

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI DIRITTO PRIVATO E

CRITICA DEL DIRITTO

CORSO DI LAUREA IN

CONSULENTE DEL LAVORO

A.A. 2022/2023

**TITOLO TESI: L'EVOLUZIONE DEL WELFARE
AZIENDALE E LE IMPLICAZIONI IN
MATERIA DI PREVIDENZA SOCIALE**

RELATORE: CH.MO PROF. RICCARDO VIANELLO

STUDENTE: LUCA PARRELLA

MATRICOLA N. 550210

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 6
Capitolo 1: NOZIONE E FINALITÀ DEL WELFARE AZIENDALE	pag. 15
1.1. La nozione di <i>welfare</i> aziendale	pag. 15
1.2. Lo sviluppo del <i>welfare</i> aziendale in Italia	pag. 21
1.2.1. L'evoluzione storica del <i>welfare</i> aziendale in Italia	pag. 21
1.2.2. La relazione tra <i>welfare state</i> e <i>welfare</i> aziendale	pag. 26
1.3. Le finalità del <i>welfare</i> aziendale	pag. 31
1.3.1. Le finalità pubbliche	pag. 31
1.3.2. Il <i>welfare state</i> per le parti sociali: l'evoluzione del sistema di relazioni industriali	pag. 34
1.3.3. Il <i>welfare</i> aziendale per le imprese	pag. 40
Capitolo 2: LA DISCIPLINA PREVIDENZIALE IN MATERIA DI WELFARE AZIENDALE	pag. 47
2.1. La normativa previdenziale in materia di <i>welfare</i> aziendale	pag. 47
2.1.1. La retribuzione imponibile ai fini della contribuzione previdenziale e le esclusioni tassative	pag. 47
2.1.2. L'evoluzione della normativa sul <i>welfare</i> aziendale a partire dalla legge di stabilità per il 2016	pag. 49
2.1.3. I campi di applicazione oggettivo e soggettivo delle prestazioni di <i>welfare</i>	pag. 56

2.1.4. La c.d. “ <i>welfarizzazione</i> ” del premio di risultato	pag. 64
2.2. La disciplina del <i>welfare</i> aziendale nella contrattazione collettiva: disamina di alcuni contratti del settore metalmeccanico	pag. 69
2.2.1. Il contratto collettivo nazionale di lavoro dell’industria metalmeccanica e della installazione di impianti	pag. 69
2.2.2. Il contratto collettivo specifico di primo livello del gruppo FCA	pag. 75
2.2.3. Il contratto integrativo e di partecipazione di Lamborghini	pag. 82
2.2.4. Il contratto integrativo aziendale di Leonardo	pag. 85

Capitolo 3: IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL CONTESTO

DELL’EVOLUZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

DELLE IMPRESE E DELLA TRASFORMAZIONE DEL MONDO

DEL LAVORO

pag. 91

3.1. L’evoluzione della Responsabilità Sociale delle Imprese (sostenibilità, <i>ESG</i> , Società <i>Benefit</i>) ed il ruolo del <i>welfare</i> aziendale	pag. 91
3.1.1. Sostenibilità, <i>ESG</i> e Responsabilità Sociale delle imprese	pag. 91
3.1.2. Evoluzione del sistema normativo nazionale e sovranaZIONALE	pag. 94
3.1.3. Le Società <i>Benefit</i>	pag. 97
3.1.4. L’evoluzione del <i>welfare</i> aziendale: le nuove sfide poste dall’ <i>ESG</i> e dalle Società <i>Benefit</i>	pag. 101

3.2.	La nuova grande trasformazione del mondo del lavoro legata alla “ <i>Quarta rivoluzione industriale</i> ” ed il ruolo del <i>welfare</i> aziendale	pag. 112
3.2.1.	La “ <i>Quarta rivoluzione industriale</i> ”	pag. 112
3.2.2.	L’impatto sull’organizzazione delle imprese e sul mercato del lavoro	pag. 115
3.2.3.	Il ruolo del <i>welfare</i> aziendale nella nuova grande trasformazione del lavoro	pag. 120

