emergenza sanitaria.

Con il Quinto rapporto si è invece aperto un nuovo fronte di comparazione, volto ad approfondire sistemi di relazioni industriali che hanno uno storico radicamento nel nostro territorio nazionale e che operano al di fuori del mondo dell'industria. In quest'ottica, si possono leggere il focus della quinta edizione sul settore terziario, del quale saranno presentate in questa sede le principali evidenze, e l'ampia analisi sul mondo dell'artigianato oggetto di uno specifico capitolo del presente Rapporto.

2. La contrattazione nazionale

Sul piano nazionale, nell'ambito del primo approfondimento, aggiornato nella seconda edizione e profondamente revisionato nella quarta edizione alla luce dell'importante tornata di rinnovi contrattuali del 2021, sono stati in primo luogo presi a riferimento i sei CCNL siglati dalle federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil afferenti all'industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti, nonché alle realtà cooperative, della piccola e media impresa e dell'artigianato del settore, a cui si aggiunge il contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro del gruppo Fiat. Per quanto riguarda il settore chimico-farmaceutico, il Terzo rapporto ha invece considerato il solo CCNL sottoscritto da Federchimica e Farindustria con le federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil, mentre con riferimento al settore alimentare sono stati individuati, al fine di identificare i CCNL più diffusi, i cinque contratti nazionali che, secondo i dati indicati da Inps e Cnel, si applicano nel macrosettore Cnel E (alimentaristi-agroindustriale) a più di 15.000 lavoratori. Infine, per quanto riguarda l'approfondimento del Quinto rapporto, sono stati presi a riferimento i nove CCNL sottoscritti da

Confcommercio-Imprese per l'Italia o dalle federazioni e associazioni di settore ad essa aderenti, appartenenti al macrosettore che il Cnel identifica come H, terziario, distribuzione e servizi. Un focus di questo tipo, incentrato su uno specifico sistema di relazioni industriali, si spiega con la necessità di rendere maggiormente organica l'indagine su un settore contrattuale complesso ed eterogeneo quale quello del terziario.

Al di là dell'ampio campione di CCNL analizzati, in tutti e quattro i settori si osserva, a livello nazionale, la generale valorizzazione dei fondi bilaterali che si occupano dello sviluppo dei diversi "pilastri" del sistema di welfare contrattuale nazionale. Logiche di sistema che sono ben spiegate dal caso del settore chimico-farmaceutico e del settore terziario, in cui un intero capitolo del contratto è dedicato alle misure volte a sostenere il sistema di welfare settoriale. Nel primo caso, si osserva come il capitolo XIII della parte III del CCNL del settore chimico-farmaceutico sia espressamente dedicato al sistema *Welfarchim*, i cui elementi fondanti sono rappresentati dal fondo pensione negoziale *Fonchim*, dal fondo di assistenza sanitaria contrattuale *Faschim*, nonché dall'organismo bilaterale chimico per la formazione (OBCF), dal sistema istituzionale in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell'ambiente e, da ultimo, dal neoistituito fondo di solidarietà bilaterale *TRIS* (tutela, riqualificazione, innovazione, sostegno). La centralità degli strumenti bilaterali settoriali per la promozione delle misure di welfare è resa ancora più esplicita dal CCNL terziario, distribuzione e servizi, sottoscritto da Confcommercio e dalla controparte sindacale, in cui le parti, nell'ambito della sezione IV, titolo II, identificano i tre pilastri del sistema di welfare contrattuale di settore, ossia il fondo *Est* (affiancato dal fondo *Sanimpresa* nel territorio del Lazio e sostituito dal fondo *Qu.as* per quanto riguarda i quadri) sul piano della sanità integrativa, dal fondo *Fon.Te.*, in merito alla previdenza complementare e dal fondo interprofessionale *For.Te.* (*Quadrifor* per i quadri) per quanto riguarda la formazione professionale.

Anche se si guarda agli altri due settori, negli ultimi anni le politiche contrattuali hanno portato al graduale accentramento delle soluzioni, in materia di previdenza e assistenza sanitaria,

verso i fondi nazionali di categoria, con un ruolo leader dei due principali fondi di previdenza complementare (Cometa per il settore metalmeccanico, Alifond per il settore alimentare) e di assistenza sanitaria (Mètasalute per il settore metalmeccanico, Fasa per il settore alimentare).

Se sul piano della previdenza complementare la strategia negoziale delle parti a livello nazionale per promuovere le adesioni mantiene una linea comune tra i diversi settori, con la previsione di un contributo datoriale che si affianca (pur con valori percentuali differenti a seconda dei CCNL) al contributo di adesione del lavoratore, nell'ambito dell'assistenza sanitaria si notano differenze più ampie tra i diversi sistemi di relazioni industriali. Mentre nel settore chimico-farmaceutico, la "volontarietà" dell'adesione al fondo di settore Faschim rimane un tratto caratterizzante delle politiche di assistenza sanitaria, nel settore metalmeccanico e nel settore terziario i principali contratti individuano meccanismi di adesione obbligatoria, con contribuzione a totale carico dei datori di lavoro verso i fondi nazionali, ritenuti dalle parti più adeguati, rispetto ai fondi aziendali e di gruppo, per gestire la sempre più ampia gamma di prestazioni richieste dai lavoratori. A metà tra i due sistemi si colloca la soluzione del CCNL leader del settore alimentare (CCNL Unionfood e altre associazioni), che nell'ambito dell'ultimo rinnovo ha introdotto un meccanismo di compartecipazione dei lavoratori al finanziamento del fondo (di importo notevolmente minore rispetto alla quota aziendale) che nel caso in cui non venga rispettato comporta la cessazione automatica dell'iscrizione del lavoratore.

Nel caso dei metalmeccanici, inoltre, non può essere trascurata la grande novità del CCNL Federmeccanica del 2016, confermata (e potenziata) nell'ambito dei principali rinnovi di settore del 2021, relativa ai c.d. *flexible benefits*, che consistono nella quota di credito welfare che le aziende che applicano i contratti nazionali in questione sono tenute a erogare ai propri dipendenti. Una soluzione "apripista" sulla materia, come dimostra il seguito avuto in altri settori merceologici, volta ad incentivare la diffusione del welfare aziendale anche nei contesti aziendali di dimensioni minori attraverso una previsione nazionale, che

punta a sfruttare le agevolazioni fiscali previste dall'art. 51 TUIR sulla materia e prevede un coinvolgimento dei provider di welfare aziendale nell'implementazione delle piattaforme di servizi a disposizione delle aziende. Una misura nazionale di questo tipo, tuttavia, non trova spazio negli altri 4 settori considerati, che appaiono così maggiormente ancorati ai propri storici e consolidati sistemi bilaterali, senza che vengano aperti possibili spazi di intervento a ulteriori operatori di mercato.

Infine, un accenno finale va riservato alle politiche nazionali sulla formazione. Anche in questo ambito, a fronte di un obiettivo comune (l'ampliamento dell'accesso a percorsi di formazione continua da parte dei dipendenti delle aziende) le strategie negoziali appaiono diverse. Se nel settore metalmeccanico viene previsto, a livello nazionale, un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori, il CCNL Federchimica introduce alcune specifiche misure finalizzate a garantire percorsi di formazione continua. In questo senso, appare di particolare rilievo la possibilità, prevista dal contratto nazionale, di utilizzare 1,5 giornate (aumentate a 2,5 nell'ambito del rinnovo del 2022) di riposi per la partecipazione a progetti formativi collettivi, concordati a livello aziendale e/o territoriale, o individuali, nell'ambito di uno strutturato patto formativo, nonché l'introduzione della figura del delegato alla formazione, nelle imprese con più di 50 dipendenti, che è incaricato di seguire la tematica della formazione continua e la definizione dei piani condivisi di formazione. Quanto al settore alimentare, invece, le disposizioni della contrattazione nazionale si caratterizzano principalmente per la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione, il cui ammontare varia a seconda dei sistemi di riferimento, nonché per l'introduzione di specifici meccanismi di monitoraggio e certificazione delle competenze acquisite. Diversa appare infine l'impostazione adottata dal CCNL terziario, distribuzione e servizi, nell'ambito del quale, come si è già accennato, il tema costituisce un "pilastro" delle politiche nazionali sul "welfare contrattuale". In tale contesto, un ruolo di primaria importanza viene giocato dal sistema bilaterale di settore, con il fondo interprofessionale For.Te., che riveste una funzione fondamentale nel coadiuvare le imprese nella programmazione e nella realizzazione delle attività aziendali di formazione

continua, supportata e integrata, in molti contesti locali, dall'articolata rete di enti bilaterali territoriali, ai quali vengono affidati specifici compiti sul piano dell'individuazione delle competenze nonché dei profili professionali da coinvolgere a livello di settore.

3. Il ruolo della contrattazione di secondo livello e degli enti bilaterali

Venendo alle misure di welfare negoziate a livello decentrato, la contrattazione aziendale, nei tre casi riferiti alle realtà settoriali dell'industria (metalmecanica, chimico-farmaceutica, alimentare), costituisce una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori e delle aziende.

Guardando ai 117 contratti aziendali analizzati nel settore chimico-farmaceutico, spiccano in questi termini le numerose misure aziendali riguardanti l'assistenza sanitaria e la previdenza complementare, che si sviluppano principalmente nel solco dei servizi e delle prestazioni offerte dai fondi contrattuali nazionali, declinandone le modalità di fruizione, ampliando la gamma dei servizi offerti oppure, nella maggior parte dei casi, integrando la contribuzione aziendale ai fondi stessi. Aspetti ben evidenziati anche nell'approfondimento sul settore alimentare (basato su 60 contratti aziendali sottoscritti tra il 2016 e il 2020), anche se in tal caso è stata evidenziata, nel campo dell'assistenza sanitaria integrativa, una situazione maggiormente variegata, caratterizzata anche dalla presenza di fondi aziendali che operano in via integrativa o sostitutiva rispetto ai fondi nazionali, nonché dall'introduzione, in diversi contesti aziendali, di servizi *ad hoc* sul piano sanitario. Quanto al settore metalmeccanico, invece, nel Secondo rapporto viene evidenziato come nel 2017, ossia all'indomani del rinnovo del CCNL del novembre 2016, vi sia stato un notevole aumento delle previsioni aziendali in materia di assistenza sanitaria integrativa, al fine di garantire il graduale passaggio dei lavoratori alle coperture del

fondo contrattuale di settore Mètasalute, in linea con le scelte delle parti sociali a livello nazionale.

Un secondo aspetto sul quale può essere opportuno operare qualche primo confronto riguarda la questione dei c.d. *flexible benefits*. Come si è già anticipato, nel settore metalmeccanico tali strumenti hanno rappresentato la principale novità sul piano delle misure di welfare del rinnovo del 2016 e questo aspetto ha comportato una notevole attività della contrattazione aziendale sul punto, con numerosi accordi di secondo livello volti ad aggiungere, rispetto alle quote già stabilite dal CCNL, ulteriori importi destinati alla generalità dei lavoratori o a specifiche categorie (quali ad esempio i lavoratori turnisti o con familiari a carico, ma anche assegnazioni *una tantum* alle lavoratrici madri e lavoratori padri alla nascita del figlio, oppure alla nascita di un nipote, ecc.) oppure ancora come erogazione incentivante per la totalità dei dipendenti al raggiungimento di certi risultati aziendali. A queste disposizioni si aggiunge poi, in moltissime intese, la possibilità di vedersi riconosciuto sotto forma di *flexible benefits* tutto o parte del premio di risultato. Diverso è invece il caso degli altri due settori, in cui manca una previsione in materia a livello nazionale. Tale aspetto, tuttavia, non scoraggia il ruolo della contrattazione decentrata nel prevedere specifici conti welfare per i lavoratori: da questo punto di vista, una spinta molto forte all'introduzione di questi strumenti deriva dalla scelta delle parti di consentire (e in alcuni casi favorire con alcuni specifici incentivi), in quasi tutti i contesti aziendali, la conversione dei premi di risultato in beni e servizi di welfare. Nel settore chimico-farmaceutico, inoltre, un grande impulso allo sviluppo di soluzioni di questo tipo è arrivato a seguito dell'abolizione del premio presenza ad opera del CCNL, dato che numerosi accordi hanno previsto di destinare le relative risorse, quando non ricomprese all'interno del premio di partecipazione, proprio al potenziamento della quota di *flexible benefits*.

Un importante intervento della contrattazione aziendale nei diversi settori riguarda poi aree tradizionali di presidio aziendale della materia, quali il sostegno alla formazione e all'istruzione per lavoratori e figli. Per quanto riguarda la formazione, nel settore chimico-farmaceutico si segnala in particolare il

coinvolgimento diretto dei rappresentanti dei lavoratori, per il tramite delle Rsu o dei già menzionati delegati alla formazione, nella definizione delle esigenze formative, l'implementazione dei percorsi formativi e la verifica del raggiungimento degli obiettivi. Si tratta di un aspetto che viene valorizzato anche in numerosi casi del settore alimentare (seppur in assenza della specifica figura del delegato alla formazione) attraverso il coinvolgimento delle Rsu nelle varie fasi di sviluppo dei piani formativi, nonché la costituzione di gruppi di lavoro e commissioni tecniche bilaterali *ad hoc*. Maggiormente ancorate al livello nazionale appaiono le soluzioni del settore metalmeccanico (in crescita, dal 16% del 2016 fino al 38% del 2019), alla luce della previsione specifica da parte del CCNL di un "diritto alla formazione continua" per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato, nonché dei conseguenti sforzi degli attori del settore per la sua effettiva applicazione (tra cui la guida operativa di Federmeccanica diffusa nel 2018 e i nuovi strumenti introdotti dal CCNL Federmeccanica del 2021).

L'ambito in cui la contrattazione aziendale sviluppa maggiormente il suo potenziale, tuttavia, riguarda le soluzioni di flessibilità organizzativa, finalizzate principalmente a garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale dei lavoratori. Al di là dei dati sulla diffusione di tali misure, che attestano le soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa al primo posto tra i temi affrontati dalla contrattazione di secondo livello in tutti e tre i settori (sono infatti presenti, rispettivamente, nel 52% degli accordi del settore metalmeccanico, nel 71% del settore chimico-farmaceutico e nel 72% del settore alimentare), occorre prestare particolare attenzione all'ampio ventaglio di misure che sono ricomprese entro tale campo. Queste vanno dalle classiche previsioni su permessi e congedi a soluzioni più articolate rivolte a specifiche categorie di lavoratori – come dimostra ad esempio l'attenzione nel settore chimico-farmaceutico verso la gestione delle disabilità nei luoghi di lavoro e la tutela delle persone affette da malattie croniche – fino ad arrivare alle misure di carattere maggiormente innovativo, come l'istituzione e l'utilizzo della banca ore solidale, le forme di flessibilità oraria e il lavoro agile.

Il fine principale delle previsioni migliorative in materia di congedi e permessi consiste, in tutti i casi, nel sostegno alla genitorialità: da questo punto di vista si segnala la crescita negli ultimi anni delle disposizioni migliorative della disciplina nazionale sui congedi parentali, sia sul piano di una maggiore flessibilità nelle possibili modalità di utilizzo degli stessi sia di un'estensione dei termini di utilizzo. Nello specifico, poi, grande attenzione viene prestata dalle parti in merito al congedo di paternità, anche nell'ottica di un impegno concreto per favorire le pari opportunità, nonché sui permessi retribuiti per l'assistenza ai figli malati.

Sempre al fine di favorire una maggiore conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze personali dei lavoratori e in linea con quanto stabilito dall'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015 e dalle linee guida sul punto presenti in tutti e tre i CCNL, risultano sempre più diffuse nei tre settori le banche ore solidali, che consentono ai lavoratori di cedere riposi e ferie a colleghi con particolari necessità di assistenza e cura nei confronti dei propri familiari. L'ultima evoluzione di tale istituto, come dimostrano i casi presentati nel Quarto rapporto con riferimento ai settori metalmeccanico e alimentare, ha permesso la cessione di ore ai lavoratori che, nel corso delle fasi più acute dell'emergenza sanitaria legata alla diffusione del virus Covid-19, fossero impossibilitati in via temporanea a prestare la propria attività, al fine di limitare il ricorso agli ammortizzatori sociali e garantire una piena copertura sul piano economico.

Infine, occorre rilevare come, con la sempre più ampia evoluzione delle modalità organizzative del lavoro negli ultimi anni, siano cresciute le disposizioni aziendali che introducono forme sempre più strutturate di lavoro agile, nonché gli accordi che stabiliscono l'ampliamento delle fasce di ingresso e uscita dal lavoro.

Di natura in parte differente sono invece le evidenze relative al settore terziario, nell'ambito del quale la contrattazione aziendale risulta scarsamente diffusa, in ragione delle caratteristiche dimensionali delle imprese e della scarsa presenza di rappresentanti sindacali dei lavoratori (nella forma di Rsu e Rsa) che

possano negoziare con le strutture aziendali misure di welfare aziendale per i dipendenti. A fare da contrappeso all'assenza di pratiche di contrattazione aziendale, in tali realtà settoriali si segnala tuttavia la presenza di un sistema articolato di enti bilaterali, che hanno un tradizionale radicamento proprio in aree del mercato del lavoro caratterizzate da una forte frammentazione delle realtà produttive, svolgendo attività di ampia portata che arrivano a ricomprendere anche importanti misure di welfare.

Da questo punto di vista, da una mappatura dei principali enti bilaterali territoriali che operano nelle realtà del commercio e del turismo, si osserva come gli stessi da una parte supportino il sistema di welfare contrattuale già previsto a livello nazionale, occupandosi ad esempio di attività informative e promozionali riguardanti la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Dall'altra parte, seppur con modalità diverse tra un contesto locale e l'altro, gli enti bilaterali territoriali si occupano di integrare tale sistema di welfare "nazionale" mediante l'erogazione di servizi e prestazioni ulteriori che siano in grado di valorizzare il tratto caratterizzante della bilateralità territoriale: legame con il territorio, adattabilità alle peculiari esigenze del settore, capacità di raggiungere un'ampia platea di imprese e di tipologie di lavoratori. Le soluzioni di welfare introdotte dagli enti bilaterali non si discostano, in buona parte, dalle misure proposte nei piani di welfare aziendale, che in altri contesti sono promossi dalla contrattazione aziendale. In questi termini, le prestazioni e i servizi previsti per i lavoratori spaziano dalle misure di sostegno al reddito ai contributi a supporto delle politiche di conciliazione vita-lavoro, senza dimenticare l'importante ruolo che viene giocato, in alcuni territori, dalle misure relative alla salute dei lavoratori e dei propri famigliari, alle attività ricreative nonché alla mobilità territoriale. A queste misure si affiancano poi, in molti casi, specifiche soluzioni destinate direttamente alle imprese, nell'ottica di supportare sul piano economico le realtà aziendali a sostenere le spese dei corsi di aggiornamento e riqualificazione professionale dei dipendenti, nonché delle iniziative in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

4. Prime conclusioni

Alla luce dei diversi approfondimenti settoriali emergono alcune linee di tendenza, che ci comunicano le direzioni comuni di sviluppo delle soluzioni di welfare aziendale e contrattuale, ma anche la presenza, quantomeno su alcuni specifici aspetti, di diversi “modelli” settoriali.

Da una parte, infatti, appare evidente come in tutti e quattro i sistemi di relazioni industriali la contrattazione nazionale intenda assumere un ruolo-guida sulle questioni relative alla previdenza e all’assistenza sanitaria integrativa, nonché alla formazione, promuovendo in tutti i casi un articolato sistema bilaterale per la gestione e la promozione di tali misure, lasciando poi un ampio spazio di manovra, là dove presente, alla contrattazione aziendale e ad altri strumenti promossi a livello bilaterale al fine di supportare e integrare le soluzioni nazionali, nonché di individuare soluzioni autonome in grado di adattarsi agli specifici contesti territoriali e aziendali. Particolarmente rilevante, in questi termini, è ad esempio il ruolo della contrattazione aziendale nei settori industriali sui temi della flessibilità oraria e organizzativa, con soluzioni di prossimità che mirano a rispondere o prevenire specifiche criticità che possono riscontrarsi nei contesti aziendali, e in alcuni casi arrivano ad anticipare (come evidenziato nel caso del settore alimentare) le novità dei rinnovi nazionali sulla materia. Parimenti, si può osservare, nel settore terziario, il radicato ruolo di diversi enti bilaterali territoriali nel promuovere misure di sostegno al reddito in grado di intervenire a supporto di aziende e lavoratori del territorio, a fronte di periodi di sospensione dell’attività lavorativa.

Questi elementi evidenziano bene un ruolo sempre più forte del welfare aziendale, nelle sue diverse forme, nel far fronte alle esigenze differenti, e in notevole evoluzione, dei lavoratori operanti in diversi settori. Una crescita delle misure resa possibile anche, ma non solo, dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni sulla materia. Ne è la riprova il fatto che, nel quadro degli enti bilaterali territoriali, le soluzioni presentate si sviluppano nel quadro di un regime fiscale diverso, che attualmente crea una disparità di trattamento tra le misure di welfare

corrisposte direttamente dell'azienda (per mezzo di previsioni di contratti collettivi o regolamenti unilaterali, oppure siano corrisposte ai lavoratori) e quelle erogate dagli enti bilaterali, con regole fiscali più sfavorevoli per questi ultimi.

Quello che si osserva, in ogni caso e a prescindere dai canali di promozione delle misure, è l'ampia capacità di risposta di queste alle complesse sfide legate alle trasformazioni in atto nei vari contesti produttivi, che spinge gli attori sociali a introdurre innovative politiche di welfare contrattuale, bilaterale e aziendale ai diversi livelli di negoziazione.