Capitolo 4: ALCUNE TENDENZE EMERGENTI IN MATERIA DI WELFARE

AZIENDALE LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ ED ALLA TRASFORMAZIONE DEL LAVORO E LE CONNESSE

PROBLEMATICHE DI SICUREZZA SOCIALE pag. 126

4.1.	La flessibilità del lavoro nel tempo e nello spazio: il lavoro senza limiti di orario e di sede	pag. 126
4.1.1.	Il caso Netflix	pag. 126
4.1.2.	Il caso Velvet <i>Media</i>	pag. 131
4.1.3.	Il caso Sasol <i>Italy</i>	pag. 133
4.1.4.	Problematiche relative ai rischi di infortuni sul lavoro e di malattia professionale	pag. 137
4.2.	Le attività di volontariato in orario di lavoro ed i rischi di infortunio	pag. 159
4.2.1.	Posizioni dottrinali ed evoluzione giurisprudenziale	pag. 162
4.2.2.	La posizione dell’Inail	pag. 165
4.3	Il <i>car pooling</i> aziendale: aspetti previdenziali	pag. 166

4.3.1. Normativa sulla mobilità aziendale sostenibile	pag. 167
4.3.2. Proposte di legge in materia di <i>car pooling</i>	pag. 170
4.3.3. L'incidento <i>in itinere</i>	pag. 172
4.3.4. Le <i>app</i> e le piattaforme informatiche per il <i>car pooling</i>	pag. 174
4.3.5. Esperienze di <i>car pooling</i> promosse dall'Inail	pag. 175
4.3.6. Aspetti contributivi del <i>car pooling</i>	pag. 176
4.4. Il servizio di ricarica delle auto elettriche private dei dipendenti	pag. 179
4.4.1. I buoni carburante inclusi nel <i>welfare</i> aziendale	pag. 181
CONCLUSIONI	pag. 186
BIBLIOGRAFIA	pag. 196

INTRODUZIONE

Quando ho iniziato a lavorare nella direzione del personale di una importante impresa veneta di servizi, nel 1992, si utilizzavano i primi *personal computer* e non si usavano né *internet* né i telefoni cellulari. I modelli organizzativi delle aziende erano normalmente molto gerarchizzati. Il lavoro era scandito dai classici ritmi orari e si svolgeva presso le sedi delle imprese. Nelle direzioni del personale ci si focalizzava soprattutto sulla formazione, sui percorsi di carriera, sulle politiche retributive "*monetarie*" (aumenti di stipendio e piani di incentivazione), sulla gestione operativa dei collaboratori, sulla negoziazione (spesso conflittuale) con il sindacato. Il tema del "*benessere*" dei lavoratori non era considerato come prioritario. Le tematiche ambientali non erano prese in esame nelle strategie delle imprese.

Oggi, a distanza di trent'anni, la situazione è drasticamente cambiata. La "*quarta rivoluzione industriale*" sta modificando strutturalmente il nostro modo di vivere. Il tessuto produttivo e il mercato del lavoro stanno evolvendo con velocità, pervasività e profondità, facendo venire meno le caratteristiche principali dominanti nel secolo passato, in relazione alle quali si è strutturato il diritto del lavoro.

In parallelo, la problematica ambientale sta incombando sulla nostra esistenza. L'enciclica "*Laudato Si*" del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune, del 24 maggio 2015, ha messo in rilievo l' "*uso irresponsabile e l'abuso*" della natura e ha evidenziato "*i sintomi di malattia che avvertiamo nel suolo, nell'acqua, nell'aria e negli esseri viventi*". Il Papa ha segnalato che "*la sfida urgente di proteggere la nostra casa comune comprende la preoccupazione di unire tutta la famiglia umana nella ricerca di uno sviluppo sostenibile e integrale*". La Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre dello stesso anno ha definito l' "*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*" e ha contemplato 17 obiettivi ("*Sustainable Development Goals*") diretti a "*trasformare il nostro*

mondo”, perseguendo uno sviluppo economico e sociale sostenibile a tutela e salvaguardia del nostro pianeta e dell’intero genere umano.

Questi cambiamenti stanno rivoluzionando il mondo delle imprese ed il mondo del lavoro. Le aziende oggi si stanno confrontando con una sempre più diffusa tendenza strategica che pone al centro dei propri obiettivi di lungo termine i principi di sostenibilità, normalmente descritti con l’acronimo “*ESG*” (“*Environmental, Social e Governance*”), con cui si intendono criteri e logiche che governano strategie aziendali e investimenti per stimolare le imprese verso un impatto positivo sull’ambiente e sulla società e per attuare forme di *governance* aziendale ispirate a criteri etici. Oggi è sempre più normale trovare aziende che inseriscono il tema della sostenibilità all’interno del proprio oggetto sociale, diventando Società *Benefit*, e che perseguono l’ottenimento di impegnative certificazioni internazionali di sostenibilità. La quarta rivoluzione industriale sta determinando importanti trasformazioni nell’organizzazione delle imprese e nel mondo del lavoro. Come rileva Del Punta (2018), *“non v’è [...] dubbio che, se pure nella New Automation Age, che è alle porte, continuerà ad esservi bisogno del lavoro umano, e più esattamente dell’intelligenza umana, tale lavoro ne uscirà profondamente trasformato, e nelle sue intrinseche caratteristiche tecnico-professionali e nel suo innestarsi nei modelli organizzativi d’impresa, a loro volta funzionali alle nuove modalità di produzione e ai nuovi standard di competizione concorrenziale”*.

Il benessere dei lavoratori è sempre più importante. Come evidenzia Schwab (2016) *“in un mondo in cui il talento è un elemento strategico per il vantaggio competitivo, è necessario rivedere il tipo di struttura organizzativa. Gerarchie flessibili, nuove modalità per valutare e premiare le prestazioni, nuove strategie per attrarre e trattenere personale qualificato diventeranno aspetti fondamentali per il successo aziendale”*.

Nell’ambito di questa profonda evoluzione del mondo delle imprese e del lavoro il *welfare* aziendale ha assunto un ruolo strategico.

Non esiste una definizione condivisa di *welfare* aziendale. Nella normativa, in particolare, non si rinviene una definizione giuridicamente rilevante della nozione

di *welfare* aziendale, che rimane, allo stato attuale, non ben identificata sul piano legislativo.

Nel presente lavoro si utilizza un'accezione ampia, proprio per tener conto del fatto che si tratta di un tema in continua evoluzione. Come evidenzia Filì (2022): *“L'assenza di una definizione normativa di questo fenomeno non esclude la possibilità di una sua definizione mediante il contributo della dottrina previdenzialistica che se n'è occupata, potendo così intendersi per welfare aziendale il 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. Al welfare aziendale così definito vanno ricondotti non solo i classici fringe benefit, ma anche gli strumenti di work environment (per migliorare la qualità del lavoro, il clima organizzativo e le relazioni di lavoro, la formazione professionale), di company environment (per accrescere l'attrattività dell'organizzazione e migliorare il suo impatto reputazionale) e di work life balance (flessibilità del tempo di lavoro, ivi compreso il part-time e le ferie flessibili, i congedi per assistenza a familiari, il telelavoro o il lavoro agile, per arrivare addirittura al c.d. job sharing familiare)”*.

Il *welfare* aziendale è stato promosso in maniera significativa, sul piano normativo, a partire dalla legge di stabilità del 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208), la quale ha inciso su alcuni aspetti rilevanti della legislazione in materia e ha determinato un importante impulso allo sviluppo dello stesso nelle imprese. La tendenza evolutiva è continuata con le successive leggi di bilancio, relative agli anni 2017, 2018 e 2019. Queste norme hanno modificato ed ampliato i contenuti dell'art. 51, comma 2 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (D.P.R. n. 917 del 1986), il quale individua una serie di categorie di prestazioni – molte delle quali rientranti nel *welfare* aziendale - che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono dell'agevolazione rappresentata dall'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente (e quindi dall'assoggettamento a contribuzione previdenziale). Tale beneficio è giustificato dalla finalità sociale, redistributiva e concessiva della loro erogazione, che è volta

a soddisfare esigenze dei lavoratori che il legislatore ha ritenuto meritevoli di tutela.