Dall'altra parte, tuttavia, si nota come, tra un sistema e l'altro, appaia differente la "dimensione" del welfare in azienda. Si tratta di un aspetto ben evidenziato nell'ambito dell'approfondimento sul settore chimico-farmaceutico, nel momento in cui si prova a delineare il "modello" di tale settore, mettendolo a confronto con quello dei metalmeccanici. Mentre nel secondo caso prevale infatti una dimensione "individualistica" del welfare, identificata in particolare nella previsione nella contrattazione nazionale di una misura, quale quella degli importi dei *flexible benefits* (spesso intesi come e goduti nella forma dei buoni acquisto), di carattere non necessariamente sociale, diverso appare l'approccio di fondo del CCNL chimico-farmaceutico. In tal caso, infatti, sembra prevalere una dimensione "collettiva", dove il CCNL inserisce il welfare aziendale nell'ambito più ampio della responsabilità sociale d'impresa, definita come «l'impegno di tutti i soggetti coinvolti nell'impresa, ciascuno in relazione al proprio ruolo, ad integrare i temi sociali, etici ed ambientali nelle proprie attività e nei rapporti interni ed esterni, operando responsabilmente, con la consapevolezza dei propri diritti e doveri», con l'obiettivo di orientare l'azione delle parti sociali a livello aziendale, non limitandosi ad indicare le materie oggetto di negoziazione, ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La prevalenza della dimensione "collettiva" si evince anche nel settore alimentare e nel settore terziario.

Nel primo caso, si evidenzia un ruolo già molto ampio della contrattazione nazionale nell'ambito delle misure di welfare

annoverabili nella responsabilità sociale d'impresa, rafforzato da una contrattazione aziendale capace di porre l'accento, in particolare, sulle misure indirizzate alla flessibilità organizzativa e al perseguimento della formazione continua all'interno delle imprese.

Per quanto riguarda invece il terziario, dall'analisi dei 46 contratti aziendali passati in rassegna, riferiti prevalentemente a grandi realtà aziendali che applicano il CCNL terziario, distribuzione e servizi o il CCNL pubblici esercizi, si osserva come le prestazioni maggiormente diffuse nel settore siano quelle riconducibili all'area della bilateralità, rafforzando l'articolato sistema già previsto a livello nazionale, nonché quelle concesse alla dimensione organizzativa del lavoro e alla sua funzione produttiva. Con riferimento all'ampia attività degli enti bilaterali operativi nelle diverse realtà locali, invece, se è pur vero che tali organismi propongono un ampio spettro di soluzioni, volte a farsi carico di bisogni di natura differente, e in grado di rivestire una portata maggiormente "inclusiva" rispetto alla contrattazione aziendale, sul piano operativo emergono ancora alcuni limiti che ostacolano una piena realizzazione delle potenzialità di questi ultimi. Da una parte, infatti, dalla mappatura degli organismi territoriali operata nel Quinto rapporto si evince che la rete degli enti bilaterali è articolata in modo assai asimmetrico nei diversi settori merceologici e sul territorio nazionale, con notevoli discrepanze nella predisposizione delle misure tra le differenti aree merceologiche e geografiche del Paese, specialmente nelle realtà in cui è assente la contrattazione di secondo livello. Dall'altra parte, guardando nello specifico alle condizioni di accesso alle prestazioni di welfare stabilite dagli enti bilaterali, emerge come, in alcuni casi, gli organismi tendono ad ampliare la platea dei destinatari delle misure, mentre in altri le misure vengono destinate solo a determinate categorie di lavoratori o condizionate sulla base delle entrate effettivamente percepite dall'ente. Si tratta di elementi che, inevitabilmente, rischiano di acuire, piuttosto che di ricucire, i gap di tutele tra le diverse categorie di lavoratori e tra gli stessi sistemi territoriali.

4.

IL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE NELLA DIMENSIONE TERRITORIALE

1. Premessa

L'angolo di osservazione offerto dalle relazioni industriali ci ha suggerito sin dalla prima edizione del presente Rapporto di collocare il welfare occupazionale e aziendale fuori dalle semplici dinamiche che caratterizzano una singola impresa così da intercettare e comprendere anche le logiche di sistema rappresentate dai settori economici e produttivi e, dunque, dalla contrattazione nazionale di categoria, che concorre a determinarle e condizionarle. In una prospettiva di relazioni industriali altrettanto importante è poi la dimensione di territorio a conferma che il welfare occupazionale o aziendale può sviluppare pienamente tutte le proprie potenzialità in una dimensione anche orizzontale e non solo verticale e comunque in stretto dialogo con quanto circonda e influenza il singolo microcosmo aziendale.

Per questo motivo, obiettivo del presente capitolo è offrire una sintesi di quanto sin qui emerso dalle analisi sul rapporto tra welfare e dimensione territoriale che ci hanno portato a indagare in modo sistematico i seguenti territori: Bergamo (*Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte II, sezione D, 2018, pp. 197-209), Brescia (*Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte II, sezione E, 2019, pp. 313-322), Cuneo (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione G, 2020, pp. 371-383), Modena, Reggio Emilia e Parma (*Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte I, capitolo 5, pp. 129-149), Verona (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*,

ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2, pp. 115-155) e, da ultimo, sul territorio regionale laziale (*supra*, parte I, capitolo 2).

Sintetizzato il *framework* teorico di riferimento, si darà conto di come i sistemi di relazioni industriali abbiano un ruolo di primo piano nel riconoscimento di misure di welfare occupazionale e aziendale (§ 2) e di alcune buone pratiche in tal senso che abbiamo rilevato e analizzato nelle diverse edizioni del Rapporto (§ 3). Infine, si cercherà di far emergere alcune tendenze di fondo, per comprendere quale è il ruolo attuale e potenziale che le parti sociali possono assumere per garantire un incontro tra domanda e offerta di prestazioni di welfare in sinergia con i diversi ecosistemi territoriali (§ 4).

2. Il welfare occupazionale e aziendale nei territori e il ruolo dei sistemi di relazioni industriali

Le ricerche condotte nelle diverse edizioni del presente Rapporto relative allo sviluppo del welfare occupazionale e aziendale hanno richiesto la ricostruzione della domanda e dell'offerta di welfare nei territori, con l'obiettivo di capire se e come la progettazione di quest'ultima sia articolata più o meno efficacemente all'interno del sistema territoriale di riferimento.

Nella prospettiva della domanda di welfare, per comprendere quali siano i fabbisogni, sono quindi stati presi in considerazione diversi fattori come la situazione sociodemografica, lo scenario economico-produttivo e l'andamento del mercato del lavoro locale. Dalle ricerche è emersa una rappresentazione demografica in tutti i territori sostanzialmente in linea con il dato nazionale, caratterizzata da una decrescita complessiva della popolazione derivante dall'aumento dell'aspettativa di vita e dalla riduzione dei tassi di natalità, il cui andamento è in alcuni casi mitigato dai flussi migratori.

L'analisi dei contesti economico-produttivi e dei mercati del lavoro locali, poi, ha consentito di evidenziare quale è la fase che contraddistingue il mercato del lavoro locale (crescita, decrescita, ecc.), quali sono le caratteristiche del dato occupazionale

dal punto di vista quantitativo e qualitativo e se vi sono delle difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, come ad esempio nel comparto turistico veronese dove tale disallineamento è reso evidente dalla difficoltà a reperire figure professionali (cfr. *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2, p. 124).

La descrizione dei territori dal punto di vista socioeconomico è stata poi integrata da un'analisi verticale, relativa a determinati settori produttivi e sistemi di relazioni industriali, in modo da coglierne le peculiarità specifiche. Tale duplice prospettiva ha fatto emergere due questioni centrali. La prima è che l'invecchiamento della popolazione sta mutando la domanda di welfare territoriale determinando una crescita delle richieste di strumenti e servizi che favoriscano una maggiore sostenibilità del lavoro, indipendentemente dal settore produttivo. Emerge in particolare la richiesta di politiche volte a garantire una maggiore conciliazione tra vita e lavoro funzionali a sostenere la permanenza o l'entrata nel sistema produttivo di coloro che hanno dei carichi di cura familiari o personali ma anche rispetto ai servizi in ambito di assistenza socioassistenziale e di formazione continua per i lavoratori che vedono le proprie carriere professionali allungarsi nel corso del tempo. La seconda, che tiene conto anche dell'analisi verticale svolta con riferimento ai settori produttivi e ai sistemi di relazioni industriali, è che in presenza di un tessuto produttivo composto principalmente da piccole imprese e con un tasso di diffusione della contrattazione di secondo livello non ancora sufficiente, spesso i piani di welfare più strutturati e con le previsioni di welfare più innovative restano appannaggio delle imprese di grandi dimensioni, che possono contare su una struttura economica e organizzativa adeguata alla loro realizzazione.

A ben vedere, proprio per far fronte a questa criticità, le parti sociali si sono attivate ricercando diverse soluzioni, visto che, oggi, l'articolazione delle forme di welfare aziendale e occupazionale a livello territoriale può derivare non solo dalle dinamiche tra contratto nazionale e contratto territoriale e/o aziendale ma anche dalla contrattazione sociale territoriale (*Terzo rapporto*

su *Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte I, capitolo 5) e dalle forme di welfare di comunità trasversali a tutti i settori produttivi.

Nella pratica, la scelta delle parti sociali di quale tipologia di canale attivare per costruire l'offerta di welfare dipende in larga parte da alcuni fattori storico-culturali che caratterizzano in primo luogo il tessuto sociale ed economico, le istituzioni e le forme di rappresentanza e contrattazione.

Per capire però qual è il ruolo effettivamente svolto dai sistemi di relazioni industriali, negli anni abbiamo selezionato alcune buone pratiche che rappresentano le diverse linee di intervento azionabili dalle parti sociali per costruire l'offerta di welfare.

Certamente un ruolo di primo piano in materia è svolto dalla contrattazione, soprattutto a livello aziendale, che oggi rappresenta il principale canale di riconoscimento delle prestazioni di welfare attraverso la creazione di piani di welfare aziendale più o meno strutturati o la welfarizzazione del premio di risultato (cfr. ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*. IX Rapporto ADAPT, 2023, pp. 169-181).

Dove invece la contrattazione aziendale non è sviluppata, come in peculiari contesti e settori contrattuali caratterizzati da un tessuto produttivo polverizzato e sistemi di relazioni industriali consolidati, le prestazioni di welfare possono essere riconosciute attraverso la contrattazione territoriale e/o i sistemi della bilateralità, in quanto dimensioni maggiormente confacenti a raccordare le esigenze di welfare delle imprese di micro e piccole dimensioni.

Infine, le parti sociali possono dar vita insieme ad altri attori territoriali (enti locali, università, terzo settore) a processi che mirano ad analizzare e governare il sistema produttivo e le dinamiche occupazionali e del welfare attraverso la creazione di un ecosistema territoriale e di rete volto a valorizzare e a supportare strategie di sviluppo sostenibili per l'intero territorio di riferimento (c.d. welfare di comunità).

Viste le molteplici linee di intervento azionabili dalle parti sociali, possiamo richiamare alcuni esempi che evidenziano in che modo le relazioni industriali possano facilitare la diffusione del fenomeno del welfare occupazionale, con delle ricadute positive su tutto l'ecosistema territoriale di riferimento.

3. Le dinamiche territoriali e settoriali

3.1. Contrattazione aziendale

Come anticipato una posizione fondamentale in materia di welfare occupazionale e aziendale è rivestita dalla contrattazione aziendale che, a partire soprattutto dal 2016, ha acquisito sempre maggiore rilevanza, anche alla luce dei rapporti e delle dinamiche innescate dal contratto nazionale.

Prendendo ad esempio il territorio di Brescia nel periodo 2016-2019 e con riferimento al settore metalmeccanico, è stata registrata una sostenuta diffusione dei piani di welfare solidi ed articolati nelle imprese di medio-grandi dimensioni mentre nelle imprese più piccole sono riconosciute in via prevalente misure dal carattere "economico" come i buoni pasto o i buoni acquisto (*Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte II, sezione E, p. 319).

Situazione analoga nel territorio di Cuneo, che nel settore metalmeccanico e in quello chimico presenta una maggiore diffusione di misure dal carattere redistributivo-concessivo (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione G), ma anche nel territorio di Verona, dove, secondo uno studio di Confindustria elaborato su dati del 2021, il 50,3% delle imprese presenta almeno una misure di welfare aziendale, con una diffusione maggiore al crescere delle dimensioni delle imprese e nel comparto industriale rispetto a quello dei servizi, rispettivamente del 52,4% e 44,5% (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2). Nel medesimo territorio, poi, risulta molto frequente il ricorso a una piattaforma di welfare (65% dei casi), alla quale è generalmente

associato il riconoscimento di un credito welfare, in modo da consentire la personalizzazione dei servizi e delle prestazioni.

La disciplina del premio di produttività rappresenta una delle principali strategie attraverso le quali la contrattazione aziendale riconosce delle misure di welfare aziendale. Infatti, sono numerosi i casi in cui la disciplina del premio prevede la convertibilità degli importi in welfare aziendale, come nella maggior parte degli accordi analizzati e sottoscritti nelle Province di Modena, Reggio Emilia e Parma (*Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte I, capitolo 5), dove sono presenti delle ipotesi di welfarizzazione del premio il cui importo, in alcuni casi, è convertibile solo in alcune specifiche categorie di misure, come quelle nell'ambito del sostegno genitoriale (quali misure di educazione e istruzione dei figli) e della non autosufficienza (Grandi Salumifici Italiani 2018).

Sono di particolare interesse poi quegli accordi che prevedono il c.d. *bonus* nella ipotesi di conversione del premio di risultato, riconosciuto in alcuni casi solo a coloro che destinano il welfare di produttività verso prestazioni di carattere sociale (Number 1, Barilla 2018). Così facendo le parti mostrano una particolare attenzione non solo verso la quantità del premio convertito, ma anche alla qualità delle misure di welfare verso cui il lavoratore sceglie di convertire il premio. La contrattazione aziendale può poi promuovere direttamente le misure di welfare aziendale, senza alcun legame con la disciplina della retribuzione variabile. Si tratta di misure di *welfare on top*, generalmente riconosciute dalle imprese attraverso la costituzione di piani di welfare finalizzati ad aumentare il benessere dei propri dipendenti. Tra le misure di *welfare on top* più diffuse vi sono i buoni pasto, buoni acquisto e *flexible benefits* (il cui valore rientra genericamente nelle soglie di cui all'art. 51, comma 3, TUIR), seguite dai rimborsi ai lavoratori a copertura parziale delle spese per asili nido, scuole materne e trasporto pubblico, che rientrano nel novero dei servizi e beni di cui all'art. 51 TUIR.

Nel territorio di Cuneo, con riferimento al settore chimico, gli elementi di welfare aziendale più diffusi sono i buoni acquisto,

le misure per l'educazione e l'istruzione e le attività ricreative e per il tempo libero, insieme alle previsioni in materia di previdenza complementare (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte I, capitolo 5); nel territorio di Brescia, invece, le misure maggiormente contrattate a livello aziendale nel settore metalmeccanico sono la formazione continua, i *flexible benefits*, i buoni acquisto e i buoni pasto (*Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte II, sezione E).

Al di là delle misure di cui all'art. 51 TUIR, il caso del settore alimentare in Emilia-Romagna dimostra come nei piani di welfare in realtà siano presenti anche delle misure ulteriori, connesse alla flessibilità organizzativa e, quindi, alla conciliazione vita-lavoro (*Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte I, capitolo 5, pp. 140-143). Dall'analisi condotta su un campione di 16 accordi aziendali sottoscritti nelle Province di Modena, Reggio Emilia e Parma si evidenzia, da un lato, un forte rinvio al welfare riconosciuto dalla contrattazione nazionale attraverso previsioni in materia di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e formazione continua, dall'altro, un deciso rinvio alle soluzioni di flessibilità organizzativa. Sotto il primo profilo, le previsioni di miglior favore sono tendenzialmente limitate alle imprese di grandi dimensioni, mentre, per quanto riguarda il secondo, si riscontra un'attenzione più generalizzata, attraverso ad esempio l'istituzione della banca ore solidale, il lavoro agile e le ampie misure di flessibilità oraria e permessi a sostegno della genitorialità. Sempre nell'ottica di garantire una migliore conciliazione vita-lavoro è interessante il caso delle aziende bresciane, che hanno prestato particolare attenzione ad alcuni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro non solo per i lavoratori con carichi di cura familiari, ma anche rispetto alle necessità legate all'insorgere di malattie croniche o di una certa gravità (*Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte II, sezione E, p. 320).

Nei contratti aziendali spesso una certa rilevanza è assegnata anche al tema della formazione professionale e continua dei

lavoratori. In questo ambito le previsioni contrattuali da una parte si concentrano sulla formazione richiesta dalle trasformazioni del tessuto produttivo derivanti dalla digitalizzazione; dall'altra riguardano la promozione della salute e della sicurezza sul lavoro. Possiamo qui richiamare a titolo esemplificativo quanto accade nel territorio bresciano e in quello delle Province di Modena, Reggio Emilia e Parma, dove tra le principali misure contrattate si trovano azioni e progettualità per lo sviluppo delle competenze e della professionalità dei lavoratori (Conserve Italia 2017, Grissin bon 2020), fino a prevedere in alcuni casi anche la certificazione dei percorsi formativi (Mutti 2019, Parmalat 2021) o iniziative *ad hoc* per alcuni target di popolazione aziendale come i neoassunti (Salumi Villani 2018) e le madri al rientro dalle maternità (Parmalat 2021) (cfr. *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte I, capitolo 5).

3.2. Contrattazione territoriale

Guardando alla contrattazione territoriale, esistono diversi casi in cui le parti agiscono a tal livello per garantire misure, beni e servizi di welfare ai lavoratori ulteriori rispetto a quanto stabilito a livello nazionale. Possiamo richiamare, a titolo esemplificativo, per il settore manifatturiero e metalmeccanico, l'accordo Confimi – Apindustria Bergamo e Fim-Cisl Bergamo, Uilm Bergamo del 18 dicembre 2017 per le PMI del settore (*Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte II, sezione D, pp. 206-209), che ha consentito il riconoscimento, da una parte, di un pacchetto di misure di welfare integrate con le previsioni del CCNL e in connessione con l'istituzione di un premio di risultato in ambito territoriale e, dall'altra, di alcuni strumenti di conciliazione vita-lavoro (flessibilità dell'orario giornaliero, lavoro agile, particolari previsioni in materia di part-time).

Anche a livello territoriale la welfarizzazione del premio di risultato rappresenta un canale importante per riconoscere delle misure di welfare nei contesti produttivi. Ciò avviene ad esempio nella Provincia di Verona, dove più di due terzi degli accordi a livello provinciale nel settore terziario prevedono il welfare

aziendale in sostituzione del premio su scelta del lavoratore in forza di accordi-quadro territoriali sottoscritti da parte delle organizzazioni territoriali di Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2).

3.3. Welfare bilaterale

La presenza del welfare bilaterale sviluppato dalla contrattazione collettiva, nazionale o di secondo livello, nell'ambito di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano servizi e prestazioni negoziati (MASSAGLI, SPATTINI, TIRABOSCHI, 2023, p. 166) è centrale per riconoscere ed erogare prestazioni di welfare ai lavoratori, in particolare dove la contrattazione di secondo livello è assente.

Se in materia di welfare bilaterale a livello nazionale è possibile registrare la presenza di fondi bilateralmente costituiti dalle parti che erogano prestazioni nell'ambito della previdenza complementare, dell'assistenza sanitaria integrativa e della formazione continua, a livello territoriale, invece, la bilateralità eroga prestazioni di welfare che mirano a intervenire a supporto del reddito dei lavoratori, con una funzione sì redistributiva ma connessa a una finalità sociale, come dimostrato dalla particolare attenzione posta ad alcuni temi specifici, come la genitorialità, l'attività di cura di familiari non autosufficienti o disabili o la salute dei lavoratori. Basti pensare, ad esempio, al settore terziario, distribuzione e servizi o, ancora, al comparto artigiano (*supra*, parte I, capitolo 1) dove gran parte delle misure di welfare occupazionale passano attraverso enti e fondi bilaterali, articolati su un sistema multilivello che consente il riconoscimento di alcune prestazioni su base nazionale e di altre attraverso la rete territoriale degli enti bilaterali stessi, sviluppata a livello regionale e/o provinciale.

Guardando alle esperienze territoriali è questo, ad esempio, il caso della Provincia di Verona, che, per quanto riguarda il settore del commercio e del turismo, vede gli enti bilaterali territoriali come principale strumento di erogazione di misure

ulteriori di welfare occupazionale e aziendale rispetto a quanto riconosciuto dalla contrattazione collettiva nazionale (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2). Le prestazioni di welfare erogate sia dall'ente bilaterale del commercio e dei servizi veronese costituito da Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, sia dall'ente bilaterale del turismo veronese costituito da Confcommercio (Associazione albergatori, Fipe, Fia-vet), Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs, sono programmate annualmente attraverso un accordo sindacale e si traducono in rimborsi, contributi monetari o servizi.

Le prestazioni di welfare, il cui effettivo riconoscimento spesso è subordinato alla presenza di specifiche condizioni o requisiti, sono eterogenee e toccano tendenzialmente tutte le categorie di prestazioni di welfare (*supra*, capitolo 2). Tra le più diffuse troviamo quelle riconducibili all'ambito dell'educazione e dell'istruzione dei figli, all'ambito delle attività ricreative, fino al sostegno del reddito dei lavoratori con necessità di assistenza a familiari anziani, non autosufficienti o con disabilità oppure che risultano assenti dal lavoro in particolari periodi connessi ad esigenze di tipo personale o familiare. In ambedue i sistemi bilaterali territoriali del veronese citati le parti hanno poi stabilito, da un lato, un limite all'accesso delle prestazioni, potendo usufruire al massimo di due tipologie di contributi, ad eccezione della formazione (che segue un canale di erogazione diverso) e del contributo per l'assistenza a figli disabili. Dall'altro lato, invece, è possibile rilevare che le prestazioni più generose sono quelle di sostegno al reddito durante i periodi di assenza giustificata dal lavoro ovvero in caso di fruizione di congedi, aspettative e permessi non retribuiti per ragioni legate all'ambito personale o familiare.

Parimenti, si può guardare al caso del comparto artigiano, dove la sostanziale assenza della contrattazione integrativa aziendale in alcune aree contrattuali ha richiesto nel tempo un intervento delle parti sociali finalizzato al riconoscimento di misure di welfare occupazionale e aziendale a lavoratori.

In ogni caso, come registrato nell'analisi del welfare bilaterale veronese nei settori commercio e turismo appena richiamate, anche nel territorio laziale e con riferimento al comparto artigiano, l'Eblart supporta i lavoratori in diversi ambiti attraverso rimborsi spese e contributi che mirano a sostenere in via principale il reddito del nucleo familiare del lavoratore (*supra*, parte I, capitolo 2).