L'evoluzione del *welfare* aziendale è determinata dalle strategie di sostenibilità perseguite dalle imprese e dalle conseguenze della "*quarta rivoluzione industriale*".

Le scelte delle aziende in materia di sostenibilità modificano strutturalmente l'impianto tradizionale del *welfare* aziendale, in quanto le attività di natura sociale, in particolare quelle legate ai dipendenti, diventano centrali nella strategia delle imprese. Attraverso il *welfare* le imprese si impegnano concretamente verso il loro *stakeholder* più importante: il loro collaboratore.

In relazione alla nuova grande trasformazione del lavoro collegata alla "*quarta rivoluzione industriale*", nel presente lavoro si sviluppa l'ipotesi che la progressiva diffusione del *welfare* aziendale sia un fenomeno spontaneo, determinato dalla risposta che gli attori del sistema danno alle trasformazioni che tale transizione comporta, superando definitivamente il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Alla base di tale supposizione, vi è la considerazione del fatto che il rapporto di corrispettività tra lavoro e retribuzione ha subito negli ultimi anni una profonda evoluzione. Si stanno affermando delle istanze di cambiamento dei termini della corrispettività, che rappresentano anche le esigenze di una nuova generazione di lavoratori, la cui spinta motivazionale non si esaurisce nella mera logica dello scambio economico, ma comprende ulteriori dimensioni quali la crescita professionale, la partecipazione ai processi decisionali, il benessere organizzativo e, più in generale, la qualità della vita lavorativa e non.

Questo lavoro si propone di dimostrare che le strategie di sostenibilità perseguite da un crescente numero di imprese, unitamente alla grande trasformazione del lavoro e dell'impresa caratterizzante la "*quarta rivoluzione industriale*", stiano facendo emergere alcune tendenze innovative relativamente al *welfare* aziendale, che comportano dei problemi e delle criticità in materia di previdenza sociale.

Si prendono in considerazione alcune di tali evoluzioni che risultano particolarmente attuali ed interessanti, facendo riferimento anche a dei casi aziendali di frontiera.

Un primo tema riguarda la flessibilità del lavoro nel tempo e nello spazio, che rappresenta una forma di *welfare* aziendale diretta al *work-life balance*, in quanto mira a conciliare le esigenze di vita del lavoratore con quelle professionali. Si fa riferimento ad alcuni casi aziendali che prevedono modalità di lavoro senza limiti di orario e di sede. La scelta delle imprese esaminate (Netflix, Velvet *Media* e Sasol *Italy*) va nella direzione di concedere ai collaboratori un'ampia flessibilità nell'organizzazione della propria vita, consentendo loro di decidere, con elevati gradi di libertà, il tempo da dedicare al lavoro ed il luogo in cui svolgere la propria attività. Vi sono, però, dei potenziali rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori collegati a questa politica. Gli obiettivi di *performance* individuale particolarmente impegnativi e sfidanti perseguiti da Netflix creano un livello di pressione e di *stress* che può risultare particolarmente elevato e che può indurre il lavoratore a compromettere il proprio equilibrio psico-fisico. Il caso Sasol *Italy* mette in evidenza, invece, il potenziale rischio di isolamento che caratterizza coloro che si avvalgono in maniera continuativa delle tecnologie digitali, derivante dalla forte individualizzazione della prestazione svolta da remoto. Nel lavoro vengono approfonditi i potenziali rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro determinati dall'economia digitale e quelli dovuti allo *stress* lavoro-correlato. Sono quindi analizzati i problemi pratici per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti dalla commistione tra "*tempi e luoghi di vita*" e "*tempi e luoghi di lavoro*" determinata dalle politiche di *welfare* realizzate dalle imprese considerate.

Si esaminano poi le iniziative di *welfare* aziendale promosse da numerose imprese, consistenti in attività di volontariato svolte in orario lavorativo retributivo. Vengono approfonditi, in particolare, gli aspetti di natura previdenziale collegati agli eventuali infortuni sul lavoro occorsi nello svolgimento di tali attività.

Si prendono in considerazione, quindi, le scelte di mobilità sostenibile attuate da un numero crescente di imprese, che hanno realizzato iniziative di *car pooling*

aziendale. Sono analizzate, in particolare, le questioni di natura previdenziale collegate a tali iniziative aziendali, con particolare riferimento all'infortunio *in itinere* ed agli aspetti contributivi del *car pooling*.

Si valuta infine il servizio di ricarica delle auto elettriche private dei dipendenti offerto da alcune imprese all'interno dei propri piani di *welfare* aziendale, in particolare utilizzando i propri impianti sostenibili (ad esempio i pannelli solari installati nei tetti degli stabilimenti aziendali), e si verificano gli aspetti di natura previdenziale connessi a tale servizio innovativo.

Il lavoro si suddivide in quattro capitoli.

Nel primo capitolo si approfondisce la nozione di *welfare* aziendale, identificandone i principali tratti caratteristici. Si procede poi a ricostruire l'evoluzione storica dello stesso in Italia, a partire dal periodo che precede lo sviluppo industriale nel nostro paese. Si mette quindi in evidenza la relazione esistente tra *welfare state* e *welfare* aziendale, individuando da un lato le principali differenze tra di essi ed evidenziando, dall'altro, come il *welfare* aziendale possa svolgere un ruolo importante - integrativo del *welfare* pubblico - per soddisfare i nuovi bisogni sociali emergenti in seguito alle recenti grandi trasformazioni socio-economiche. Si prosegue individuando le finalità del *welfare* aziendale, viste dalle prospettive dello Stato, delle Parti Sociali e delle imprese, ed esaminando alcune preoccupazioni collegate allo sviluppo del *welfare* aziendale.

Nel secondo capitolo si descrive la disciplina previdenziale in materia di *welfare* aziendale. Si procede dapprima ad esaminare la nozione di retribuzione imponibile ai fini della contribuzione previdenziale e le esclusioni tassative. Si analizza, di seguito, l'evoluzione della normativa sul *welfare* aziendale a partire dalla legge di stabilità per il 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208), sino a giungere ai più recenti interventi legislativi che hanno utilizzato il *welfare* aziendale come strumento per affrontare le situazioni emergenziali che si sono manifestate a partire dal 2020. Si procede quindi ad approfondire l'art. 51, comma 2, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, il quale disciplina le prestazioni di *welfare* che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente. Si approfondisce quindi la possibilità, prevista dalla legge di stabilità per il 2016, secondo la quale i premi di

risultato, definiti in contratti aziendali o territoriali, possono essere sostituiti con piani di *welfare*, in base alle scelte dei lavoratori. Si esamina, di seguito, la disciplina del *welfare* aziendale nella contrattazione collettiva, prendendo in considerazione il settore metalmeccanico, che è stato all'avanguardia nel cogliere le opportunità offerte dalla legge di stabilità per il 2016. Attraverso l'esame del *contratto collettivo nazionale di lavoro dell'industria metalmeccanica e della installazione degli impianti*, si punta a comprendere, facendo riferimento ad un caso specifico, come la contrattazione collettiva nazionale disciplini l'erogazione del *welfare* aziendale. Sempre con riferimento al settore metalmeccanico, vengono analizzate anche le principali previsioni in materia di *welfare* aziendale contenute nel contratto collettivo di primo livello specifico del gruppo FCA. Si prendono in considerazione, infine, alcuni contratti aziendali di importanti imprese del medesimo settore (Lamborghini e Leonardo), con l'obiettivo di comprendere come venga disciplinato il *welfare* aziendale negli accordi di secondo livello e come questi si integrino con le misure di *welfare* previste all'interno del contratto collettivo nazionale di riferimento.