3.4. Welfare di comunità

Infine, in termini generali, al di là dei diversi settori contrattuali e sistemi di relazioni industriali specifici, un esempio è offerto dalle forme di welfare di comunità che orientano l'articolazione delle forme di welfare aziendale e occupazionale a livello territoriale. Già nel Primo rapporto abbiamo evidenziato il ruolo svolto dalle parti sociali, che, unitamente ad altri attori istituzionali, possono promuovere il welfare occupazionale e aziendale mettendo a sistema eterogenee competenze per supportare le imprese nella gestione dei piani di welfare.

Un esempio interessante in questo senso è quello offerto dal caso di Bergamo, dove, a livello provinciale, è stato istituito tra il 2016 e il 2017 un tavolo istituzionale che ha visto la partecipazione anche dell'Università degli studi di Bergamo, il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio e che ha condotto poi all'adozione delle linee guida sul welfare aziendale da parte di Confindustria Bergamo del 2017. Con tali linee guida l'associazione datoriale ha fornito delle soluzioni operative in materia di conciliazione vita-lavoro, sostegno al reddito, tutela della salute e del benessere e formazione continua per le aziende interessate al welfare aziendale, con l'obiettivo di fornire risposte alle richieste del settore produttivo legate sia alla necessità di aumentare la competitività e la produttività del lavoro a livello aziendale, sia alla necessità di sviluppare nuove strategie di gestione e valorizzazione delle risorse umane, in termini di *attraction* e *retention* delle stesse (*Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte II, sezione C). In questo caso è necessario anche porre attenzione al *timing* dell'iniziativa, giacché immediatamente successiva alle novità introdotte in materia di welfare aziendale dalla legge di

bilancio del 2016, che testimonia anche la reattività di tutti gli attori nel fornire tempestivamente delle risposte al territorio.

Si tratta di una tendenza riscontrata anche in altri territori, come quello di Cuneo, dove tra il 2015 e il 2019 sono state messe in campo diverse iniziative volte a facilitare una maggiore consapevolezza in materia di welfare aziendale da parte delle imprese soprattutto di piccole dimensioni e che hanno condotto all'istituzione, nel 2016, di un Osservatorio territoriale da parte di Confindustria Cuneo di concerto con Cgil, Cisl e Uil per monitorare, attraverso la contrattazione collettiva, anche il welfare aziendale e, nel 2019, alla sottoscrizione del Patto territoriale per lo sviluppo del welfare aziendale da parte di Confindustria Cuneo, Confcommercio Imprese, Confcooperative e UBI Banca, avente come obiettivo quello di sviluppare progetti e iniziative a sostegno del sistema economico sociale cuneese.

Nel solco delle iniziative di welfare di comunità s'inserisce il caso di Brescia, dove reti di imprese, partnership con attori pubblici e progetti con la regia di associazioni datoriali hanno promosso diverse iniziative di welfare in senso ampio. Si tratta in questo caso di iniziative multi-attore e/o di rete che promuovono la progettazione del welfare di tipo interaziendale (Welfare-step) o, ancora, lo sviluppo di servizi e interventi tramite la collaborazione pubblico-privato (reti di conciliazione). Interessante sotto questo profilo l'iniziativa dell'ATS Brescia e dell'Associazione industriale bresciana che, a partire dal 2013, promuovono buone pratiche adottate a livello aziendale tese al rafforzamento delle misure a tutela della salute dei lavoratori, in un'ottica di prevenzione dei rischi (WHP-Rete delle aziende che promuovono la salute).

Tra le iniziative promosse dagli attori pubblici, a sostegno delle iniziative delle parti sociali e dei privati, possiamo ricordare anche l'esperienza di Welfare-Net, che, a partire dal 2014 e grazie al sostegno anche finanziario della Regione Veneto, ha cercato di creare una rete regionale di welfare integrato partendo dalla messa a sistema delle iniziative di welfare promosse a livello locale (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2, p. 150).

Diversa invece è la strategia adottata in Regione Piemonte con il bando We.Ca.Re (Welfare Cantiere Regionale), che, finanziata con il Fondo sociale europeo e il Fondo europeo di sviluppo sociale, mirava proprio a promuovere piani di welfare aziendale e territoriale e la costruzione di collaborazioni e partenariati tra soggetti diversi con un processo di tipo *top-down* (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione G, pp. 380-381). Proprio in questa cornice, le associazioni datoriali del territorio cuneese hanno partecipato al bando per realizzare un insieme di azioni di sistema finalizzato a stimolare ed avviare la definizione di processi di welfare aziendale e territoriale, nella consapevolezza che la presenza di un'offerta di welfare integrata nel territorio rappresenti un valore aggiunto con effetti redistributivi su tutti gli attori economici e sociali del territorio stesso.

4. Osservazioni conclusive

Dall'analisi dei contesti demografici e produttivi, nonché del mercato del lavoro di specifici territori, emergono alcune criticità che sono in linea con il dato nazionale. Le tendenze demografiche mostrano un invecchiamento della popolazione residente come risultato del progressivo aumento dell'aspettativa di vita e della contrazione dei tassi di natalità, il cui andamento non viene bilanciato dal saldo migratorio. In questo contesto, emergono vecchi e nuovi fabbisogni che determinano la domanda di welfare a livello territoriale, i quali possono differire sulla base delle caratteristiche dei singoli contesti produttivi (dimensione delle imprese, settori economici in cui queste ultime sono attive) e mercati del lavoro (andamento e qualità del tasso di occupazione, presenza dei gap di genere o difficoltà di ingresso). Tra i fabbisogni di welfare più diffusi, indipendentemente dal settore economico, vi sono quelli connessi agli ambiti della conciliazione tra vita privata e vita professionale e dello sviluppo professionale.

Per quanto riguarda il primo profilo, l'analisi dei territori mostra la presenza di notevoli difficoltà riscontrate dai lavoratori con carichi di cura personali o familiari nel trovare un equilibrio

tra vita privata e vita professionale. Tali difficoltà appaiono più marcate per la componente femminile nel mercato del lavoro, con conseguenze negative sui tassi di attività e inattività, specialmente nei contesti in cui i servizi pubblici dedicati sono insufficienti a soddisfare la domanda proveniente dai territori.

Accanto ai fabbisogni dei lavoratori con carichi di cura connessi alla genitorialità o alla non autosufficienza dei componenti del nucleo familiare allargato, emergono le necessità legate all'allungamento delle carriere professionali quale diretto risultato dell'aumento dell'aspettativa di vita e dell'innalzamento dei requisiti per l'accesso alle prestazioni pensionistiche. Su questo fronte, si rileva una forte esigenza di interventi di formazione continua, in ottica di tutela del livello di occupabilità dei lavoratori nei mercati del lavoro transizionali, soprattutto in presenza di una difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro sia per quanto concerne i profili professionali, sia per quanto riguarda l'offerta di competenze.

Per provare a comprendere se e in che modo la domanda di welfare a livello locale trova risposte concrete nelle forme di welfare occupazionale e aziendale riconosciuto a livello territoriale, si possono portare alla luce alcuni fattori che influenzano la capacità dell'offerta di welfare di rispondere ai fabbisogni espressi dal territorio. Tra questi rientrano sicuramente la presenza o meno a livello territoriale di servizi, come ad esempio quelli per l'infanzia o per la non autosufficienza, e le caratteristiche del tessuto produttivo, come la dimensione delle aziende e la presenza di sistemi di relazioni industriali più o meno consolidati. In questo campo, nelle ricerche condotte nelle diverse edizioni del presente Rapporto, è stato messo in luce il ruolo centrale svolto dalla contrattazione collettiva aziendale, soprattutto nei settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico e dell'industria alimentare.

In particolare, è nei territori in cui sono presenti imprese di medio-grandi dimensioni che si riscontra una maggiore diffusione di misure di welfare aziendale e occupazionale, visto che sono queste imprese ad adottare i piani di welfare più strutturati che comprendono molteplici tipologie di prestazioni di welfare,

che vanno da quelle con carattere redistributivo-concessivo fino a quelle con una funzione più economico-sociale-produttiva. Un notevole impulso alla diffusione del welfare aziendale è dato inoltre dagli accordi di produttività, sottoscritti a livello aziendale (e in misura minore a livello territoriale), i quali consentono la conversione totale o parziale degli importi in strumenti di welfare.

Non mancano poi casi in cui il riconoscimento di prestazioni di welfare avviene anche nei confronti dei lavoratori impiegati in imprese di dimensioni inferiori, in forza accordi collettivi territoriali o mediante i sistemi di bilateralità. Soprattutto in quei settori in cui i sistemi di relazioni industriali sono particolarmente radicati sul territorio, come nei settori del commercio, turismo e nel comparto artigiano, gli enti bilaterali territoriali hanno una funzione fondamentale nell'erogazione di misure di welfare aziendale, nonostante in questi casi non vi sia l'accesso alle condizioni di miglior favore a livello fiscale e contributivo previste per il welfare erogato a livello aziendale.

Tuttavia, al di là dei diversi canali "contrattuali" e "bilaterali" di promozione delle soluzioni di welfare aziendale che sono presenti nei territori, si può affermare che, nonostante gli sforzi introdotti dalle parti sociali, la domanda di welfare trova solo parzialmente una soddisfazione se inquadrata nella dimensione territoriale. Per questo motivo, soprattutto negli ultimi anni, si sono moltiplicate le iniziative congiunte tra parti sociali, enti e istituzioni pubblici, imprese e terzo settore, aventi l'obiettivo di incidere positivamente sulla sostenibilità del lavoro e di trovare delle strategie condivise che consentano di mettere a sistema risorse e competenze per rispondere ai fabbisogni espressi a livello territoriale. Pertanto, insieme al welfare propriamente contrattuale e al welfare bilaterale, non mancano buone pratiche di welfare territoriale sviluppato secondo una logica di rete, frutto della cooperazione tra gli attori pubblici e privati che influenzano il mercato del lavoro.

In questo senso, sarà importante monitorare nel tempo tutti quei tentativi di c.d. programmazione negoziata tra i diversi attori locali, che si sviluppano attraverso non solo la

sottoscrizione di partnership ma anche di accordi, parti e progettualità differenti, viste le opportunità che emergono da queste collaborazioni anche in termini di messa a sistema delle risorse.

In definitiva, la dimensione territoriale – tradizionalmente meno battuta sulle indagini in materia – rappresenta una chiave di lettura per individuare soluzioni innovative e vicine alle esigenze delle realtà produttive, dei lavoratori e delle intere comunità locali. L'obiettivo che tutti gli attori locali dovrebbero perseguire è quello di creare una infrastruttura all'interno della quale ricondurre tutte le iniziative di welfare in una logica di sistema, al fine di tradurre le iniziative in opportunità per l'ecosistema territoriale di riferimento.

5.
**LITERATURE REVIEW
SUL WELFARE AZIENDALE
E OCCUPAZIONALE
AGGIORNATA AL 30 GIUGNO 2023**

1. Aspetti definitivi

Per poter fare luce sui concetti di welfare aziendale e welfare occupazionale occorre preliminarmente cercare di chiarire il più generale concetto di welfare. Per una prima definizione di *welfare*, legata a quella di *welfare state*, si veda A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective*, Archives Européennes des Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, p. 226, che lo individua come sistema volto a modificare le forze di mercato in almeno tre direzioni: 1) garantire a persone e famiglie la sussistenza; 2) ridurre la loro insicurezza attraverso interventi di sostegno in caso del verificarsi di determinati eventi; 3) assicurare a ogni cittadino i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali. A tale proposta definitoria si affianca, in termini più moderni, quella elaborata da A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152, e ancorata al concetto di Stato sociale, il quale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» per garantire il benessere dei cittadini. Rispetto alle prerogative e linee di intervento dello Stato sociale, si veda compiutamente anche R. ARTONI, *Stato Sociale*, in *Alfabeta Treccani*, 2014, versione Kindle, capitolo 1, posizioni 6-9, che, nell'individuare le politiche pubbliche caratterizzanti lo Stato sociale, affianca a quelle di assistenza e protezione sociale anche quelle volte a organizzare «alcuni servizi di grande rilevanza sociale, quali l'istruzione e la sanità».

Invero, dagli studi sul welfare emerge una certa difficoltà definitoria, anche dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, gli esperti e i ricercatori a fornire una definizione di welfare funzionale al campo di osservazione della propria ricerca. Tale difficoltà definitoria non riguarda soltanto il concetto di welfare, che in sostanza coincide con la definizione di *welfare pubblico statale*, ma la scarsa chiarezza definitoria si riscontra anche nell'ampio ambito del *welfare privato* e prima ancora nel *welfare sussidiario*.

Al concetto di *welfare sussidiario* si riconducono tutte le tipologie di welfare con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico e statale. Pertanto, esso comprende non solo il *welfare privato*, nella ampia accezione di welfare finanziato da risorse private, che rappresenta una sussidiarietà orizzontale, ma anche il *welfare (pubblico) locale*, inteso come il welfare erogato degli enti locali, che costituisce fonte di sussidiarietà verticale. Per quanto riguarda le forme di *welfare sussidiario* in Italia, in letteratura non vi è una modalità univoca per definire e categorizzare tali misure, senza una chiara delimitazione dei perimetri. Sul punto, si veda M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 9, che si riferisce al c.d. *secondo welfare*, ove l'aggettivo "secondo" possiede sia connotazione temporale che funzionale. SECONDO WELFARE, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, a cura di F. Maino, Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, 2021, p. 48, definisce il secondo welfare come un «insieme variegato di interventi e misure che [...], grazie all'apporto di risorse private fornite da una vasta gamma di attori economici e sociali [...], intendono offrire [...] risposte innovative a bisogni sociali insoddisfatti e si affiancano progressivamente al primo welfare (pubblico e obbligatorio)».

Nell'ambito del *welfare privato*, R. TITMUSS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58) approfondisce il concetto più ampio di *welfare occupazionale*, inteso come «l'insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri

lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Nella stessa direzione anche i contributi di A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129-156, e R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769-801.

Per i profili comparati delle politiche di *welfare occupazionale* nei Paesi europei, D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, pp. 1 ss., che focalizzano la loro analisi sui programmi di welfare “volontari”, introdotti dalle parti sociali o attraverso iniziative unilaterali del datore di lavoro, che si differenziano da quelli “obbligatori”, previsti in ossequio a previsioni di legge. Per un approfondimento del welfare in ottica comparata, cfr. D. NATALI, E. PAVOLINI, B. VANHERCKE, *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018; T. WIB, B. GREVE, *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of Comparative Policy Analysis*, 2019, n. 21, p. 14; E. RIVA, R. RIZZA, *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, Transfer, 2021, p. 106.

Altri Autori hanno indagato le origini del *welfare occupazionale*, come B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 180, che focalizza l'attenzione sull'origine bilaterale o unilaterale del welfare, facendo rientrare nel *welfare occupazionale* sia il *welfare contrattuale*, negoziato tra le parti sociali, sia il welfare aziendale unilaterale. In argomento, da un punto di vista della prassi della contrattazione collettiva, si veda U. STENDARDI, A.R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 145, che evidenziano come l'erogazione di servizi e prestazioni di natura sociale previsti per via contrattuale interessi tutti i livelli e le dimensioni della contrattazione collettiva. Per una classificazione delle tipologie di welfare con esclusivo riferimento al livello in cui

sono attuate le misure, si veda E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 13, in cui si predilige l'espressione *welfare contrattuale* solo con riferimento al welfare derivante «da accordi (in genere categoriali) fra le parti sociali a livello nazionale», distinguendolo dal *welfare aziendale* riferito a «quanto avviene a livello aziendale». Tuttavia, sulla necessità di superare il dualismo concettuale tra welfare contrattuale e welfare aziendale, si veda F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 580, che identifica nella natura sociale il tratto caratteristico del welfare aziendale *tout court*, sia esso frutto di contrattazione che derivante da una iniziativa unilaterale dell'impresa. Emblematica al riguardo, V. FILÌ, *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4, p. 602, nel definire il welfare aziendale quale «complesso di strumenti giuridici, economici e sociali adottati dal datore di lavoro in favore del lavoratore per la promozione del suo benessere in quanto persona e non necessariamente in quanto dipendente».

Come sottolineato da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833, in assenza di una specifica previsione legislativa, «la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all'apprezzamento e alle costruzioni della dottrina». Tuttavia, è importante osservare il ruolo delle disposizioni normative circa la definizione di welfare aziendale, almeno per il contesto italiano. Partendo dalla disciplina di riferimento, è possibile ridisegnare i confini dei concetti di *welfare aziendale volontario* (unilateralmente concesso dal datore, senza alcuna costrizione di natura legale, contrattuale o regolamentare) e di *welfare aziendale obbligatorio* (obbligato da una pattuizione sindacale o da un regolamento unilaterale). Nel caso di *welfare aziendale obbligatorio*, originato da un accordo sindacale, si può allora parlare di *welfare aziendale contrattuale*.

2. Le origini e le ragioni del welfare privato

Diversi Autori hanno indagato quali siano stati gli elementi dai quali ha avuto origine il fenomeno del *welfare aziendale*. Sulla nascita e lo sviluppo delle diverse forme di *welfare privato* in ambito aziendale in Italia, cfr. E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82; V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, pp. 132; U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 54 ss., in cui tali esperienze sono state ricondotte al paternalismo industriale (c.d. "neopaternalismo") del Novecento, inquadrare nella loro accezione negativa in quanto «situazioni di dominio autoritario o semplicemente di arretratezza nella gestione dell'impresa», ovvero, contrariamente, in casi di «imprenditorialità illuminata ispirati alla filosofia "olivettiana" della prima metà del ventesimo secolo quando, non esisteva il *welfare state* e i bisogni dei lavoratori erano per la gran parte privi di una risposta pubblica organizzata».

Sulla collocazione del paternalismo industriale nell'ambito del *welfare capitalism* statunitense, si veda S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013, a sua volta ripreso da P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015, n. 1, p. 119, che sottolinea come l'idea alla base del *welfare capitalism* sia quella di rendere, almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dall'azienda grazie al loro lavoro attraverso prevalentemente l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse all'assistenza sanitaria e all'abitazione. Sotto questo profilo, insiste F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche* (II. Parte Speciale), in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 4-5, p. 1009, che parla di un «approccio paternalistico-donativo».

In merito all'individuazione di elementi di paternalismo imprenditoriale non solo nel welfare aziendale delle origini, ma anche

nel presente (benché come risultato di una aumentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori), si veda E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 147 ss.

Se il welfare delle origini è, quindi, riconducibile a un paternalismo industriale, oggi le più recenti esperienze di welfare aziendale mostrano delle profonde differenze rispetto alla forma originaria, soprattutto perché il fenomeno del welfare aziendale e occupazionale si ricollega strettamente alle odierne trasformazioni del mondo del lavoro. In un certo senso, dunque, sono cambiate le motivazioni alla base del riconoscimento di misure e prestazioni di welfare privato.

In merito alle ragioni del welfare privato, gran parte della letteratura, in una prima fase, ha ricondotto l'espansione di tale fenomeno alle criticità del nostro sistema di welfare pubblico. Tra i primi contributi in argomento, si segnala C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012, secondo cui la nascita di nuove forme di welfare è connessa all'incapacità di un *welfare state* logorato dalla crisi economica di dare risposte ai nuovi bisogni sociali. Sul punto altri Autori hanno posto l'accento sulla funzione complementare e integrativa delle nuove forme di welfare, come, per esempio, M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, e F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 8 e p. 17, e M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012, pp. 10 ss., che individuano nel welfare mix un futuro modello di sviluppo. La dottrina prevalente ricollega la diffusione del *welfare aziendale*, da un lato, al progressivo arretramento (c.d. *rechenchment*) dello Stato sociale, a causa di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti, e, dall'altro lato, all'incentivazione fiscale. In questo senso, cfr. A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, e G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in G. LUDOVICO, M.

SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, p. 7 e pp. 23-44.

A ogni modo, il rapporto tra il welfare pubblico e le nuove forme di welfare rimane una questione alquanto dibattuta, specie con riguardo al ruolo rivestito dal welfare privato (sussidiario ovvero sostitutivo rispetto al welfare pubblico) che il welfare privato ricopre, se sia sussidiario rispetto al welfare pubblico o se sia sostitutivo ad esso.

Sulla collocazione sistemica del welfare privato in rapporto al welfare pubblico, G. CROCE, *Il “welfare bilaterale” e i suoi effetti sull’occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 ss., riflette sul ruolo dell’incidenza della spesa privata, interrogandosi se essa svolga un ruolo supplementare delle politiche pubbliche o, al contrario, tenda a sostituirle. Il riferimento è a un “welfare mix” che, anche per S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110, si starebbe orientando verso una impostazione privata del welfare. Gli Autori traggono dalle nuove forme di welfare privato il fondamento di un nuovo welfare, che sia in grado di ovviare alle inadeguatezze del welfare pubblico attraverso una completa ricalibratura del welfare multi-pilastro, senza trascurare il rischio che questo nuovo assetto auspicato amplifichi le criticità del primo welfare. Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d’impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76, in questo senso, danno notevole importanza alle nuove forme di welfare privato nel sistema di welfare complessivo, sottolineando la necessità di adottare un’ottica più estesa che riconosca i diversi attori del welfare, quale sistema complesso e multiattoriale come sottolineato da F. OLIVELLI, *L’inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, p. 103.

In particolare, sulle complesse interazioni tra i due sistemi, cfr. E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 ss., e S. GIUBBONI, *The social partners and the Welfare State*

in Italy: challenges and opportunities, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2019, n. 388, p. 11, secondo il quale la diffusione del welfare aziendale, nel contesto italiano, si presta a valutazioni molto problematiche: da un lato, esso potrebbe rappresentare la nuova frontiera del welfare mix e, dall’altro, potrebbe aumentare le disuguaglianze «contraddicendo questo scopo della solidarietà sociale che dovrebbe, al contrario, giustificare sempre un trattamento fiscale fortemente vantaggioso». Più in generale l’Autore ritiene che la contrattazione collettiva in materia di welfare (c.d. welfare contrattuale) abbia la capacità di porsi in un’interazione differenziata con legge e welfare pubblico. Emergono dunque diverse forme di interazione tra il welfare pubblico e il welfare privato che sono generate anche da diverse forme di welfare contrattuale. Interessante la prospettiva offerta da R. BENAGLIA, *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. TREU, *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020, p. 515, che ritiene che «non esiste un derby tra welfare pubblico e welfare contrattuale nel quale uno possa vincere a dispetto dell’altro».

Altri Autori ritengono lo sviluppo del *welfare aziendale in primis* collegato alla grande trasformazione del lavoro, piuttosto che quale forma di compensazione o surroga delle mancanze o dell’arretramento del sistema di welfare pubblico. Tra questi, si veda B. CARUSO, «*The Bright Side of the Moon*»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191, secondo il quale «il welfare contrattuale di ultima generazione [è] la cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell’impresa e della rinnovata centralità della persona nell’esperienza del lavoro e dell’impresa stessa, oltre che di nuovi momenti di integrazione tra imprese e territori». Nella stessa direzione, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 18, i quali sottolineano che «i sistemi di welfare aziendale sono i primi possibili segni di un nuovo modello organizzativo delle imprese orientato non più, e solamente, alla produzione di beni, ma anche alla cura della persona del lavoratore,

all'interno di un modello di lavoro e di gestione dell'impresa profondamente rinnovato». Modello che implicherebbe – si veda A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, Editoriale Scientifica, 2018, n. 1, pp. 59-87 – il riconoscimento del welfare aziendale quale nuovo elemento di controprestazione nel rapporto di scambio tra lavoratore e impresa. In particolare, sullo sviluppo del welfare aziendale come processo spontaneo di risposta degli attori del sistema delle relazioni industriali alle profonde trasformazioni del mondo del lavoro, si veda M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, pp. 86-103, p. 95. È infatti proprio adottando una prospettiva lavoristica e di relazioni industriali che emerge l'esigenza di avviare un ragionamento critico di rilettura del fenomeno del welfare aziendale proprio alla luce delle trasformazioni del lavoro (cfr. S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135).

Sintetizzando, dalla letteratura è possibile ricavare una duplice prospettiva, poiché, da una parte, è necessario capire se la diffusione del welfare privato sia davvero una questione da ricollegarsi a un sistema di welfare pubblico più o meno efficiente o in ridimensionamento, oppure se esso rappresenti, dall'altra parte, un tentativo di risposta alle più contingenti, almeno per le imprese, trasformazioni del lavoro.

In realtà, vi sono ulteriori riflessioni utili a una rilettura del tema e che riguardano il modo in cui welfare aziendale si inserisce e modifica lo scambio contrattuale fra datori di lavoro e prestatori legato alla prestazione lavorativa. Invero, molti Autori hanno iniziato a collegare la diffusione del welfare aziendale a una modifica dello scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa, estendendo il perimetro della controprestazione datoriale al valore assegnato alla retribuzione. Sul punto, G. GABRIELLI, *Politiche partecipative e remunerazione*, in M. CASCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328, sottolinea come tali ambiti siano andati ad ampliarsi all'interno delle politiche di remunerazione

aziendali tanto da riconfigurare il sinallagma “tipico” del contratto di lavoro da uno scambio di tipo strettamente economicistico a uno scambio sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. Anche T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2016, p. 13, collega il sempre maggiore sviluppo del fenomeno alla «manifestazione ulteriore dell’arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatasi nella moderna società in forme nuove». Più specificatamente, in materia, sono ampie le riflessioni condotte anche da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833; M. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239, che parla di «forme non monetarie di retribuzione negoziate collettivamente» all’insegna di una «corrispettività sociale», nonché M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al “welfare integrato”?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708, con particolare riferimento alla c.d. previdenza contrattuale. La natura retributiva viene altresì individuata da G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, e da A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, entrambi in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, rispettivamente pp. 29 ss. e pp. 64. ss. Contrariamente, A. DONINI, *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di welfare*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 3, pp. 518 ss., esclude l’arricchimento dello scambio contrattuale, ritenendo che «l’erogazione di somme, beni e servizi rientri piuttosto tra le obbligazioni cui a diverso titolo è tenuto il datore, alcune delle quali non hanno natura retributiva ma sono espressione di logiche e discipline di diverso tipo, estranee alla causa del contratto, ma correlate alle vicende del rapporto di lavoro».

Da un punto di vista sociologico, cfr. F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura*

e di politica, 2018, n. 4, pp. 579-587, che sottolinea come la convergenza dei vantaggi per l'impresa e per i lavoratori stia contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato.

La nuova accezione valoriale, tanto dello scambio contrattuale, quanto del rapporto di lavoro, è affrontata anche da un punto di vista organizzativo nel collegamento tra welfare aziendale e modelli d'impresa. Sul welfare aziendale quale strumento organizzativo di gestione delle risorse umane, si veda B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 369-388, che, tuttavia, in merito al suo impatto, sottolinea come sia possibile rilevare diversi approcci, segnatamente quello riduttivistico (per cui tale strumento avrebbe un impatto limitato a livello micro ad aspetti amministrativi), produttivistico (secondo cui il welfare concorrerebbe al miglioramento della produttività e delle performance aziendali) e un terzo approccio a più ampio spettro che individua nel welfare aziendale «una componente strutturale e permanente di un nuovo modello d'impresa e di nuove strategie non orientate al profitto». Secondo, invece, M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27, l'approccio delle imprese al tema del welfare aziendale muterebbe a seconda dell'idea stessa d'impresa adattata a ciascuna di esse. Rispetto a questo elemento gli Autori individuano tre modelli: paradigma neoclassico, paradigma *corporate social responsibility*, paradigma dello *shared value*.

In ogni caso, per dare concretezza al welfare come strumento organizzativo, secondo E.M. PIRAS, P. ROSSI, F. MIELE, *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, è centrale adottare strategie comunicative che favoriscano l'accettazione e l'adesione dei dipendenti ai programmi a loro rivolti, quali nel caso in oggetto quello di *Work Health Promotion*, ovvero

favoriscano i processi di simbolizzazione di tali misure rispetto alla cultura organizzativa.

Da ultimo, sulle prospettive di sviluppo del welfare aziendale come strumento di gestione delle risorse umane, cfr. C. MURENA, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3, e A. MATTEI, *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001-1023, che concordano nell'attribuire allo strumento la potenzialità di realizzare la "fidelizzazione" della forza lavoro, nonché, sulle prospettive post-emergenziali; cfr. L. BARBIERI, G. SCANSANI, M. TOMBARI, *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2022, n. 14, pp. 841-849, e S. MALANDRINI, *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 2, pp. 81-88. Utile anche la prospettiva di P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LODOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, p. 77, che suggerisce come «un dipendente soddisfatto è anche più produttivo e contribuisce a creare un ritorno di immagine senza eguali».

Infine, sono diversi gli Autori che hanno indagato sui profili problematici legati alla valutazione dell'impatto che il *welfare aziendale* ha sulla condotta e sulla produttività del lavoratore. In merito, nella letteratura è generalmente riconosciuta un'incidenza positiva sul senso di appartenenza e sulla fidelizzazione, nonché su *retention* e *attraction* dei talenti. Tuttavia, per quanto concerne gli impatti sul singolo individuo degli incentivi collettivi, secondo alcuni è difficile operare una quantificazione in termini di maggiore qualità e produttività del lavoro, come sostenuto ad esempio da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7. Tuttavia, questa tesi non è ampiamente condivisa in letteratura, come testimoniato dalla posizione, a titolo esemplificativo, di M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833, per cui l'eventuale scarso impatto del welfare aziendale

sulla condotta lavorativa non è da attribuirsi all'origine della misura ovvero alla fonte contrattuale collettiva, quanto piuttosto «alla scarsa consapevolezza del soggetto in condizione professionale a considerare in modo propulsivo e attivo le problematiche legate ai bisogni propri e quelli del proprio familiare».

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

Le relazioni industriali, soprattutto negli ultimi anni, hanno assunto un ruolo fondamentale nell'evoluzione delle pratiche di welfare aziendale e welfare occupazionale, anche grazie allo spazio ritagliato in tale campo attraverso la contrattazione collettiva. A testimonianza di ciò, si sono via via moltiplicati gli studi e le ricerche che hanno cominciato progressivamente ad occuparsi del rapporto tra welfare e relazioni industriali.

Con riferimento al ruolo giocato in particolare dalla contrattazione collettiva nazionale, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea come, soprattutto nella fase iniziale, i contratti nazionali si siano occupati di welfare occupazionale/aziendale, da un lato sviluppando talune tipologie (come la previdenza complementare) che trovano in tale livello la loro dimensione naturale, e dall'altro «stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello». Sulla stessa lunghezza d'onda rispetto al potenziale innovativo delle relazioni industriali in questo ambito A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, e, in particolare, sul ruolo assunto dalla contrattazione decentrata, di adattamento e di accompagnamento per lavoratori e imprese nelle trasformazioni in atto, cfr. M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, 2021, n. 1, pp. 143-173, p. 170. Altresì, sul legame tra welfare e contrattazione, quale ambito di potenziale innovazione per il sistema di relazioni industriali, si veda E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013.

Anche A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 148, valorizzano il rapporto tra welfare aziendale e contrattazione collettiva, estendendo la riflessione sulla crescita dello spazio per le relazioni industriali innescata dal fenomeno alle possibilità di espansione che si aprono attraverso nuovi contenuti e forme di partecipazione tra le parti sociali. Invero, sul welfare aziendale come opportunità per i sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo, cfr. F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, che concordano nel sostenere che la contrattazione sul welfare aziendale offra una opportunità ai sindacati, compensando le recenti riduzioni del potere negoziale dei lavoratori. In argomento, secondo S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117, in estrema sintesi, sta crescendo il ruolo assunto dal sindacato nella gestione delle risorse umane, strategico non solo per il corpo intermedio ma anche per le imprese, che possono utilizzare la capacità di mediazione del sindacato per progettare delle politiche gestionali *ad hoc*. L'Autore rileva che «laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo».

In senso opposto, si veda A. CIARINI, S. LUCCIARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56, in cui, invece, si evidenzia, da una parte, la diffusa volontà delle imprese di agire in maniera unilaterale e, dall'altra, l'esistenza di alcuni problemi connessi al decentramento, soprattutto in relazione alle soluzioni di rappresentanza e tutele segmentate.

Si deve sottolineare poi che le modifiche normative introdotte a partire dal 2016 relative alle agevolazioni fiscali e contributive sulla erogazione di misure di welfare aziendale derivanti dalla contrattazione o da obblighi negoziali hanno di fatto incentivato maggiormente queste forme di welfare rispetto a quelle che originano dalla volontarietà dell'imprenditore. Sulla

ricostruzione degli sviluppi normativi che hanno portato a configurare la materia del *welfare aziendale* quale è intesa oggi si veda E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 600 ss.; mentre sullo sviluppo del c.d. *welfare fiscale-occupazionale* (agevolato dalla normativa fiscale), cfr. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46, e C. GAROFALO, *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021, pp. 204-219. G. MALLONE, M. NATILI, M. JESSOULA, *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 49, p. 54 e pp. 62-63, e M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 94, spiegano le modalità con cui le nuove politiche incentivanti il welfare fiscale-occupazionale puntino a rilanciare le relazioni di secondo livello.

In merito invece alla «crescente convergenza strategica a livello sindacale» sulla materia del welfare, cfr. M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448, e D. COMMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234, secondo cui il welfare aziendale ha assunto un rilevante ruolo all'interno della contrattazione nazionale di categoria, anche grazie al sostegno offerto dagli incentivi normativi, e, allo stesso tempo, ha dato il via ad un «processo di “aziendalizzazione” delle relazioni industriali italiane» (p. 211).

Rispetto alla evoluzione del ruolo delle relazioni industriali con riferimento al welfare aziendale e occupazionale, T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, afferma che «il welfare aziendale è una sfida per il nostro sistema di relazioni industriali sia per la sua capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di contribuire alla produttività aziendale sia perché apre una nuova stagione di collaborazione tra le parti sociali». Sulla stessa scia si inseriscono le riflessioni

di F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500, che evidenzia come il *welfare aziendale* promuova un nuovo modello di contrattazione, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese e legato a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli decentrati e partecipati. Sul punto, si veda anche M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448, che però segnala il rischio di un eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione, quali la tutela del salario e il miglioramento sostantivo delle condizioni di lavoro.

Ad ogni modo, i contributi citati sottolineano il ruolo attuale e potenziale delle relazioni industriali in materia di welfare contrattuale o aziendale, tenendo conto di tutti gli ambiti e livelli in cui esse possono agire sinergicamente. Secondo alcuni Autori, però, sono i livelli decentrati a rappresentare il terreno privilegiato in cui dar vita a esperienze di welfare aziendale nell'ottica di relazioni industriali cooperative, in alternativa all'unilateralismo datoriale.

4. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

La contrattazione relativa al welfare aziendale e occupazionale è un sistema configurato a più livelli. Inquadrando il welfare come frutto della contrattazione, L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socioeconomico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27, individua tre livelli (nazionale, territoriale e aziendale), mentre E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, individuano sei livelli di produzione del welfare occupazionale (la normativa nazionale, la contrattazione categoriale, gli accordi interaziendali, la contrattazione di gruppo, la contrattazione aziendale e le scelte aziendali), riconducibili a due macrocategorie, ovvero quella del welfare contrattuale (in cui

fanno rientrare la normativa nazionale e la contrattazione categoriale) e il welfare aziendale (in cui includono le restanti).

Con riguardo al livello settoriale (ossia alle misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento), si veda T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, che sottolinea il ruolo decisivo che ha avuto la contrattazione nazionale, specie nella previdenza e nella sanità integrativa. A livello settoriale è inoltre possibile rintracciare alcune linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella contrattazione di secondo livello.

Sul livello territoriale (inteso quale livello intermedio, compreso tra la contrattazione collettiva nazionale-categoriale e quella aziendale), cfr. R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152, che parlano di "welfare territoriale" riferendo l'aggettivo "territoriale" a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello più ampio del territorio attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche *multi-level*. Per una lettura del fenomeno del *welfare territoriale* come processo di costituzione di cluster territoriali di imprese che cooperano in una o più aree affini al loro settore, cfr. L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, pp. 201-224. Secondo Pesenti tali cluster sono simili ai distretti industriali in quanto agglomerati spontanei di imprese concentrate sul territorio, generalmente medie o piccole, che fanno ricorso a risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere interconnesse. Invero, i cluster territoriali si caratterizzano in base al *collective good* messo in comune, prodotto e utilizzabile nell'ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei provider.

Le differenze in tema di *governance* territoriale determinano quindi le fattezze degli agglomerati di imprese sul territorio in base alle tipologie di servizi di welfare condivisi e non invece a seconda delle caratteristiche delle imprese medesime. Proprio le reti per il welfare aziendale sono oggetto dello studio di L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2, che sottolinea l'intreccio tra queste esperienze e i concetti di territorio e di *governance*. In particolare, rispetto al tema dello sviluppo del *welfare aziendale* nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete, si vedano F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, e V. SANTONI, *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153, dove gli Autori sottolineano il potenziale connesso a tali soluzioni soprattutto per le micro-imprese, che potrebbero così superare le difficoltà organizzative nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale.

Infatti, nella letteratura cresce l'attenzione proprio verso le iniziative di *welfare aziendale* a forte radicamento territoriale, caratterizzate da soluzioni aggregative c.d. "reti multi-attore per il welfare aziendale", che coinvolgono non solo le imprese, ma anche altri attori locali, come sottolineato da F. MAINO, F. RAZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019, p. 12.

Tra gli attori locali, in alcune esperienze risulta particolarmente rilevante il ruolo della cooperazione sociale, come approfondito in M. TOMBARI (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019, rispetto al quale, nel contributo di F. MAINO, E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288, vengono evidenziate le possibili opportunità per il settore e i rischi legati a una eccessiva mercattizzazione, qualora la loro azione si andasse a sovrapporre, anche in termini di servizi offerti, a quella dei tradizionali provider. Inoltre, anche i sistemi della bilateralità stanno

rivestendo un ruolo crescente nello sviluppo di esperienze di rete (si veda S. FORNASIER, G. LUCCHINI, F. STRELIOTTO, G. VECCHIATO, *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019).

Secondo molti Autori il welfare contrattato a livello territoriale rappresenterebbe una soluzione di più facile accesso al welfare aziendale per le PMI. In questo senso, cfr. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 18 ss., e F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 104 ss., secondo cui la contrattazione territoriale ha una rilevanza di primo piano nella diffusione del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese, che soffrono della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di lavoro e delle cornici contrattuali che caratterizzano ciascuna realtà aziendale.

Il livello territoriale è stato centrale per la nascita degli enti bilaterali, che hanno rappresentato uno strumento strategico per la gestione collaborativa e paritetica del welfare da parte delle relazioni industriali; sul punto cfr. L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1020-1042.

Sul ruolo che la bilateralità ha assunto per l'erogazione di prestazioni di welfare in favore di lavoratori e imprese che, altrimenti, ne sarebbero state escluse, si veda M.C. CINAGLIA, A. AURILIO, *I sistemi bilaterali di settore*, in L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011, pp. 97-246; mentre, con specifico riferimento all'artigianato, si veda F. RAZETTI, *Il welfare nelle aziende artigiane: il ruolo della bilateralità*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017, n. 1, pp. 25-51. In merito, anche per comprendere il ruolo svolto dagli enti bilaterali nel garantire prestazioni di welfare nel comparto artigiano, si vedano M.

MOCELLA, *Impresa artigiana e diritto del lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2005, pp. 113-291, e F. RAZETTI, *Welfare bilaterale e secondo welfare: prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel comparto artigiano*, in *Politiche sociali*, 2017, n. 1, pp. 137-164.

Sulle radici della bilateralità a livello territoriale, P. LOI, R. NUNIN (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018, dove si sottolinea però come negli ultimi anni sia evidente una tendenza alla centralizzazione, attuata mediante la nascita di enti bilaterali nazionali. Critico verso questa tendenza è L. NOGLER, *Enti bilaterali regionali dell'artigianato: verso la fine di una best practice?*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2014, pp. 727-738. Rispetto alle criticità connesse al welfare bilaterale si segnala l'esclusione delle prestazioni della bilateralità dalle incentivazioni previste sul piano fiscale: sul punto di vedano F. MAINO, G. MALLONE, *Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell'artigianato*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017, 1, pp. 3-23, e M.S. FERRIERI CAPUTI, E. MASSAGLI, *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino ADAPT*, 21 gennaio 2019, n. 3.

La dimensione territoriale rileva non solo con riferimento alla contrattazione decentrata ma anche poiché è in essa che si sviluppa la concertazione sociale quale evoluzione del fenomeno della concertazione locale. Per una prima definizione e inquadramento della *contrattazione sociale territoriale*, si veda I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, pp. 3-13, p. 7, che configura più specificatamente la c.d. "negoziante/concertazione sociale" come «la negoziazione diretta tra le parti sociali – singolarmente o in coalizione – e le amministrazioni e istituzioni locali su tematiche sociali e di welfare», per arrivare poi a una più puntuale definizione di "contrattazione sociale a livello territoriale", cfr. I. REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4, pp. 97-124.

Quest'ultima risulterebbe dunque un'azione di concertazione decentrata con cui sindacati, associazioni delle imprese e spesso

altri attori della società civile organizzata partecipano alla promozione e allo sviluppo di servizi e misure di protezione sociale, qui posti come obiettivi intenzionali da perseguire, anche attraverso forme di pressione e di negoziato nei confronti dei governi locali. Tradizionalmente con contrattazione sociale venivano identificate primariamente quelle pratiche con cui le parti sociali partecipano alla definizione delle risorse nei bilanci degli enti pubblici. È questa, ad esempio, la prospettiva con cui F. CARRERA, B. DE SARIO, *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286, guardano al fenomeno. Abbracciando invece una lettura evolutiva del fenomeno, quale quella di R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34, l'espressione "contrattazione sociale" potrebbe quindi riferirsi, più in generale, ad accordi sottoscritti prevalentemente da associazioni sindacali ed enti locali, ma talvolta anche da organizzazioni del terzo settore o associazioni di categoria, che hanno a oggetto misure di welfare territoriale.

Mentre sulle ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale, I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015, n. 1, p. 105, sottolinea che tale processo è ricollegato principalmente alla crisi della rappresentanza del sindacato e al suo interesse a sviluppare azioni di valenza più universalistica attraverso le strutture territoriali; sul punto si veda anche B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60. Secondo invece R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34, le ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale sono da rintracciare nella tendenza degli enti locali nel decentramento delle politiche sociali, in ossequio all'applicazione di logiche di sussidiarietà. In questo caso gli enti locali mostrerebbero particolare interesse nel trovare una legittimazione rispetto al cambiamento di prerogative in materia di progettazione e attuazione delle politiche di welfare nella prospettiva del c.d. welfare mix, facendo proprio leva sul fenomeno della contrattazione sociale territoriale.

Inquadrando invece il fenomeno all'interno di una prospettiva di relazioni industriali, M. VILLA, *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108, segnala che la tendenza alla «territorializzazione della contrattazione e della concertazione» sia da ricollegare all'esigenza di ridefinire i confini del lavoro tanto in termini di scambio economico, quanto in termini di cornici contrattuali che risultano fragili e discontinue, mentre mutano le tipologie di lavoro anche nella direzione di una compenetrazione crescente tra vita e lavoro. L'Autore sottolinea dunque l'esigenza di «un nuovo tipo di diritti sociali riferiti al lavoro in generale (lavoro nella sfera familiare, lavoro di formazione, lavoro volontario, lavoro indipendente, lavoro di pubblica utilità ecc.)».

Sul ruolo che la presenza di una cornice normativa di supporto può fornire allo sviluppo di questo tipo di contrattazione stabilendo vincoli e/o riconoscendo incentivi a questo tipo di iniziative, si rinvia a I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, cfr. p. 106, che evidenzia come da un lato sia necessario che il quadro regolativo/istituzionale in cui tali esperienze si inseriscono ne limiti il potenziale innovativo, dall'altro di come si possa riscontrare che territori dotati di risorse regolative, istituzionali, relazionali e culturali di partenza ne favoriscono lo sviluppo. Tra questi L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, individuano come strategica la presenza di una *governance* condivisa, tuttavia non sempre facile da realizzare.