Nel terzo capitolo si analizza il ruolo del *welfare* aziendale nel contesto dell'evoluzione della *Responsabilità Sociale delle Imprese* e della nuova grande trasformazione del mondo del lavoro. Viene evidenziato come le imprese, oggi, si stiano confrontando con una sempre più diffusa tendenza strategica che pone al centro dei propri obiettivi di lungo termine i principi di sostenibilità e come, in questa prospettiva, il *welfare* aziendale possa rappresentare uno strumento "*socialmente responsabile*" a disposizione delle aziende. Si procede esaminando l'evoluzione del sistema normativo, prendendo in considerazione diversi provvedimenti, a livello nazionale ed internazionale, che hanno inteso promuovere comportamenti delle imprese orientati a logiche di sostenibilità. Si approfondisce, in particolare, uno di questi: la legge di stabilità del 2016, che ha disciplinato le Società *Benefit*. Esse integrano nel proprio oggetto sociale, oltre allo scopo di lucro, anche una o più finalità di "*beneficio comune*", vale a dire un materiale impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Questi scopi possono essere realizzati anche mediante un approccio globale al benessere del lavoro e alla salute organizzativa, che può concretizzarsi nelle iniziative di *welfare*

aziendale. Si prende in considerazione poi l'evoluzione del *welfare* aziendale alla luce delle nuove sfide poste dalla sostenibilità e dalle Società *Benefit*, approfondendo alcuni casi aziendali (Gruppo Davines e Leonardo) ed i risultati di alcune indagini in materia. Sempre nel terzo capitolo vengono esaminati la nuova grande trasformazione del mondo del lavoro legata alla "*quarta rivoluzione industriale*" ed il ruolo che può assumere il *welfare* aziendale in tale evoluzione. Dopo aver descritto le principali caratteristiche della "*quarta rivoluzione industriale*", si osservano i cambiamenti che essa ha determinato nell'organizzazione delle imprese e nel mondo del lavoro. Vengono analizzate sia le opportunità che, soprattutto, le criticità che tali trasformazioni stanno comportando per i lavoratori. Si considera quindi la caratteristica, che si sta manifestando nel mercato del lavoro, rappresentata dalla forte riduzione della durata media dei rapporti di lavoro, esaminando, in particolare, il recente fenomeno della "*Great Resignation*". Si procede quindi ad approfondire il ruolo del *welfare* aziendale nella nuova grande trasformazione del lavoro. Viene sviluppata, in particolare, l'ipotesi che la progressiva diffusione del *welfare* aziendale sia un fenomeno spontaneo, determinato dalla risposta che gli attori del sistema danno alle trasformazioni che tale transizione comporta, superando definitivamente il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale. Si osserva poi la profonda evoluzione che ha subito negli ultimi anni il rapporto di correttezza tra lavoro e retribuzione. Si analizzano sia le esigenze di una nuova generazione di lavoratori, la cui spinta motivazionale non si esaurisce nella mera logica dello scambio economico, ma comprende ulteriori dimensioni collegate alla qualità della vita lavorativa e non, sia l'evoluzione dell'obbligazione del lavoratore conseguente al consolidarsi di un'economia dematerializzata e della conoscenza. Le imprese, alla luce di questa evoluzione del lavoro, devono definire sistemi di ricompensa adeguati, che tendono ad essere realizzati attraverso un insieme di prestazioni monetarie, di servizi e benefici non monetari, di incentivi e rinforzi rinvenibili nell'ambiente, nei contenuti e nelle caratteristiche del lavoro, nelle politiche di valorizzazione, sviluppo e motivazione delle risorse umane. In tale mutamento delle politiche retributive il *welfare* aziendale può quindi assumere un ruolo fondamentale.