In merito alla questione dell'efficacia e dell'esigibilità degli accordi di contrattazione sociale, come evidenziato da ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, 2018, i contenuti degli accordi di contrattazione sociale restano spesso una dichiarazione d'intenti. Per comprendere al meglio la questione, G. PIGLIALARMI, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725, suggerisce di considerare la loro natura e funzione. La loro

“vincolatività giuridica” – si veda G. SCACCIA, *La concertazione nella Costituzione*, in R. PESSI (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009 – dipenderebbe dalle materie oggetto di contrattazione. Una posizione questa che prova a interpretare lo strumento della contrattazione sociale in chiave evolutiva, spingendo un po' più avanti le riflessioni già condotte da altri giuslavoristi, quali A. MARESCA, *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, e E. GHERA, *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115-148, che ne sottolineano invece la natura concertativa-programmatica per cui si tratterebbe di accordi di carattere meramente politico.

Sulla natura della contrattazione sociale, ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, 2018, la inquadra come pratica che si pone in un terreno di confine tra atto amministrativo e contrattazione collettiva. Su quest'ultima, a livello territoriale, L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29, sottolinea l'esigenza di creare un nuovo assetto regolativo, affrontando anche il problema della rappresentatività degli attori, che favorisca le *best practices*, le negoziazioni e i comportamenti socialmente più virtuosi. In tal senso, per B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60, p. 58, la stessa «contrattazione collettiva potrebbe dunque giovare di un rapporto più stringente, anche organizzativo, con la contrattazione sociale territoriale, la quale può aspirare ad ampi margini di sviluppo proprio nelle dimensioni che sono state alla base del suo slancio iniziale: tra lavoro e società».

Per quanto riguarda invece la contrattazione di livello aziendale, sulla crescita che si registra soprattutto nelle grandi aziende in materia di welfare, si veda T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, secondo il quale è stata proprio l'esperienza fatta in alcune di queste aziende pilota a spingere verso l'istituzione di forme di welfare non più frutto di esclusive direzioni aziendali ma concordate: «Gli accordi aziendali in

materia si sono moltiplicati e hanno contribuito in modo determinante alla diffusione di buone pratiche. Le ricerche esistenti, confermano che le misure di welfare costituiscono un oggetto crescente della contrattazione di secondo livello».

Sul collegamento tra welfare a livello aziendale e contrattazione aziendale (o territoriale) di produttività, si veda A. TURSI, *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230, che ricorda anche che il welfare a livello aziendale si incrocia con la contrattazione aziendale (o territoriale) di produttività, dal momento in cui è consentita la possibilità di destinare parte o la totalità del premio di risultato in misure di welfare. S. MALANDRINI, *Le dinamiche del corso del lavoro tra decontribuzione, premi di risultato e piani di welfare*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 2, pp. 81-88, però, mette in evidenza i costi incerti per l'impresa connessi alla welfarizzazione del premio di risultato, evidenziando che «l'introduzione di un sistema di conversione delle premialità in soluzioni di welfare determina per il datore di lavoro benefici comunque incerti, poco compatibili con le programmazioni di costo del lavoro e con le finalità delle politiche di welfare».

Sul mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori e Mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87, sottolinea che se prima il welfare aziendale rappresentava uno strumento per la produttività (e non il suo fine), più recentemente si configura anche come un effetto della stessa, se si considera la possibilità di welfarizzazione del premio di risultato. Sul punto, M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 827-828, evidenzia il ruolo che tale materia ha nel coinvolgimento dei lavoratori tanto da definire come "privilegiato" il rapporto tra welfare aziendale e autonomia collettiva con quest'ultima che si candida a essere la «fonte primaria di disciplina del welfare».

In materia di welfarizzazione del premio di risultato, A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il*

welfare aziendale. Una prospettiva giuridica, Il Mulino, 2019, pp. 63-8, sottolinea come le nuove previsioni abbiano spostato notevoli responsabilità sull'impresa, anche nel ruolo di sostituto d'imposta, e sul sindacato anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

5. *Dalla conciliazione vita-lavoro alla sostenibilità del lavoro: l'emersione di un nuovo concetto di conciliazione vita-salute-lavoro e le connessioni con il welfare occupazionale*

Sebbene la conciliazione vita-lavoro abbia assunto un'importanza via via crescente nel dibattito e nelle politiche pubbliche, risulta difficile oggi fornire una definizione unitaria del concetto. L'attenzione al tema, peraltro, non si limita al panorama nazionale, ma investe anche la dimensione euro-unitaria, come evidenziato da S. SCARPONI, *Work-life balance fra diritto UE e diritto interno*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".INT, 2021, n. 156, e P. BOZZAO, *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, p. 579, secondo la quale, tra le materie al centro delle politiche europee, vi sono i temi della «conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, condivisione delle responsabilità di cura» al fine di «favorire una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro».

Si tratta, in via di prima approssimazione, di un "costrutto sociale", di matrice anglo-americana, sviluppatosi a partire dal 1990, per via delle crescenti pressioni del modello di organizzazione del lavoro e delle trasformazioni sociali ad esso correlate (prima fra tutte l'aumento dell'occupazione femminile), che hanno condotto ad una intensificazione dei ritmi e delle pressioni sul lavoro e ad una maggiore permeabilità tra le dimensioni di casa e lavoro. Sull'origine della riflessione politica e dottrinale sul tema, si rinvia a J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law*, in J. CONAGHAN, K. RITTICH, *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, pp. 32-74.

Il tema del bilanciamento vita-lavoro si afferma in risposta a queste dinamiche e coglie il bisogno di evitare che il lavoro

invada la vita personale. In proposito, circa il conflitto cui rischia di soggiacere il lavoratore per effetto della partecipazione a dimensioni diverse e della interferenza tra queste due sfere, si veda la posizione di J.H. GREENHAUS, N. BEUTELL, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in *Academy Of Management Review*, 1985, vol. 1, n. 1, pp. 76-88, i quali descrivono il rapporto tra domini in termini di conflitto “inter-ruolo” (riprendendo la nozione di R.L. Kahn et al., 1964), declinato nelle tre dimensioni di conflitto legato alla gestione del tempo (*time-based*), alle pressioni derivanti dall'appartenenza ai due ruoli della vita privata e professionale (*strain-based*) e al comportamento richiesto al loro interno (*behavior-based*).

A partire dall'idea che esistano due sfere (lavoro e vita privata) separate e tra loro incompatibili, sono stati elaborati alcuni tentativi definitivi. In proposito, ad esempio, A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, pp. 285-327, qui p. 290, evidenzia che l'idea di conciliazione «presuppone l'esistenza di un conflitto che ruota attorno alla gestione del tempo (*in primis* di lavoro e di cura, non solo ma innanzitutto genitoriale) e non è mai soltanto un affare privato, ma postula la partecipazione solidale di più soggetti e delle istituzioni».

Al contrario, altra parte della dottrina italiana si colloca nella prospettiva di superare la dimensione del conflitto e, ponendo l'accento sulle opportunità e i benefici che potrebbero derivare al lavoratore da un adeguato bilanciamento tra i tempi della vita professionale e privata, identifica le politiche conciliative come quelle «pratiche organizzative volte a consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali [...] in grado di generare [...] una fertilizzazione reciproca tra gli ambiti della vita quotidiana, famiglia e lavoro» (così A.M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del Lavoro*, 2014, n. 134, p. 85).

Nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni lavorative, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rappresenta una delle leve principali del welfare occupazionale. Una ricostruzione dei maggiori strumenti

introdotti dal legislatore a tale scopo è offerta da C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3, pp. 804-821, che approfondisce il tema degli istituti di sospensione dal lavoro (con un focus sui congedi di maternità e paternità) e degli strumenti di flessibilità organizzativa e oraria, rappresentati rispettivamente dal part-time, dal telelavoro e dal lavoro agile.

Una prima ricognizione dei possibili criteri di classificazione delle misure di conciliazione vita-lavoro è offerta da G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 25-26, il quale richiama alcuni tentativi precedenti. Una prima classificazione, in particolare, è quella proposta da Bombelli (si veda, sul punto, C. BOMBELLI, *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2003, n. 199, settembre/ottobre, pp. 69-77), che distingue tra: (1) articolazioni temporali, intese quali strumenti di conciliazione che si basano su una diversa articolazione del tempo di lavoro (flessibilità oraria, banca delle ore, part-time, *job sharing*, congedi); (2) articolazioni spaziali (telelavoro); e (3) servizi (come asilo nido, colonie estive, ludoteche, *nursery*). Una seconda classificazione, sempre richiamata da Faldetta, è quella di A.M. PONZELLINI, A. TEMPIA, *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro, 2003, che «distingue invece le tipologie di misura (orario e telelavoro, servizi aziendali, indennità e benefit, supporti alla carriera) e le tipologie di benefici (facilitazione nella conciliazione dei tempi, alleggerimenti degli impegni di cura, salvaguardia delle pari opportunità di carriera, beneficio economico o non perdita salariale)» (p. 26).

Con riferimento al ruolo della contrattazione collettiva rispetto alla promozione degli istituti volti alla conciliazione, non sono molti gli Autori che nel tempo si sono occupati di esplorare il tema. Per un primo inquadramento delle prestazioni di welfare occupazionale con finalità conciliativa, si veda, peraltro, S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e Diritto*, 2009, n. 1, pp. 121-141, qui p. 123, il quale individua due principali dimensioni contrattate: (1) gli istituti di conciliazione “tradizionali”,

come i periodi di congedo e permessi per ragioni familiari, retribuiti e non, caratterizzati dalla sospensione del rapporto e dalla conservazione del posto di lavoro e (2) la disciplina «degli orari e dei contratti di lavoro che consentono una gestione flessibile dei tempi della prestazione» (ad esempio il part-time, *job-sharing*, *job on call* e telelavoro). Lo stesso Autore (p. 138) rileva tuttavia come le misure introdotte spesso non abbiano prodotto gli esiti sperati. In linea con questa impostazione, anche I. SENATORI, *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, pp. 596-611, sostiene che le misure conciliative, tra loro eterogenee, siano peraltro riconducibili alle due macrocategorie degli istituti di sospensione dal lavoro (*in primis* permessi e congedi) e di quelli di flessibilità in senso ampio (oraria e spazio-temporale). Sul punto, per una più ampia ricostruzione dei congedi per i genitori, prima e dopo l'emanazione del d.lgs. n. 105/2022, si rinvia a L. CALAFÀ, *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 13-40.

Circa il livello aziendale, dove le misure paiono più diffuse, si veda A.M. PONZELLINI, *Work-life balance and industrial relations in Italy*, in *European Societies*, 2006, vol. 8, n. 2, pp. 273-294. In merito alle ragioni del difficile rapporto tra contrattazione collettiva e conciliazione vita-lavoro, inoltre, l'Autore (p. 281) afferma che i motivi di tale criticità derivano da: una cultura sindacale centrata sull'uomo lavoratore; la struttura della contrattazione collettiva italiana; il basso livello di copertura della negoziazione aziendale; la scarsa partecipazione delle donne al sindacato; la resistenza al cambiamento dei datori di lavoro.

In particolare, una delle misure del welfare occupazionale in ottica conciliativa su cui diversi Autori hanno recentemente iniziato ad interrogarsi è il lavoro agile. In proposito, con riguardo alle buone pratiche promosse delle parti sociali e tese a regolare l'istituto del lavoro agile, cfr. M.D. FERRARA, *Lavoro femminile e diversity management tra mediazione sindacale e nuove opportunità del lavoro agile*, in CONSIGLIERA REGIONALE DI PARITÀ – REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA (a cura di), *Il lavoro femminile in Friuli Venezia Giulia*, Rapporto 2019, pp. 103-128, qui p.

124. Al contrario, sempre rispetto al rapporto tra l'istituto e la dimensione della contrattazione collettiva, A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, pp. 288, sottolinea che l'impianto legislativo della l. n. 81/2017 poggia su un approccio "antico" alla conciliazione e senza rinvii alla fonte collettiva, rischiando di favorire relazioni di lavoro caratterizzate da squilibrio contrattuale accentuato per i portatori di esigenze di conciliazione.

Poste queste premesse, deve rilevarsi che l'impianto tradizionale della conciliazione appena delineato e le misure in cui si è tradotta risultano in via di ripensamento. Già sul piano lessicale infatti, nel contesto internazionale, si assiste nel tempo al passaggio dall'espressione *work-family e family friendly policies* a quella di *work-life balance*, cui negli ultimi anni si sono associate formule ulteriori, quali *work-life articulation* (cfr. R. CROMPTON, S. LEWIS, C. LYONETTE, *Women, men, work and family in Europe*, Palgrave Macmillan, 2007), *work-life integration* (cfr. E. KOSSEK, S. LAMBERT, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006) o "armonizzazione" tra il lavoro e la vita privata, tutte espressione di un diverso modo di intendere il rapporto tra vita privata e professionale (cfr. S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360-373).

Al tempo stesso, anche l'idea classica dell'esistenza di due "sfere" – del lavoro e della famiglia – tra loro separate e incompatibili e poi avvicinate in virtù delle esigenze di conciliazione, è oggetto di numerose critiche. Si veda, ad esempio, la riflessione di S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360-373, secondo cui la visione tradizionale si baserebbe sull'errato presupposto che l'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro sia il frutto di una "scelta" individuale del lavoratore – su cui si scaricherebbe, così facendo, l'impossibilità di riuscire a conciliare le due sfere – e un fatto indipendente dal genere e dalla dimensione culturale. Secondo invece

A.R. DAVIES, B.D. FRINK, *The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950*, in *Work and Occupations*, 2014, vol. 41, n. 1, pp. 18-39, spec. pp. 19-20, la divisione tra domini non è un fatto naturale, ma un concetto costruito nel tempo, connesso alla divisione del lavoro basata sul genere e alla compartimentalizzazione del tempo del singolo lavoratore. Inoltre, accanto ad una narrativa “ufficiale” relativa alla tarda convergenza tra famiglia e lavoro, J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law*, in J. CONAGHAN, K. RITTICH, *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, p. 47, sostiene la presenza di una dimensione “ufficiosa” di interdipendenza reciproca tra i domini, che ha consentito agli uomini di affermarsi liberamente nel lavoro retribuito a detrimento del genere femminile.

Analogamente, nel panorama italiano, P. DONATI, *Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell’ottica della sussidiarietà*, in G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 93-107, spec. pp. 99-100, osserva come si sia affermata nel tempo una visione frastagliata della conciliazione, dotata di diverse anime, ma che principalmente tende a far coincidere tale concetto con quello delle pari opportunità. In questo modo, sebbene il tema riguardi sia donne che uomini, questo approccio ha condotto, tra l’altro, ad una «femminilizzazione del problema» (p. 100).

I limiti di questa impostazione tradizionale si riflettono anche sulle misure adottate. In proposito, a manifestare dubbi circa l’effettiva capacità di strumenti come il part-time, il lavoro agile e la flessibilità oraria di garantire un’equa ripartizione delle responsabilità tra uomo e donna è, ad esempio, C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, spec. pp. 95-97. La posizione è condivisa anche da M. MILITELLO, *Tempi di lavoro e conciliazione. L’orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 41-66, secondo cui «la riduzione dell’orario di lavoro non favorisce una più equa ripartizione del lavoro di cura; anzi, finisce per riflettere nel mercato del lavoro le stesse differenze che si registrano nella distribuzione del lavoro di cura all’interno della

famiglia. [...] più che la soluzione, il part-time ha rappresentato negli anni un ulteriore ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo sia di un maggiore e migliore equilibrio tra vita personale e attività lavorativa sia della parità di genere nell'occupazione» (p. 47).

Accanto ai tentativi di superare l'impostazione della conciliazione come questione femminile, inoltre, parte della dottrina suggerisce di porre al centro del dibattito il lavoratore, in un rinnovato rapporto tra persona e lavoro (M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019). Sul punto si veda A. MORTARA, R. SCRAMAGLIA, *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, p. 142, secondo cui «la salute del lavoratore risulta essere uno degli ambiti principali di intervento del secondo welfare» in quanto «il tema si presta a un approccio olistico teso a comprendere anche l'area di un più ampio benessere non solo fisico, ma anche psicologico del lavoratore». Circa i possibili benefici derivanti dall'implementazione di politiche conciliative, G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 13-40, spec. p. 36, segnala, infatti, tra gli altri, una riduzione delle assenze per malattia, l'incremento dell'anzianità aziendale dei lavoratori e dei livelli di rendimento e produttività, nonché dell'efficacia delle procedure di selezione e assunzione del personale (p. 36). In linea con questa prospettiva, ad esempio, E. ALES, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 1, pp. 43-58, sostiene la necessità di un approccio “moderno” alla conciliazione, ma che sia orientato al benessere ampiamente inteso, in cui l'azione contrattuale delle parti sociali, soprattutto di categoria, rappresenta un punto cruciale per l'affermazione di questo nuovo paradigma.

Una possibilità suggerita da M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2015, n. 3, pp. 32-35, è quella di rivedere le politiche di conciliazione e pari opportunità, in un'ottica non più solo di genere, ma di un nuovo *work-health-life balance* che, nel concorrere agli obiettivi di produttività

ed efficienza delle imprese, tenga conto, fra l'altro, della qualità del lavoro, delle diversità, ma anche dell'impatto degli sviluppi tecnologici che scardinano le idee tradizionali di spazio e tempo di lavoro. Rispetto al tema della relazione tra malattie croniche si veda S. VARVA, *Literature Review su lavoro e malattie croniche*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press, 2015, e, più recentemente, E. DAGNINO, *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 2, pp. 448-452.

Si allarga, così, il concetto tradizionale di conciliazione vita-lavoro, fino a ricomprendere al suo interno quello di salute, che a sua volta chiama in causa le odierne trasformazioni sociali e del lavoro, rappresentate in primo luogo dai mutamenti demografici e dal progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa. Circa l'impatto di questi cambiamenti sulla società italiana e sulla sostenibilità del nostro sistema di welfare, cfr., infatti, V. FILÌ (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press, 2022. Sul punto, con riferimento alle conseguenze dei cambiamenti demografici sul rapporto tra salute e lavoro e il ruolo svolto dalle relazioni industriali in tale ambito, si rinvia a M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2023, n. 2, pp. 229-275, dove viene ricostruito il rapporto tra salute e lavoro sotto diversi aspetti e vengono proposte nuove prospettive per future analisi sul tema, rimarcando l'urgenza di una visione di sistema.

L'emersione di nuove forme di vulnerabilità e di istanze diverse da parte dei lavoratori – che non si limitino quindi alla dimensione di genere e all'accudimento dei figli –, inducono non solo a ripensare la prospettiva tradizionale della conciliazione, ma in senso più ampio a riflettere sulla necessità di un lavoro maggiormente sostenibile, ossia di un lavoro che tenga conto dei mutevoli bisogni del lavoratore in tutto l'arco della vita, senza peraltro perdere di vista in parallelo gli obiettivi di produttività dell'impresa. In questo contesto, quindi, «il lavoro sostenibile

(sustainable work) appare la chiave di volta per rispondere alle sfide poste dai cambiamenti demografici in corso, che hanno [...] alterato le dinamiche del mercato del lavoro, indebolendo ulteriormente la sostenibilità dei sistemi di welfare», come sostenuto da A.M. BATTISTI, *Lavoro sostenibile. Imperativo per il futuro*, Giappichelli, 2018, qui p. XII.

Parte III
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A)
**IL QUADRO NORMATIVO
DI RIFERIMENTO**

La disciplina giuridica di regolazione delle prestazioni di welfare aziendale è rintracciabile nell'ordinamento italiano in alcune disposizioni del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), in particolare nei commi 2 e 3 dell'art. 51, unitamente agli artt. 95 e 100.

Tali disposizioni individuano una serie di categorie di prestazioni che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di agevolazioni fiscali, prevenendo l'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Inoltre, stabiliscono la deducibilità dei relativi costi dal reddito d'impresa. Proprio queste agevolazioni fiscali (e, poi, contributive) nella formazione del reddito da lavoro dipendente e del reddito di impresa di cui godono tali prestazioni le ha rese oggetto del welfare erogato in azienda.

A partire dal 2016, diversi interventi legislativi (le leggi di stabilità e di bilancio per gli anni 2016, 2017 e 2018, fino, da ultimo, alla l. 10 marzo 2023, n. 23, di conversione del d.l. 14 gennaio 2023, n. 5) hanno introdotto modifiche alle disposizioni in materia fiscale riguardanti le misure di welfare, incentivando decisamente la diffusione dell'erogazione di tali prestazioni in particolare attraverso fonti contrattuali (CCNL e contrattazione di secondo livello, in particolare aziendale) e regolamentari piuttosto che per via unilaterale e volontaria.

1. Le tipologie di prestazioni di welfare

Le prestazioni che possono essere erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente senza che costituiscano reddito e che pertanto vengono comunemente erogate come misure di welfare sono classificabili nelle seguenti categorie:

- assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. *a*, TUIR): contributi a fondi e casse
- mensa e buoni pasto (art. 51, comma 2, lett. *c*, TUIR)
- servizi di trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. *d*, TUIR): navetta aziendale
- abbonamenti per trasporto pubblico (art. 51, comma 2, lett. *d-bis*, TUIR)
- opere e servizi per finalità sociali (art. 51, comma 2, lett. *f*, TUIR): opere o servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto
- somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione (art. 51, comma 2, lett. *f-bis*, TUIR): servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi, di mensa e di trasporto; ludoteche e centri estivi invernali; borse di studio
- somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti (art. 51, comma 2, lett. *f-ter*, TUIR): badanti, assistenza domiciliare, case di riposo e/o di cura
- contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, lett. *f-quater*, TUIR)
- previdenza complementare (art. 51, comma 2, lett. *h*, TUIR e d.lgs. n. 252/2005)
- beni e servizi in natura (art. 51, comma 3, TUIR): messa a disposizione di beni o servizi in natura entro determinate soglie di esclusione dalla imponibilità (258,23 euro/anno), compresi buoni spesa di diverso tipo
- buoni carburante (esenti soltanto fiscalmente, non a fini contributivi; art. 1 del d.l. n. 5/2023, convertito con modificazioni dalla l. n. 23/2023)

Per la maggior parte delle tipologie di prestazioni di welfare (tranne i contributi alla previdenza complementare e l'erogazione di beni e servizi in natura, compresi quindi i buoni spesa di vario tipo, e tutto quanto riconducibile all'art. 51, comma 3), perché siano esenti da imposizione fiscale, è necessario che siano destinate alla generalità oppure a categorie di dipendenti. Questa condizione ha l'obiettivo di impedire l'erogazione di benefit *ad personam*, volendo in tal modo prevenire l'utilizzo delle prestazioni di welfare con finalità retributiva, aggirando conseguentemente le norme tributarie.

2. La welfarizzazione del premio di risultato

L'importante diffusione del welfare aziendale dal 2016 è stata determinata anche dall'introduzione (ad opera dell'art. 1, comma 184, della l. 28 dicembre 2015, n. 208 – legge di stabilità per il 2016) della facoltà per il lavoratore di convertire in tutto o in parte il premio di risultato in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), invece di percepirlo in denaro con una tassazione agevolata al 10%, portata al 5% per il 2023 (art. 1, comma 63, l. n. 197/2022).

Il presupposto per tale conversione è la maturazione del premio di risultato, che deve essere definito da un accordo o contratto aziendale (depositato entro 30 giorni dalla stipula) e deve avere le caratteristiche stabilite dalla normativa di riferimento (art. 1, commi 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208, d.i. 25 marzo 2016). Inoltre, devono essere rispettati i criteri e le condizioni dagli stessi previsti. In particolare, il premio di risultato deve consistere in somme di ammontare variabile la cui corrispondenza sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. La facoltà di conversione deve essere prevista dall'accordo o contratto collettivo aziendale che istituisce il premio di risultato. L'importo massimo detassabile o convertibile in welfare è fissato in 3.000 euro. Inoltre, il lavoratore può godere dell'agevolazione fiscale o della conversione se il suo reddito nell'anno precedente non è superiore a 80.000 euro.

Infine, in caso di conversione del premio di risultato in welfare, sono previste deroghe nell'applicazione delle disposizioni di esclusione dal reddito, consentendo l'esclusione totale, senza massimali (per esempio per i contributi versati all'assistenza sanitaria o alla previdenza complementare).

3. Gli incentivi economici per i datori di lavoro

Per il datore di lavoro, l'incentivo economico legato all'erogazione di prestazioni di welfare opera sul piano della deducibilità ai fini Ires (imposta sui redditi delle società) dei costi delle misure erogate.

Più specificatamente, l'art. 95, comma 1, TUIR disciplina la possibilità di dedurre dal reddito dell'impresa tutte le spese sostenute in denaro o in natura per prestazioni connesse al lavoro dipendente, pertanto anche quelle relative all'erogazione di prestazioni di welfare.

Rispetto a questa regola generale, l'art. 100 TUIR (rubricato *Oneri di utilità sociale*) stabilisce che la deducibilità dal reddito di impresa è limitata al 5% per le spese per il personale dipendente con riferimento agli oneri sostenuti per opere e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, destinati alla generalità o a categorie di dipendenti e che siano state sostenute volontariamente, ossia per atto liberale dal datore di lavoro. Invece, in caso di erogazione delle stesse prestazioni in applicazione di contratto, accordo o regolamento aziendale, la deducibilità dei relativi costi da parte del datore di lavoro è totale.

Con riferimento agli aspetti contributivi, l'incentivo per il datore di lavoro nell'erogare prestazioni di welfare è rappresentato dal fatto che tali prestazioni non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente e pertanto sono escluse non solo dal versamento dei contributi sociali a carico lavoratore, ma anche da quelli a carico dell'azienda.

Resta comunque dovuto il c.d. "contributo di solidarietà" (pari al 10%) a carico del datore di lavoro da versare in caso di

destinazione di somme a fondi di previdenza complementare (art. 16, d.lgs. n. 252/2005) e a casse, fondi, gestioni previste da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali, al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali (art. 12, comma 4, lett. f, l. n. 153/1969).

(B)
GLOSSARIO DEL WELFARE OCCUPAZIONALE

Indice

1. *Agevolazioni fiscali*
2. *Assicurazioni sanitarie aziendali*
3. *Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)*
4. *Benefits*
5. *Buono welfare*
6. *Buono carburante*
7. *Conto welfare (o credito welfare)*
8. *Decontribuzione*
9. *Enti bilaterali*
10. *Flexible benefits*
11. *Fringe benefits*
12. *Fondi sanitari*
13. *Lavoro agile*
14. *Oneri di utilità sociale*
15. *Piano di welfare*
16. *Premio di risultato*
17. *Previdenza complementare*
18. *Regolamento aziendale*
19. *Welfare aziendale*
20. *Welfare bilaterale*
21. *Welfare contrattuale*
22. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
23. *Welfare di produttività*
24. *Welfare integrativo*
25. *Welfare locale*
26. *Welfare occupazionale*

- 27. *Welfare on top*
- 28. *Welfare ricreativo*
- 29. *Welfare rimborsuale*
- 30. *Welfare sanitario*
- 31. *Welfare territoriale*
- 32. *Welfarizzazione del premio di risultato*

1. Agevolazioni fiscali

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali normalmente dovuti dal contribuente. Nell'ambito del welfare aziendale, per il lavoratore, operano attraverso la deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, escludendo dalla sua formazione il valore relativo a determinate categorie di somme, beni, opere e servizi erogati dal datore nell'ambito dell'attuazione di misure di welfare occupazionale (nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa fiscale). Il premio di risultato, oltre a godere di una agevolazione consistente in una tassazione ridotta, diventa totalmente detassato se convertito in misure di welfare. Per il datore di lavoro, le agevolazioni fiscali relative al welfare consistono nella deducibilità totale o parziale dei costi sostenuti per l'erogazione delle misure.

2. Assicurazioni sanitarie aziendali

Tipologia di contratto assicurativo che l'azienda stipula con una compagnia assicuratrice, versando un premio di cui sarà beneficiario il lavoratore (terzo assicurato). Copre i bisogni sanitari dei lavoratori in modo aggiuntivo o sostitutivo rispetto a quanto previsto dall'assistenza sanitaria integrativa del CCNL di riferimento e dal SSN. La natura delle polizze (la compagnia assicuratrice agisce con scopo di lucro e tecniche di selezione dei rischi) ovvero l'assenza di un fine esclusivamente assistenziale fanno sì che le somme versate dal datore di lavoro a titolo di premio costituiscano per il lavoratore reddito da lavoro dipendente (a eccezione di quelle aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie).

3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)

Forma di assistenza sanitaria di tipo occupazionale di cui beneficia una persona in quanto lavoratore, in modo complementare e integrato rispetto a quella universale pubblica del SSN. Il suo ambito di applicazione dipende dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA). Può derivare da fonti contrattuali a qualsiasi livello (collettive o individuali), enti bilaterali, associazioni di categoria, albi e iniziative unilaterali (volontarie oppure obbligatorie) del datore di lavoro. L'adesione può avere carattere volontario o obbligatorio per i lavoratori, a seconda della scelta adottata dalle parti in sede di regolamentazione delle modalità di iscrizione. I contributi versati per l'assistenza sanitaria integrativa godono di agevolazioni fiscali. Gli attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari integrativi del SSN, le società di mutuo soccorso, le casse di assistenza sanitaria e le compagnie assicuratrici.

4. Benefits

Sono i beni, i servizi e le opere di utilizzo personale, che l'impresa conferisce al lavoratore direttamente o tramite altri soggetti erogatori. Si configurano come una erogazione in natura, aggiuntiva rispetto a quella monetaria, e come tale rappresentano per il lavoratore un vantaggio, di cui può usufruire, messo a disposizione dall'azienda. L'art. 51 TUIR stabilisce che alcuni *benefits* non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

5. Buono welfare

È un documento di legittimazione, utilizzabile dal datore di lavoro per l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale per una cifra pari al valore nominale riportato sul buono stesso. Il buono welfare non può essere rappresentativo di denaro e dà diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio tra quelli previsti dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, rispetto al quale non sono ammesse integrazioni a carico del titolare. Rappresenta

una deroga al principio di unicità dei beni, il c.d. buono welfare multiservizio che prevede l'erogazione, con un unico buono, di più beni, prestazioni, opere o servizi, purché questi abbiano un importo complessivo inferiore alla soglia di 258,23 euro, superata la quale l'intero importo concorrerà a formare reddito di lavoro dipendente.

6. Buono carburante

Voucher dedicato esclusivamente all'acquisto di carburanti (benzina, gasolio, gas metano, GPL). A causa dell'incremento dei prezzi della energia, dal 2022 è possibile per i datori di lavoro privati riconoscere ai propri dipendenti buoni carburanti per un massimo di 200 euro per periodo di imposta. Pur essendo una particolare forma dei beni e servizi di cui all'art. 51, comma 3, TUIR, dal 2023, con il c.d. decreto-legge trasparenza carburanti, il valore di questi buoni è imponibile dal punto di vista contributivo, pur senza esserlo fiscalmente (questi voucher non sono considerati reddito da lavoro).

7. Conto welfare (o credito welfare)

È uno strumento che permette al lavoratore di accedere a misure di welfare, erogate dal datore di lavoro, usufruendo di un budget di spesa figurativo personale attraverso un conto virtuale che ne facilita l'erogazione anche grazie al supporto di piattaforme tecnologiche. È costituito sia dalle risorse destinate *ad hoc* da piani di welfare sia dal valore derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato su scelta del dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo delle misure di welfare previste dall'azienda, oppure tramite la richiesta di rimborso, totale o parziale, di alcune spese ammissibili ai sensi dell'art. 51 TUIR. In caso di non utilizzo non è possibile (salvo per la quota derivante dalla welfarizzazione del premio) una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

8. Decontribuzione

Riduzione o eliminazione, ad opera della legge, dei contributi previdenziali e assistenziali, relativi alle retribuzioni dei lavoratori, con riferimento alla quota a carico dei lavoratori e/o dei datori di lavoro. I premi di produttività, nelle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori, sono decontribuiti per l'azienda e per i lavoratori. Le somme maturate a titolo di premio di risultato laddove convertite in beni e servizi di welfare godono di *totale decontribuzione*. Sono riconosciuti sgravi contributivi ai datori di lavoro che prevedano con accordi aziendali misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

9. Enti bilaterali

Organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, con finalità di regolazione del mercato del lavoro ed erogazione di prestazioni rivolte a imprese e ai lavoratori di un territorio o di una categoria. La contrattazione collettiva ne disciplina il funzionamento. Prevedono sempre una partecipazione economica da parte del datore di lavoro e, a volte, un contributo economico più ridotto anche a carico dei lavoratori.

10. Flexible benefits

Beni, opere, servizi e somme di cui il lavoratore può scegliere di usufruire, entro un budget di spesa predeterminato messo a disposizione dal datore di lavoro, modulando il proprio paniere di benefit in modo flessibile e personalizzato. Si intende dunque una modalità di erogazione dei benefit, funzionale ad intercettare le reali esigenze dei lavoratori e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in azienda, effettuata direttamente dal datore di lavoro o tramite altri soggetti erogatori, che può essere prevista sia dalla contrattazione nazionale che da quella decentrata e può essere frutto di fonti obbligatorie o misure volontarie.

11. Fringe benefits

I *fringe benefits* sono compensi non obbligatori e non monetari, solitamente riconosciuti sotto forma di beni e/o servizi a favore di tutti i lavoratori, di categorie di lavoratori o anche per singoli dipendenti. Il termine è traducibile in italiano con la poco significativa espressione “benefici marginali”. Nel mondo del welfare aziendale, ci si riferisce ai *fringe benefits* sia parlando dei beni e servizi di cui all’art. 51, comma 3, sia identificando quanto regolato dal comma 4 dello stesso articolo. Non si tratta di misure di “utilità sociale”: i *fringe benefits* possono anche avere una esclusiva funzione economico-incentivante.

12. Fondi sanitari

Rappresentano uno strumento di welfare sanitario integrativo con la finalità di erogare forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quelle assicurate dal SSN. Sono definiti “fondi sanitari” i fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell’art. 9 del d.lgs. 20 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, nonché gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, di cui all’art. 51, comma 2, lett. a, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni (TUIR). L’adesione da parte del singolo può avvenire volontariamente o in virtù del proprio CCNL.

13. Lavoro agile

Forma di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata ma caratterizzata da flessibilità di orario e luogo di lavoro rispetto ai quali non vi sono vincoli se non quelli stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Si realizza attraverso strumenti tecnologici forniti dal datore di lavoro e la sua adozione deve essere prevista da un accordo scritto tra le parti. Il lavoro agile è stato delineato anche come uno strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro.

14. Oneri di utilità sociale

Sono configurabili come le spese sostenute dal datore di lavoro per opere e servizi con specifiche finalità quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto rivolte alla generalità o a specifiche categorie dei suoi dipendenti. Rappresentano una risposta ad esigenze di benessere personale o familiare del lavoratore e proprio in virtù della loro rilevanza sociale godono di alcune agevolazioni fiscali attualmente consistenti nella deducibilità dal reddito di impresa in misura differente a seconda che siano esse frutto di un atto volontario del datore di lavoro o derivanti da un obbligo negoziale (contratto, accordo, regolamento aziendale).

15. Piano di welfare

Documento programmatico e strategico che definisce regole, tempi, obiettivi, modalità, criteri e risorse attraverso cui una o più aziende erogano per i propri lavoratori somme, beni, prestazioni, opere o servizi in relazione a bisogni personali o sociali. Tali esigenze possono anche essere individuate, in fase preliminare, tramite strumenti di analisi partecipativi. I piani di welfare possono essere attuati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

16. Premio di risultato

È un elemento della retribuzione, che ha natura variabile, collegato al raggiungimento di obiettivi, individuali o collettivi, misurati attraverso specifici indicatori. Può essere istituito unilateralmente dall'azienda oppure essere frutto di contrattazione. Nel caso derivi da una contrattazione collettiva di secondo livello può godere della detassazione al 10% purché sia riconducibile ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; sia variabile; le performance siano misurabili e quantificabili. La sua erogazione avviene in forma

monetaria e, se possiede i requisiti per accedere alla detassazione, è possibile optare per la sua conversione in welfare aziendale.

17. Previdenza complementare

Forma di integrazione delle risorse previste dalla previdenza pubblica obbligatoria al fine di ampliare le disponibilità di fine rapporto con altre derivanti da obblighi negoziali, adesioni o scelte individuali. Ne sono beneficiari i lavoratori, nelle fattispecie previste dall'art. 2 del d.lgs. n. 252/2005, che possono destinarvi sia la contribuzione a carico del datore di lavoro a cui abbiano diritto sia quote di TFR. Sono strumenti pensionistici complementari: i fondi pensione chiusi o negoziali, i fondi pensione aperti, i piani individuali pensionistici e i fondi pensione "preesistenti".

18. Regolamento aziendale

Costituisce una fonte di regolamentazione del rapporto di lavoro adottata unilateralmente dal datore di lavoro. È uno degli strumenti con cui è possibile introdurre misure di welfare aziendale godendo dei relativi benefici fiscali e contributivi, purché tale regolamento faccia sorgere un obbligo negoziale e non possa essere disatteso arbitrariamente dal datore di lavoro.

19. Welfare aziendale

Insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente ricompresi nell'art. 51 TUIR), nonché misure organizzative aziendali che il datore di lavoro riconosce ai propri lavoratori, in modo volontario o in virtù di un obbligo negoziale, funzionali alla costruzione di un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi. Sono misure che hanno una funzione economica ossia integrano lo scambio contrattuale e incidono attivamente sul rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla

produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

20. Welfare bilaterale

Ricomprende tutte le misure di welfare frutto di accordo tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro a tutti i livelli di contrattazione e condivide tratti tipici delle forme di mutualismo sviluppatesi storicamente. I servizi e le prestazioni di welfare bilaterale vengono erogati attraverso le iniziative degli enti e dei fondi bilaterali.

21. Welfare contrattuale

Nasce come espressione utilizzata per indicare principalmente il welfare previsto dal contratto collettivo nazionale. Sempre più diffusamente si riscontra la tendenza a ricomprendere, con il termine welfare contrattuale, anche quelle misure frutto di una contrattazione di secondo livello, ciò in ragione anche delle modifiche dell'art. 51 TUIR del 2016 che hanno ampliato e incentivato la natura contrattuale del welfare. Nella prassi, infatti, con tale espressione si identifica l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

22. Welfare c.d. diretto o non rimborsuale

Sono le misure di welfare erogate direttamente da parte dell'impresa oppure attraverso altri soggetti e si caratterizzano per l'estraneità del dipendente al rapporto economico che intercorre tra azienda ed erogatore del servizio. Per tali servizi, previsti dalle lett. *f* e *f-quater*, art. 51, comma 2, TUIR, dunque non è ammessa la modalità rimborsuale delle spese sostenute dal dipendente ma resta possibile invece utilizzare i titoli di legittimazione (buono welfare c.d. voucher).

23. Welfare di produttività

Si identificano con questa espressione i piani di welfare o i crediti welfare derivanti dalla c.d. welfarizzazione del premio di produttività, ossia la scelta del singolo dipendente di ricevere il premio maturato in esito all'accordo sindacale non in forma monetaria (con tassazione agevolata), bensì, parzialmente o totalmente, in welfare aziendale (senza tassazione né contribuzione).

24. Welfare integrativo

Si intendono tutte quelle misure di welfare che pur non facendo parte del welfare pubblico contribuiscono insieme ad esso a creare un sistema sussidiario. Il termine "integrativo" richiama proprio una visione e una dimensione funzionale in cui il pubblico è visto come la fonte di welfare primaria rispetto al quale le altre fonti (occupazionali, contrattuali, condivise, cooperative o private) si raccordano e lo integrano.

25. Welfare locale

Si riferisce al welfare pubblico, non statale, decentrato a livello locale che assume configurazioni peculiari a seconda del contesto locale di riferimento. È un welfare che nel rapporto con quello centrale statale si articola nell'ottica della sussidiarietà verticale e dell'integrazione. Coinvolge *in primis* le amministrazioni locali che lo declinano ricercando, più o meno intensamente e diffusamente, sinergie con corpi intermedi, imprese, soggetti *no-profit*, associazioni rappresentative dei lavoratori, imprenditori e gli stessi fruitori.

26. Welfare occupazionale

Prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti semplicemente in virtù del rapporto di lavoro che li lega, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale. Si tratta di prestazioni

destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque “passive” o “neutrali” nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

27. Welfare on top

Piani o misure di welfare a cui sono destinate risorse aggiuntive a quelle previste per la retribuzione dei lavoratori, non derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale né dalla welfarizzazione del premio di produttività e non necessariamente collegate a un risultato d’impresa.

28. Welfare ricreativo

L’insieme di beni e servizi con finalità ricreative messi a disposizione dal datore di lavoro per i propri dipendenti o dei loro familiari indicati nell’art. 12 TUIR. Se erogati in conformità a disposizioni di contratto collettivo, di accordo o di regolamento aziendale il datore di lavoro può usufruire di una deducibilità integrale dei relativi costi. Se invece tali spese sono sostenute dal datore di lavoro volontariamente hanno una deducibilità non superiore al 5% dell’importo complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi dell’anno precedente. In entrambi i casi non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

29. Welfare rimborsuale

Modalità di fruizione delle misure di welfare che consiste nel rimborso delle spese, a carico del datore di lavoro, sostenute e anticipate dal lavoratore. Si configura come una modalità di fruizione del welfare c.d. indiretta in quanto il rapporto economico tra azienda e soggetto erogatore del servizio è intermediato dal lavoratore. Il datore di lavoro ha la possibilità di erogare somme a titolo di rimborso spese per quei servizi ricompresi alle lett. *f-bis*, *f-ter* e *d-bis*, art. 51, comma 2, TUIR.

30. Welfare sanitario

Insieme di misure pubbliche e private che tutelano la salute della persona coprendone le esigenze sanitarie (preventive, diagnostiche o di cura) e le relative spese. Quando il welfare sanitario privato è messo a disposizione dal datore di lavoro rientra nella categoria del welfare aziendale e viene denominato welfare sanitario aziendale. Il welfare sanitario si concretizza principalmente attraverso il SSN ma sempre più diffusamente anche attraverso forme di assistenza sanitaria integrativa.

31. Welfare territoriale

Sono le misure di welfare secondario che coprono uno specifico territorio attraverso una rete, più o meno estesa ed eterogenea, di attori locali. Gli attori del welfare territoriale possono essere amministrazioni pubbliche locali, terzo settore, enti bilaterali, rappresentanze territoriali e imprese. I soggetti privati contribuiscono a strutturare un sistema di welfare territoriale attraverso la sottoscrizione di intese, contratti di rete e accordi collettivi territoriali.

32. Welfarizzazione del premio di risultato

Indica la possibilità concessa al lavoratore di convertire, in tutto o in parte, il beneficio monetario derivante dal premio di risultato in misure di welfare aziendale. Tale possibilità deve essere prevista dalla contrattazione aziendale o territoriale, ed è riservata ai premi di risultato che presentano i requisiti necessari per poter aver accesso alla detassazione. Il premio welfarizzato è esente da oneri fiscali e contributivi. Per incoraggiare questa pratica, molte imprese garantiscono alla categoria dei lavoratori che welfarizzano il premio una cifra aggiuntiva ad incremento del credito welfare (c.d. *bonus* di conversione).

ELENCO DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

- Grafico 1 *Indicatore tasso di natalità, serie storica 2012-2022*
- Grafico 2 *Tasso di crescita naturale, Lazio, serie storica 2012-2022*
- Grafico 3 *Tasso di crescita totale della popolazione, Lazio, serie storica 2012-2022*
- Grafico 4 *Evoluzione del numero delle imprese per settore, Lazio, marzo 2009-giugno 2019 (var. % aggregata)*
- Grafico 5 *Incidenza provinciale dei vari settori nell'artigianato, Lazio, 2019, valori %*
- Grafico 6 *Lavoratori assunti part-time nel comparto contrattuale artigiano, Lazio, anni 2009-2018 (valori percentuali)*
- Grafico 7 *Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale*
- Grafico 8 *Caso studio 1. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi*
- Grafico 9 *Caso studio 2. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)*
- Grafico 10 *Caso studio 3. Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)*
- Grafico 11 *Caso studio 4. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale della metalmeccanica industriale*
- Tabella 1 *Contratti collettivi nazionali dell'artigianato comparativamente più rappresentativi: quadro di sintesi*

- Tabella 2 *Il sistema bilaterale artigiano a livello nazionale*
- Tabella 3 *Diffusione della bilateralità artigiana a livello regionale: quadro di sintesi*
- Tabella 4 *I fondi bilaterali territoriali dell'artigianato per l'assistenza sanitaria integrativa*
- Tabella 5 *Le prestazioni erogate da Fsba in attuazione dell'accordo interconfederale del 2 settembre 2022*
- Tabella 6 *Tasso di occupazione, disoccupazione e inattività (15-64 anni), confronto Lazio-Italia per genere, anno 2022*
- Tabella 7 *Tasso di occupazione e disoccupazione nelle Province del Lazio (valori percentuali, classe di età 15-64 anni, anno 2021)*
- Tabella 8 *Il sistema del welfare bilaterale artigiano, nel territorio del Lazio*
- Tabella 9 *Ente bilaterale del Lazio per l'artigianato, Lazio*
- Tabella 10 *Le prestazioni di welfare di Eblart, 2023*
- Tabella 11 *Proposte di legge depositate nella XIX legislatura concernenti disposizioni in di conservazione del posto per i lavoratori malati*
- Tabella 12 *Tipologie di previsioni in materia di comparto e conservazione del posto di lavoro*
- Tabella 13 *Fondi di assistenza sanitaria integrativa per settore*
- Tabella 14 *La diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 15 *La diffusione del welfare aziendale secondo la collocazione geografica*
- Tabella 16 *La diffusione del welfare aziendale per settore merceologico*
- Tabella 17 *Le motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale e risultati raggiunti*
- Tabella 18 *I servizi offerti dalle imprese*
- Tabella 19 *Le fonti di finanziamento del welfare*

- Tabella 20 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 21 *I beneficiari delle prestazioni di welfare*
- Tabella 22 *Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni*
- Tabella 23 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*
- Tabella 24 *Misurazione della variabile tipologica: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 25 *Misurazione della variabile funzionale: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale*
- Tabella 26 *La misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare*

ELENCO DEI CONTRATTI COLLETTIVI NAZIONALI DI LAVORO CITATI

- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 28 marzo 1987 tra Confederazione generale italiana del commercio e del turismo e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale area meccanica del 27 novembre 1997 tra Confartigianato Fnam, Confartigianato Fnaii, Confartigianato Aira, Confartigianato Anim, Cna Assormeccanica, Cna Fiam, Casa, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 7 maggio 2003 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 14 luglio 2003 tra Aidi, Aiipa, Airi, Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assolatte, Assozucchero, Assodistil, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi (con la partecipazione di Federalimentare) e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 2 marzo 2004 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale farmacie municipalizzate del 12 marzo 2004 tra Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese alimentari del 6 maggio 2004 tra Unionalimentari-Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 2 luglio 2004 tra Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs

- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 19 luglio 2005 tra Fippa e Fai-Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 20 luglio 2005 tra Assopanificatori e Fai-Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 31 agosto 2005 tra Fippa e Ugl Terziario
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 21 settembre 2005 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti del settore sport, fitness e benessere del 24 febbraio 2006 tra Fiis Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale di lavoro vigilanza privata del 2 maggio 2006 tra Assiv, Anvip, Federvigilanza, Univ, Assvigilanza e Ugl Sicurezza civile
- Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 10 maggio 2006 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 5 ottobre 2006 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 21 luglio 2007 tra Aidi, Aiipa, Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assodistil, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, Unionzucchero (con la partecipazione di Federalimentare e l'assistenza di Confindustria) e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila

- Contratto collettivo nazionale turismo del 27 luglio 2007 tra Federalberghi, Faita, Fipe, Fiavet (con la partecipazione di Confcommercio) e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 31 luglio 2007 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 4 dicembre 2007 sottoscritto da Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale farmacie municipalizzate del 13 dicembre 2007 tra Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 10 gennaio 2008 tra Cna Federmoda, Confartigianato Moda, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 20 gennaio 2008 tra Federmeccanica, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione del 24 gennaio 2008 tra Cna Alimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese dell'industria metalmeccanica del 25 gennaio 2008 tra Unionmeccanica e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 19 febbraio 2008 tra Cna Produzione, Confartigianato Chimica, gomma, plastica e vetro, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 20 febbraio 2008 tra Ancpl-Legacoop, Federlavoro e servizi-Confcooperative, Agci Produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale di lavoro per l'artigianato metalmeccanico e della installazione di impianti del 27 febbraio 2008 tra Confartigianato Autoriparazione, Confartigianato Metalmeccanica di produzione, Confartigianato

Impianti, Cna Produzione, Cna Installazione impianti, Cna Servizi alla comunità-autoriparazione, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm

- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese alimentari del 17 aprile 2008 tra Unionalimentari-Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale di lavoro orafi e argentieri artigiano del 29 maggio 2008 tra Confartigianato Orafi, Cna Artistico e tradizionale, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori dipendenti delle imprese odontotecniche del 18 giugno 2008 tra Confartigianato-Fenaodi, Sno-Cna, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 18 luglio 2008 tra Confcommercio e Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti degli impianti sportivi del 24 marzo 2009 tra Fiis e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 22 settembre 2009 tra Aidi, Airi, Aiipa, Ancit, Anicav, Assal-zoo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assodistil, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, Unionzucchero (con la partecipazione di Federalimentare) e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari dell'8 ottobre 2009 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 15 ottobre 2009 tra Federmeccanica, Assistal e Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 5 dicembre 2009 tra Fippa, Assopanificatori e Ugl Terziario

- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 17 dicembre 2009 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 18 dicembre 2009 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione del 1° gennaio 2010 tra Cna Alimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale area alimentazione e panificazione del 27 aprile 2010 tra Cna Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale turismo del 28 maggio 2010 tra Federalberghi, Faita, Fipe, Fiafet (con la partecipazione di Confcommercio) e Ugl Terziario
- Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 7 luglio 2010 sottoscritto da Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese alimentari del 14 ottobre 2010 tra Unionalimentari-Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 3 dicembre 2010 tra Cna Federmoda, Cna Servizi alla comunità, Confartigianato Moda, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 26 febbraio 2011 tra Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale aziende ortofrutticole e agrumarie del 29 aprile 2011 tra Fruitimprese con Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale area meccanica del 16 giugno 2011 tra Confartigianato Autoriparazione, Confartigianato Metalmeccanica di produzione, Confartigianato Impianti, Confartigianato Orafi, Confartigianato odontotecnici, Confartigianato Restauro, Cna Produzione, Cna Installazione di impianti, Cna Servizi alla comunità-autoriparatori, Cna

- Artistico e tradizionale, Cna Benessere e sanità, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale area chimica-ceramica del 25 luglio 2011 tra Confartigianato Chimica, gomma, plastica e vetro, Confartigianato Associazione ceramisti, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Casartigiani, Clai e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uilcem
 - Contratto collettivo nazionale distribuzione cooperativa del 22 dicembre 2011 tra Ancc-Coop, Confederazione cooperative italiane, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
 - Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 22 settembre 2012 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
 - Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 5 dicembre 2012 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
 - Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 5 dicembre 2012 tra Federmeccanica, Assistal e Fim-Cisl, Uilm, Fismic-Confsal, Federazione nazionale lavoratori Ugl Metalmeccanici, Usas-Asgb/Metall, Savt
 - Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 13 febbraio 2013 tra Fippa, Assopanificatori e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
 - Contratto collettivo nazionale vigilanza privata dell'8 aprile 2013 tra Assiv, Legacoop Produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Servizi e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
 - Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante dell'11 aprile 2013 tra Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
 - Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 16 aprile 2013 tra Aidepi, Airi, Aiipa, Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assodistil, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, Unionzucchero (con la partecipazione di Federalimentare) e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila

- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 13 maggio 2013 tra Ancpl-Legacoop, Federlavoro e servizi-Confcooperative, Agci Produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale farmacie municipalizzate del 22 luglio 2013 tra Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 25 luglio 2013 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale delle aziende metalmeccaniche della piccola-media industria e di installazione di impianti del 29 luglio 2013 tra Unionmeccanica-Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm
- Contratto collettivo nazionale per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione del 19 novembre 2013 tra Cna Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese alimentari del 28 novembre 2013 tra Unionalimentari, Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale per la piccola e media industria metalmeccanica del 1° ottobre 2013 fra Confimi e Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale turismo del 18 gennaio 2014 tra Federalberghi, Faita, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale per dipendenti da istituti e imprese di vigilanza privata e servizi fiduciari del 28 febbraio 2014 tra Anvip, Univ, Assvigilanza con Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 25 luglio 2014 tra Cna Federmoda, Cna Servizi alla comunità, Confartigianato Moda, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Contratto collettivo nazionale area acconciatura ed estetica dell'8 settembre 2014 tra Cna Unione Benessere e sanità, Confartigianato Benessere acconciatori, Confartigianato Benessere estetica, Casartigiani, Clai-Federnas-Unamem e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs

- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 30 marzo 2015 tra Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 10 giugno 2015 tra Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Confartigianato Chimica, gomma, plastica e vetro, Confartigianato Associazione ceramisti, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 15 ottobre 2015 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale degli impianti e delle attività sportive profit e no profit del 22 dicembre 2015 tra Confederazione Italiana dello Sport e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale personale scuola non statale del 26 gennaio 2016 tra Anisei Confindustria Federvarie e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 5 febbraio 2016 tra Aidepi, Airi, Aiipa, Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assodistil, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Una, Unipi, Unionzucchero (con la partecipazione di Federalimentare) e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 23 marzo 2016 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 22 giugno 2016 tra Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale istituti scolastici gestiti da enti ecclesiastici del 7 luglio 2016 tra Agidae e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal, Sinasca
- Contratto collettivo nazionale dirigenti di aziende del terziario, distribuzione e servizi del 21 luglio 2016 tra Confcommercio e Manageritalia

- Contratto collettivo nazionale per la piccola e media industria metalmeccanica del 22 luglio 2016 fra Confimi e Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 26 luglio 2016 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale della piccola e media industria alimentare del 16 settembre 2016 tra Unionalimentari-Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 13 ottobre 2016 tra Confesercenti e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 26 novembre 2016 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 26 gennaio 2017 tra Ancpl-Legacoop, Federlavoro e servizi-Confcooperative, Agci Produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale per le aziende artigiane del settore alimentazione e panificazione del 23 febbraio 2017 tra Cna Alimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 17 maggio 2017 tra Fippa, Assopanificatori e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale servizi ambientali del 20 giugno 2017 tra Fise Assoambiente e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Fiadel
- Contratto collettivo nazionale delle aziende metalmeccaniche della piccola-media industria e di installazione di impianti del 3 luglio 2017 tra Unionmeccanica Confapi e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm
- Contratto collettivo nazionale aziende ortofrutticole e agrumarie del 27 luglio 2017 tra Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 14 dicembre 2017 tra Confartigianato Moda,

Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Cna Servizi alla comunità, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil

- Contratto collettivo nazionale pubblici esercizi dell'8 febbraio 2018 tra Fipe, Angem, Legacoop Produzione e servizi, Federlavoro e servizi-Confcooperative, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 1° marzo 2018 tra Fipe e Ugl Terziario
- Contratto collettivo nazionale metalmeccanica, oreficeria, odontotecnica - aziende artigiane del 24 aprile 2018 tra Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale operai agricoli e florovivaisti del 19 giugno 2018 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Federazione nazionale dei proprietari conduttori in economia, Federazione nazionale degli affittuari conduttori in economia, Federazione italiana impresa agricola familiare (Fiiif), Assoverde, Associazione piscicoltori italiani (Api) e Flai Cgil, Fai Cisl, Uila
- Contratto collettivo nazionale turismo del 18 luglio 2018 tra Fiepet, Assohotel, Assoviaggi, Fiba, Assocamping, Assoturismo e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 19 luglio 2018 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale terziario, distribuzione e servizi del 30 luglio 2019 tra Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 18 dicembre 2018 tra Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale distribuzione moderna organizzata del 19 dicembre 2018 tra Federdistribuzione e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale panificazione del 25 febbraio 2019 tra Federazione italiana panificatori e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila

- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica dell'8 marzo 2019 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo specifico di lavoro Fca del 9 marzo 2019 tra Fca, Cnh Industrial, Ferrari e Fim-Cisl, Uilm, Fismic, Uglm, Aqcfr
- Contratto collettivo nazionale cooperative del settore sociosanitario assistenziale educativo del 28 marzo 2019 tra Agci solidarietà, Legacoopsociali, Confcooperative Feder-solidarietà e Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale industria trasporto aereo del 30 maggio 2019 tra Assaeroporti, Assaereo, Assohandlers, Assocontrol, Fairo, Federcatering e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Ugl Trasporto Aereo
- Contratto collettivo nazionale imprese di viaggi e turismo del 24 luglio 2019 tra Fiavet, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie industrie e affini del 29 luglio 2019 tra Confapi Aniem e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale dirigenti di aziende produzione di beni e servizi del 30 luglio 2019 tra Confindustria e Federmanager
- Contratto collettivo nazionale industria dell'energia e del petrolio del 19 settembre 2019 tra Confindustria Energia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale settore elettrico del 9 ottobre 2019 tra Elettricità futura, Utilitalia, Enel, GSE, Sogin, Terna, Energia Libera e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale autorimesse e noleggio automezzi del 23 ottobre 2019 tra Aniasa e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti
- Contratto collettivo nazionale gas e acqua del 7 novembre 2019 tra Anfida, Anigas, Assogas, Igas, Utilitalia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale società e consorzi concessionari di autostrade e trafori del 16 dicembre 2019 tra Federreti, Fise-Acap e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti, Sla Cisl, Federazione Ugl viabilità e logistica

- Contratto collettivo nazionale escavazione e lavorazione materiali lapidei, ghiaia, sabbia e inerti del 29 ottobre 2019 tra Marmomacchine, Anepla e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie industrie sei settori tessili abbigliamento, calzature, penne e spazzole, pennelli del 24 gennaio 2020 tra Confapi, Uniontessile Confapi e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale istituzioni e servizi socioassistenziali del 14 febbraio 2020 tra Uneba e Fisascat-Cisl, Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale turismo del 9 giugno 2020 tra Federalberghi, Faita, Fipe, Fiavet (con la partecipazione di Confcommercio) e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 31 luglio 2020 tra Federalimentare, Aidepi, Aiipa (ora confluite in Unione Italiana Food), Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarini, Assolatte, Federvini, Italmopa, Mineracqua, Unionzucchero e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale lavoro domestico dell'8 settembre 2020 tra Fidaldo, Domina e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Federcolf
- Contratto collettivo nazionale industria gomma, plastica e pneumatici del 16 settembre 2020 tra Federazione Gomma, plastica e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale personale non medico sanità privata dell'8 ottobre 2020 tra Aris, Aiop e Fp-Cgil, Cisl-Fp, Uil-Fpl
- Contratto collettivo nazionale telecomunicazioni del 12 novembre 2020 tra Assotelecomunicazioni-Asstel e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale legno sughero e mobili del 16 novembre 2020 tra Federlegnoarredo e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale aziende ortofrutticole e agrumarie del 20 novembre 2020 tra Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs

- Contratto collettivo nazionale piastrelle e dei materiali refrattari del 26 novembre 2020 tra Confindustria Ceramica e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 2 dicembre 2020 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale marittimi industria armatoriale del 16 dicembre 2020 tra Confitarma, Assarmatori, Assorimorchiatori, Federimorchiatori e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti
- Contratto collettivo nazionale lavanderie industriali del 5 gennaio 2021 tra Assosistema Confindustria e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale editoria e grafica industrie del 19 gennaio 2021 tra Assografici, Aie, Anes e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese comunicazione e informatica del 9 marzo 2021 tra Unigec-Confapi, Unimatica-Confapi e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica del 5 febbraio 2021 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale industrie dei settori pelli e ombrelli del 1° marzo 2021 tra Assopellettieri (assistita da Confindustria Moda) e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale industria del vetro e delle lampade del 19 aprile 2021 tra Assovetro e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale logistica, trasporto merci e spedizione del 18 maggio 2021 tra Aite, Aiti, Assoespressi, Assologistica, Federspedi, Fedit, Fisi, Trasportounito, Confetra, Anito, Fai, Federtraslochi, Federlogistiche, Unitai, Conftrasporto, Cna Fita, Confatigianato Trasporti, Sna Casartigiani, Clai, Confcooperative Lavoro e servizi, Legacoop Produzione e servizi, Agci Servizi e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti

- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese dell'industria metalmeccanica del 26 maggio 2021 tra Confapi, Unionmeccanica Confapi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative metalmeccaniche del 31 maggio 2021 tra Legacoop Produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale piccola e media industria metalmeccanica del 7 giugno 2021 tra Confimi Impresa meccanica e Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale pulizie e multiservizi dell'8 giugno 2021 tra Anip Confindustria, Legacoop Produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Servizi di lavoro, Unionservizi-Confapi e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltrasporti
- Contratto collettivo nazionale industria delle calzature del 21 giugno 2021 tra Assocalzaturifici e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese alimentari del 12 luglio 2021 tra Unionalimentari, Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale industria tessile e abbigliamento del 28 luglio 2021 tra Sistema Moda Italia (assistita da Confindustria Moda) e Femca-Cisl, Filctem-Cgil, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale carta, cartone e cellulosa industrie del 28 luglio 2021 tra Assocarta, Assografici e Slc-Cgil, Fistel-Cisl, Uilcom, Ugl Carta e stampa
- Contratto collettivo nazionale area alimentazione e panificazione del 6 dicembre 2021 tra Cna Agroalimentare, Confartigianato Alimentazione, Casartigiani, Clai e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale area meccanica del 17 dicembre 2021 tra Confartigianato Autoriparazione, Confartigianato Metalmeccanica di produzione, Confartigianato Impianti, Confartigianato Orafi, Confartigianato odontotecnici, Confartigianato Restauro, Cna Produzione, Cna Installazione di impianti, Cna Servizi alla comunità/autoriparatori, Cna Artistico e tradizionale, Cna Benessere e sanità, Casartigiani, Clai e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm

- Contratto collettivo nazionale istituti scolastici gestiti da enti ecclesiastici dell'8 febbraio 2022 tra Agidae e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal, Sinasca
- Contratto collettivo nazionale personale scuola non statale del 14 febbraio 2022 tra Aninsei Confindustria Federvarie e Flc-Cgil, Cisl Scuola, Uil Scuola, Snals Confsal
- Contratto collettivo nazionale industria edilizia e affini del 3 marzo 2022 tra Ance, Legacoop Produzione e servizi, Concooperative Lavoro e servizi, Agci Produzione e lavoro e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale area tessile, ceramica artigianato del 4 maggio 2022 tra Confartigianato Moda, Confartigianato Chimica, Confartigianato Ceramica, Cna Federmoda, Cna Produzione, Cna Artistico e tradizionale, Cna Servizi alla comunità Autoriparatori, Casartigiani, Clai e Uiltec, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Contratto collettivo nazionale aziende artigiane settori edilizia e affini del 4 maggio 2022 tra Anepa, Confartigianato Edilizia, Cna Costruzioni, Fiae Casartigiani, Clai Edilizia e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale artigianato area legno-lapidei del 5 maggio 2022 tra Cna Produzione, Cna Costruzioni, Confartigianato Legno e arredo, Confartigianato marmisti, Casartigiani, Clai e Feneal-Uil, Filca-Cisl, Fillea-Cgil
- Contratto collettivo nazionale autoferrotranvieri e internavigatori (Mobilità TPL) del 10 maggio 2022 tra Asstra, Anav, Agens e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Ugl Fna, Faisa Cisl
- Contratto collettivo nazionale servizi ambientali (rinnovo unificato) del 18 maggio 2022 tra Utilitalia, Confindustria-Cisambiente, Legacoop Produzione e servizi, Concooperative Lavoro e servizi, Agci Servizi, Assoambiente e Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Fiadel
- Contratto collettivo nazionale impianti e attività sportive del 30 maggio 2022 tra Confederazione italiana dello sport, Confcommercio e Slc-Cgil, Fisascat-Cisl, Uilcom
- Contratto collettivo nazionale panificazione del 31 maggio 2022 tra Federazione italiana panificatori e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila

- Contratto collettivo nazionale chimico-farmaceutico del 13 giugno 2022 tra Federchimica, Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale farmacie municipalizzate del 7 luglio 2022 tra Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale settore elettrico del 18 luglio 2022 tra Elettricità futura, Utilitalia, Enel, GSE, Sogin, Terna, Energia Libera e Filctem-Cgil, Flaei-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale gas e acqua del 30 settembre 2022 tra Anfida, Assogas, Proxigas, Utilitalia e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec
- Contratto collettivo nazionale area acconciatura ed estetica del 10 ottobre 2022 tra Cna Unione Benessere e sanità, Confartigianato Benessere acconciatori, Confartigianato Benessere estetica, Casartigiani, Clai e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Contratto collettivo nazionale delle aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 21 dicembre 2022 tra Agrital-Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Contratto collettivo nazionale commercio, export e import fiori e piante del 30 marzo 2023 sottoscritto da Ancef e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs

ELENCO DEI CONTRATTI COLLETTIVI TERRITORIALI CITATI

METALMECCANICA

- Bergamo, Piccole e medie aziende manifatturiere metalmeccaniche e installazione impianti, 2017, Confimi – Apindustria, Fim-Cisl Bergamo, Uilm
- Lombardia, Imprese dei settori metalmeccanica, installazione di impianti, orafi, argentieri e affini, 2014, Confartigianato Lombardia, Cna Lombardia, Clai Lombardia, Casartigiani Lombardia, Fim-Cisl, Uilm
- Trento, Aziende artigiane del settore metalmeccanico, 2023, Associazione Artigiani Trentino, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Veneto, Imprese dell'area meccanica, 2022, Confartigianato Imprese Veneto, Cna Veneto, Casartigiani Veneto, Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm

CHIMICA

- Lombardia, Imprese dell'area chimica e ceramica, 2013, Confartigianato Lombardia, Cna Lombardia, Clai Lombardia, Casartigiani Lombardia, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uilcem

ALIMENTARE

- Emilia-Romagna, area alimentazione e panificazione, 2019 (prorogato 2021), Confartigianato Emilia-Romagna, Cna Emilia-Romagna, Casartigiani Emilia-Romagna, Clai Emilia-Romagna, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila

- Friuli Venezia Giulia, Imprese Artigiane e non Artigiane del settore Alimentare e della Panificazione, 2018, Confartigianato Imprese FVG, Cna Friuli Venezia Giulia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
- Puglia, area alimentazione e panificazione, 2014, Confartigianato imprese area alimentazione Puglia, Cna Alimentare Puglia, Casartigiani, Federazione regionale alimentaristi, panificatori e pasticceri Puglia, Clai Puglia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila
- Veneto, Imprese settore alimentare artigiano, settore alimentare non artigiano fino a 15 dipendenti, settore panificazione e altre attività, 2022, Confartigianato Imprese Veneto, Cna Veneto, Casartigiani Veneto, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila

ELENCO DEI CONTRATTI AZIENDALI CITATI

- Acea, Azienda, Elettrici, 2023, Filctem-Cgil, Flaei, Femca-Cisl, Uiltec
- Aon, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Con-fcommercio, Fisac-Cgil, Filcams-Cgil, Rsa
- Azzini, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Rsu
- Barilla, Gruppo, Alimentare, 2018, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Bracco, Gruppo, Chimico-farmaceutico, 2019, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec, Rsu
- Bonferraro, Azienda, Metalmeccanico, 2022, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Rsu
- British American Tobacco, Azienda, Alimentare, 2022, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila
- Chef Express, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2023, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Chiesi Farmaceutici, Azienda, Chimico-farmaceutico, 2021, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec, Rsu
- Comifar Distribuzione, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Eataly, Azienda, Turismo, 2019, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsa
- Electrolux, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm, Rsu
- Enel, Azienda, Elettrici, 2022, Filctem-Cgil, Flaei, Uiltec
- Fater, Azienda, Chimico-farmaceutico, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec, Rsu
- Fca N.V, Azienda, Metalmeccanico, 2019, Fim-Cisl, Uilm, Fismic, Uglm, Aqcfr

- Feltrinelli, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2020, Confcommercio, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsu
- Ferretti, Azienda, Legno, 2022, Feneal, Filca-Cisl, Fillea-Cgil, Rsu
- Fincantieri, Azienda, Metalmeccanico, 2023, Fim, Fiom, Uilm, Esecutivo del Coordinamento Sindacale Nazionale, Unindustria Roma
- Giacomini, Azienda, Metalmeccanico, 2022, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Rsu
- Grandi Salumifici Italiani, Azienda, Alimentare, 2021, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- HBG, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2022, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs
- Heineken Italia, Azienda, Alimentare, 2023, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila, Rsu
- Leonardo, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Rsu
- LyondellBasell Ferrara, Azienda, Chimico-farmaceutico, 2019, Rsu
- Lottomatica, Gruppo, Terziario, distribuzione e servizi, 2023, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs, Rsa/Rsu
- L.T.E. Lift Truck Equipment, Azienda, Metalmeccanico, 2023, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Rsu
- Marcolin, Azienda, Occhialeria, 2022, Femca-Cisl, Filctem-Cgil
- Number1, Azienda, Alimentare, 2018, Unione Parmense degli Industriali, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, Rsu
- Parmalat, Azienda, Alimentare, 2021, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila, Rsu
- Peroni, Azienda, Alimentare, 2023, Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila, Rsu
- Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna S.p.A., Azienda, Chimico-farmaceutico, 2020, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Rsu
- Sacmi Verona, Azienda, Metalmeccanico, 2022, Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Rsu
- Sanofi, Azienda, Chimico-farmaceutico, 2023, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec, Rsu
- Somec, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fiom-Cgil

Elenco dei contratti aziendali citati

- SPX Flow Technology Santorso srl, Azienda, Metalmeccanico, 2020, Fim-Cisl, Rsu
- Sysmtem Logistics, Azienda, Metalmeccanico, 2021, Fiom-Cgil, Rsu
- Uniabita Società Cooperativa, Azienda, Terziario, distribuzione e servizi, 2023, Filcams-Cgil, Rsa
- Veritas, Azienda, Servizi ambientali, 2022, Fp-Cgil, Fit-Cisl, Ultrasporti, Fiadel

ELENCO DEGLI ACCORDI DI CONTRATTAZIONE SOCIALE TERRITORIALE CITATI

- Lazio, Regione Lazio, Inail Direzione Lazio, Anmil Lazio (Associazione nazionale fra lavoratori mutilati e invalidi del lavoro), Commissione regionale Abi del Lazio, Agci Lazio, Casartigiani Lazio, Cdo Roma, Cna Lazio, Coldiretti Lazio, Confapi Lazio, Confartigianato Imprese Lazio, Confcommercio Lazio, Confcooperative Lazio, Confesercenti Lazio, Confetra Lazio, Confprofessioni Lazio, Federalberghi Lazio – FederLazio – Legacoop Lazio, Unindustria – Unione degli industriali e delle imprese di Roma, Frosinone, Latina, Rieti e Viterbo, Fish Lazio (Federazione Italiana per il Superamento dell’Handicap), Fand Lazio (Federazione associazioni nazionali dei disabili), Cgil Roma e Lazio, Cisl Lazio, Uil Lazio, Ugl Lazio, Cisl Lazio, 8 gennaio 2020
- Lazio, Regione, Anci Lazio, Forum Terzo Settore Lazio, Legacoop Lazio, Confcooperative Federsolidarietà Lazio, Agci Lazio, Cnc, Cgil, Cisl e Uil, 8 aprile 2020
- Ovest di Milano, Assolombarda Confindustria Milano, Monza, Brianza e Lodi, Cgil Ticino Olona, Cisl Milano Metropoli, UR Uil Lombardia e Milano, 12 novembre 2019

ELENCO DEGLI ACCORDI INTERCONFEDERALI NAZIONALI CITATI

- Accordo interconfederale del 21 dicembre 1983, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 27 febbraio 1987, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 21 luglio 1988, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 3 dicembre 1992, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 27 maggio 1997, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 11 febbraio 1999, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 6 giugno 2001, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 30 giugno 2008, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 21 settembre 2010, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 30 novembre 2012, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 31 ottobre 2013, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 10 dicembre 2015, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 23 novembre 2016, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 7 febbraio 2018, Confartigianato, Cna, Clai, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil

- Accordo interconfederale del 17 dicembre 2018, Confartigianato, Cna, Claii, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 26 novembre 2020, Confartigianato, Cna, Claii, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil
- Accordo interconfederale del 2 settembre 2022, Confartigianato, Cna, Claii, Casartigiani e Cgil, Cisl, Uil

ELENCO DEGLI ACCORDI INTERCONFEDERALI REGIONALI CITATI

- Bolzano, Accordo interconfederale, 2013, Confartigianato, Cna, Asgb, Cgil, Cisl, Uil
- Campania, Accordo interconfederale, 2022, Confartigianato Campania, Cna Campania, Claii Campania, Casartigiani Campania, Cgil, Cisl, Uil
- Emilia-Romagna, Accordo interconfederale, 2017, Confartigianato Emilia-Romagna, Cna Emilia-Romagna, Casartigiani Emilia-Romagna, Claii Emilia-Romagna, Cgil, Cisl, Uil
- Lazio, Accordo interconfederale, 2021, Confartigianato Imprese Lazio, Cna Lazio, Casartigiani Lazio, Claii, Cgil, Cisl, Uil
- Lombardia, Accordo interconfederale, 2015, Confartigianato Lombardia, Cna Lombardia, Claii Lombardia, Casartigiani Lombardia, Cgil, Cisl, Uil
- Lombardia, Accordo interconfederale, 2022, Confartigianato Lombardia, Cna Lombardia, Claii Lombardia, Casartigiani Lombardia, Cgil, Cisl, Uil
- Marche, Accordo interconfederale, 2022, Confartigianato Marche, Cna Marche, Claii Marche, Casartigiani Marche, Cgil, Cisl, Uil
- Sicilia, Accordo interconfederale, 2020, Confartigianato Sicilia, Cna Sicilia, Casartigiani Sicilia, Claii Sicilia, Cgil, Cisl, Uil
- Trento, Accordo interconfederale, 2013, Associazione Artigiani Trentino, Cgil, Cisl, Uil
- Valle d'Aosta, Accordo interconfederale, 2019, Confartigianato, Cna, Cgil, Cisl, Uil, Savt

- Veneto, Accordo interconfederale, 2013, Confartigianato Imprese Veneto, Cna Veneto, Casartigiani Veneto, Cgil, Cisl, Uil
- Veneto, Accordo interconfederale, 2016, Confartigianato Imprese Veneto, Cna Veneto, Casartigiani Veneto, Cgil, Cisl, Uil
- Veneto, Accordo interconfederale, 2023, Confartigianato Imprese Veneto, Cna Veneto, Casartigiani Veneto, Cgil, Cisl, Uil

BIBLIOGRAFIA

- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*. IX Rapporto ADAPT, 2023
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2021)*. VIII Rapporto ADAPT, 2022
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2018)*. V Rapporto ADAPT, 2019
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*. IV Rapporto ADAPT, 2018
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. III Rapporto ADAPT, 2017
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*. II Rapporto ADAPT, 2016
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*. I Rapporto ADAPT, 2015
- ALACEVICH F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152
- ALES E., *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 1, pp. 43-58
- ALESSI C., *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14
- ALESSI C., *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3, pp. 804-821
- ALVARO L.M., *Giulio Sapelli, un Virgilio del Welfare Aziendale*, in *www.vita.it*, 6 aprile 2016

- ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2
- ARLOTTI M., *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 93-116
- ARLOTTI M., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448
- ARTONI R., *Stato Sociale*, in *Alfabeto Treccani*, 2014, versione Kindle
- ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76
- BACCHINI F., *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche* (II. Parte Speciale), in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 4-5
- BARBIERI L., SCANSANI G., TOMBARI M., *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2022, n. 14, pp. 841-849
- BATTISTI A.M., *Lavoro sostenibile. Imperativo per il futuro*, Giappichelli, 2018
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013
- BELLARDI L., DE SANTIS G. (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011
- BENAGLIA R., *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in TREU T., *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsa, 2020
- BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82

- BOMBELLI C., *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2003, n. 199, settembre/ottobre, pp. 69-77
- BONO R., *Disabilità e licenziamento discriminatorio per superamento del periodo di comporto*, in *Lavoro nella Giurisprudenza*, 2023, n. 1, pp. 25-33
- BOZZAO P., *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2022, n. 4
- BRIGGS A., *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, vol. 2, n. 2, 1961, pp. 221-258
- BRUSA L., MANDREOLI M. (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019
- CALAFÀ L., *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 13-40
- CAMPIGLIO L., *Lavoro salariato e nocività. Infortuni e malattie del lavoro nello sviluppo economico italiano*, De Donato, 1976
- CARCANO M., VARESI P.A., FERRARI R., CARMIGNANI A., *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27
- CARNAZZA P., PASETTO A., *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015 n. 1, pp. 117-142
- CARRERA F., DE SARIO B., *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286
- CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 369-388
- CARUSO B., *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 177-207
- CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006

- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2022, 2023, Rapporto n. 4*
- CGIL-FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO, *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello, 2022, pp. 52*
- CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56
- CINAGLIA M.C., AURILIO A., *I sistemi bilaterali di settore*, in BELLARDI L., DE SANTIS G. (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011, pp. 97-246
- CIUCCIOVINO S., ROMEI R., *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 15-27
- CNEL, *XXIV Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2022*
- CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2019*
- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128
- COMANDÈ D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234
- CONAGHAN J., *Work, family and the discipline of labour law*, in CONAGHAN J., RITTICH K., *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005
- COSTANTINI S., *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e Diritto*, 2009, n. 1, pp. 121-141
- COVIP, *Relazione per l'anno 2021, 2022*

- CRISTOFOLINI C., *Licenziamento per superamento del periodo di com-
porto e divieto di discriminazione per disabilità*, in *Lavoro nella
Giurisprudenza*, 2022, n. 12, pp. 1125-1135
- CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in
Quaderni di economia del lavoro, 2015, n. 103, pp. 223-244
- CROMPTON R., LEWIS S., LYONETTE C., *Women, men, work and
family in Europe*, Palgrave Macmillan, 2007
- DAGNINO E., *Comporto, disabilità e disclosure: note a margine di una
querelle giurisprudenziale*, in *Argomenti di Diritto del lavoro*,
2023a, n. 1, II, pp. 241-254
- DAGNINO E., *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente
e (mancate) risposte di sistema*, in *Diritto delle Relazioni Indu-
striali*, 2023b, n. 2, pp. 336-356
- DAVIES A.R., FRINK B.D., *The Origins of the Ideal Worker: The
Separation of Work and Home in the United States From the Mar-
ket Revolution to 1950*, in *Work and Occupations*, 2014, vol. 41,
n. 1, pp. 18-39
- DE SARIO B., *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del
sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-
60
- DEL PUNTA R., *Enti bilaterali e modelli di regolazione sindacale*, in
Lavoro e Diritto, 2003, n. 2, pp. 219-222
- DI NUNZIO P., *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e la-
voratori*, in LODOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare
aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Le-
febvre, 2019
- DONATI P., *Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della
sussidiarietà*, in G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e
work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 93-107
- DONINI A., *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di
welfare*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 3,
pp. 518 ss.
- EBLART, *1° Rapporto sull'artigianato del Lazio le imprese artigiane e
la domanda di lavoro*, 2019

- EBNT (a cura di), *L'ente bilaterale come erogatore di welfare aziendale. Proposte per la contrattazione e il legislatore*, 2022
- EDENRED, *Osservatorio welfare 2022. Il rapporto sul welfare aziendale in Italia*, 2022
- ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton Paperbacks, 1990
- FALDETTA G., *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008
- FERRARA M.D., *Lavoro femminile e diversity management tra mediazione sindacale e nuove opportunità del lavoro agile*, in CONSIGLIERA REGIONALE DI PARITÀ – REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA (a cura di), *Il lavoro femminile in Friuli Venezia Giulia*, Rapporto 2019, pp. 103-128
- FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7
- FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 7-16
- FERRIERI CAPUTI M.S., MASSAGLI E., *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino ADAPT*, 21 gennaio 2019, n. 3
- FILÌ V. (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press, 2022
- FILÌ V., *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4, p. 602
- FIM-CISL, *Analisi premi di risultato 2022 nelle aziende metalmeccaniche*, 1° marzo 2023
- FONDAZIONE CENSIS, *VI rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale. Il valore delle nuove forme del lavoro nelle aziende*, 2023
- FORLIVESI M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239

- FORNASIER S., LUCCHINI G., STRELIOTTO F., VECCHIATO G., *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfare-net*, Franco Angeli, 2019
- GABRIELLI G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328
- GABRIELLI G., ZACCARO F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-63
- GAROFALO C., *Il ripensamento delle politiche di inclusione lavorativa dei disabili e dei soggetti svantaggiati all'indomani della pandemia Covid-19*, in CIUCCIOVINO S. ET AL. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, 2021a, pp. 418-458
- GAROFALO C., *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021b
- GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022*, 2022
- GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2021*, 2021
- GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2020*, 2020
- GHERA E., *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115-148
- GIUBBONI S., *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDL E "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 388, pp. 1-13
- GIUGNI G., *Intervento*, in AA.VV., *Problemi medici e assistenziali connessi all'applicazione dello statuto dei lavoratori. Atti del convegno di Lecce del 30-31 ottobre 1971*, Istituto Italiano di Medicina Sociale, 1973, p. 165 ss.
- GOODIN R., REIN M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, n. 4, pp. 769-801

- GORI C., *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012
- GREENHAUS J.H., BEUTELL N., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in *Academy of Management Review*, 1985, vol. 1, n. 1, pp. 76-88
- HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41
- KOSSEK E., LAMBERT S., *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006
- LAI M., *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1020-1042
- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110
- LEWIS S., GAMBLE R., RAPOPORT R., *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360-373
- LODIGIANI R., RIVA E., *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34
- LOI P., *L'esperienza della bilateralità in Sardegna. Il caso EBAS come modello di welfare secondario*, in LOI P., NUNIN R. (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018, pp. 47-65
- LOI P., NUNIN R. (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018
- LUCIFORA C., ORIGO F., *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al Cnel a margine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da Cnel, Anpal, Inapp, 6 dicembre 2017
- LUDOVICO G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis

- Lefebvre, 2019, pp. 23-44
- MAGATTI M., *Cambio di paradigma*, Feltrinelli, 2017
- MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018, pp. 579-587
- MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 17-48
- MAINO F., BARAZZETTA E., SANTONI V., *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288
- MAINO F., MALLONE G., *Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell'artigianato*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017, n. 1, pp. 3-23
- MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 73-112
- MAINO F., RAZETTI F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019
- MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, n. 113, 2018, pp. 197-224
- MALANDRINI S., *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 2, pp. 81-88
- MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- MALLONE G., NATILI M., JESSOULA M., *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 47-65
- MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R.

- (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-85
- MARESCA A., *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2
- MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 598-612
- MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, n. 3
- MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2023
- MATTEI A., *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001-1023
- MATTEI A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87
- MENEGOTTO M., *Gli ammortizzatori sociali per industria e servizi in caso di emergenze e calamità naturali*, in *Bollettino ADAPT*, 22 maggio 2023, n. 19
- MENGHINI L., *Le rappresentanze dei lavoratori per la sicurezza dall'art. 9 dello Statuto alla prevenzione del Covid-19: riaffiora una nuova "soggettività operaia"?*, in *Diritto della sicurezza sul lavoro*, 2021, n. 1, pp. 1-55
- MILITELLO M., *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 41-66
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Report Depositi contratti ex art. 14 D. LGS. 151/2015*, 17 aprile 2023
- MOCELLA M., *Impresa artigiana e diritto del lavoro*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2005, pp. 113-291
- MORTARA A., SCRAMAGLIA R., *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, pp. 139-158

- MURENA C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3, pp. 2-29
- MUSELLA M., SANTORO M., *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012
- NATALI D., PAVOLINI E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, 2014, OSE Research Paper, n. 16
- NATALI D., PAVOLINI E., VANHERCKE B., *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018
- NAVA L., ACCOLLA G., *Modelli regionali di politiche per anziani non autosufficienti: stime della relazione domanda-offerta*, in *I luoghi della cura*, 2022, n. 3
- NEGRELLI S., ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135
- NEGRI S., *Bilateralità e bilateralismo*, in MASSAGLI E., SPATTINI S. (a cura di), *Progettare per modernizzare. La Legge Biagi 20 anni dopo*, ADAPT University Press, 2022, pp. 158-166
- NOGLER L., *L'AI del 26.11.2020 e il sistema leader di bilateralità della microimpresa (con uno sguardo particolare ai fondi sanitari)*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2020, n. 168, pp. 681-726
- NOGLER L., *Enti bilaterali regionali dell'artigianato: verso la fine di una best practice?*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2014, pp. 727-738
- NUNIN R., *ELART: Vent'anni di storia, guardando al futuro*, in LOI P., NUNIN R. (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018, pp. 17-46
- OCESEL-CISL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 6° rapporto Ocsel, 2021
- OLIVELLI F., *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, pp. 103-124
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013

- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., ASCOLI U., *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46
- PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, pp. 149-202
- PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 145-171
- PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, pp. 201-224
- PESENTI L., *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27
- PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142
- PIGLIALARMI G., *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725
- PIRAS E.M., ROSSI P., MIELE F., *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, pp. 202-217
- PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, 2015, pp. 145-166

- PONZELLINI A.M., RIVA E., *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del Lavoro*, 2014, n. 134, pp. 84-102
- PONZELLINI A.M., TEMPIA A., *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro, 2003
- PONZELLINI A.M., *Work-life balance and industrial relations in Italy*, in *European Societies*, 2006, vol. 8, n. 2, pp. 273-294
- RAZETTI F., *Il welfare nelle aziende artigiane: il ruolo della bilateralità*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017a, n. 1, pp. 25-51
- RAZETTI F., *Welfare bilaterale e secondo welfare: prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel comparto artigiano*, in *Politiche sociali*, 2017b, n. 1, pp. 137-164
- REGALIA I., *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, pp. 3-13
- REGALIA I., *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111
- REGALIA I., *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4, pp. 97-124
- REGIONE LAZIO, *Il mercato del lavoro nel Lazio. Triennio 2019-2021*, 2022
- RENGA S., *Modello sindacale di tutela della salute nei luoghi di lavoro dal dopo-guerra agli anni Novanta*, in *Lavoro e Diritto*, 1994, n. 4, pp. 615-661
- RIVA E., RIZZA R., *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, *Transfer*, 2021, p. 106
- SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500
- SANTONI V., *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153

- SANTONI V., RIVA E., *Fondi di coesione UE: un'opportunità per il welfare aziendale*, in *SecondoWelfare.it*, 2023
- SATERIALE G., *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 710-728
- SCACCIA G., *La concertazione nella Costituzione*, in PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009
- SCARPONI S., *Work-life balance fra diritto UE e diritto interno*, Working Paper CSDL E “Massimo D’Antona”.INT, 2021, n. 156
- SECONDO WELFARE, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, a cura di MAINO F., Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, 2021
- SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017
- SENATORI I., *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, pp. 596-611
- SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, n. 2, pp. 129-156
- SOLARI L., *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli Studi di Milano, 31 maggio 2011
- SQUEGLIA M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al “welfare integrato”?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708
- SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833
- STENDARDI U., MUNNO A.R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 147-165
- STREECK W., *Le relazioni industriali oggi*, in CARAGNANO R., MAS-SAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64
- TINTI A. R., *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*,

in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, pp. 285-327

- TIRABOSCHI M., *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 2, pp. 229-275
- TIRABOSCHI M., *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, 2021, n. 1, pp. 143-173
- TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, pp. 86-103
- TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019
- TIRABOSCHI M., *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2015, n. 3, pp. 32-35
- TITMUSS R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963)
- TOMBARI M. (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019
- TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDL "Massimo D'Antona".IT, 2016a, n. 297
- TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016b, p. 3-34
- TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016c
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013
- TURSI A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019b, n. 1, pp. 95-124
- TURSI A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019a, pp. 7-22

- TURSI A., *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235
- VARVA S., *Literature Review su lavoro e malattie croniche*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press, 2015
- VENEZIANI B., *Le nuove forme di lavoro*, in BLANPAIN R., BIAGI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati. I. Diritto del lavoro*, Maggioli, 1991, pp. 107-140
- VILLA M., *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108
- VOLPI G., *Il welfare contrattuale nelle piccole imprese toscane*, in CHIAROMONTE W., VALLAURI M.L. (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, 2018, pp. 188-234
- WIB T., GREVE B., *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of comparative policy analysis*, 2019, n. 21
- ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013
- ZOPPOLI L., *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13-29

ISBN 979-12-80922-06-9



9 791280 922069