Nel quarto capitolo vengono esaminate alcune tendenze emergenti in materia di *welfare* aziendale, legate alla sostenibilità ed alle trasformazioni del lavoro, e le connesse problematiche previdenziali. Come si è già visto in precedenza, il ruolo strategico assunto dai piani di *welfare* aziendale, in particolare alla luce delle menzionate evoluzioni, pone delle sfide innovative in materia di previdenza sociale. Si analizzano alcune tendenze che appaiono particolarmente attuali ed interessanti, facendo riferimento anche ad alcuni casi aziendali di frontiera. Un primo tema riguarda la flessibilità del lavoro nel tempo e nello spazio, che rappresenta una forma di *welfare* aziendale diretta al *work-life balance*. Si approfondiscono alcuni rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori che possono conseguire da tale politica aziendale e i problemi pratici per l'assicurazione Inail derivanti dalla commistione tra "*tempi e luoghi di vita*" e "*tempi e luoghi di lavoro*". Si considerano di seguito le iniziative di *welfare* aziendale promosse da numerose imprese, consistenti in attività di volontariato svolte in orario lavorativo retribuito, e vengono approfonditi gli aspetti di natura previdenziale collegate agli eventuali infortuni occorsi nello svolgimento di tali attività. Vengono esaminate, quindi, le scelte di mobilità sostenibile attuate da un numero crescente di imprese, che hanno realizzato iniziative di *car pooling* aziendale, e le connesse problematiche di natura previdenziale. Si considera infine il servizio di ricarica delle auto elettriche private dei dipendenti offerto da alcune imprese all'interno dei propri piani di *welfare* aziendale, in particolare utilizzando i propri impianti sostenibili, e si valutano gli aspetti di natura previdenziale connessi a tale servizio innovativo.

Capitolo 1: NOZIONE E FINALITÀ DEL WELFARE AZIENDALE

1.1. LA NOZIONE DI WELFARE AZIENDALE

Il concetto di “*welfare*” è stato definito in vario modo nel corso del tempo da numerosi studiosi.

La parola “*welfare*” (benessere) è stata utilizzata inizialmente per indicare il cosiddetto stato sociale (*welfare state*). Per stato sociale si intende “*quella forma di stato nella quale l’azione dei pubblici poteri è diretta a promuovere il benessere [...] dei cittadini mediante un intervento programmato nelle attività economico-sociali e nel campo della protezione sociale. Tale intervento mira a rimuovere quegli ostacoli di ordine economico e sociale, che impediscono il pieno sviluppo della personalità e l’effettività dell’uguaglianza fra i singoli. Lo Stato sociale, quindi, non si basa soltanto sulle libertà civili e sull’uguaglianza formale ma si fonda anche sulla costituzionalizzazione dei diritti sociali e su una più equa redistribuzione delle ricchezze al fine di assicurare l’uguaglianza sostanziale*” (Cancilla, 2009).

I diritti sociali, primo tra i quali quello alla cd. “*sicurezza sociale*¹”, sono stati riconosciuti per la prima volta nella storia delle relazioni internazionali nella *Dichiarazione universale dei diritti dell’uomo*, proclamata dall’Assemblea generale delle Nazioni Unite il 10 dicembre 1948.

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

¹ La *sicurezza sociale* consiste nella garanzia a favore di tutti i cittadini della libertà dal bisogno, in quanto questa libertà è ritenuta condizione indispensabile per l’effettivo godimento dei diritti civili e politici (Persiani, 2012).

Il modello sotteso, che si ispira al *rapporto Beveridge* del 1942, prevede l'erogazione di prestazioni economiche e di servizi a tutti i cittadini in condizioni di bisogno, a carico finanziario della collettività, tramite l'imposizione fiscale. La "*libertà dal bisogno*" rappresenta l'obiettivo primario dei moderni ordinamenti giuridici ed è garantita dalla Costituzione italiana, che riconosce una serie di diritti e libertà, tra cui emergono il diritto alla *salute*, il diritto all'*assistenza*, il diritto alla *previdenza*, la libertà dell'*iniziativa privata in campo assistenziale e previdenziale* (Cinelli, 2013).

La difficoltà di definizione riguarda tanto il concetto generale di *welfare*, che si riferisce al *welfare pubblico*, quanto l'ampio ambito del *welfare sussidiario*, che ricomprende tutte le tipologie con funzioni integrative di quello pubblico statale. In tale ambito rientra il cd. *secondo welfare*, così definito per distinguerlo dal primo, quello pubblico e statale. Si parla di "*secondo*" *welfare* sia per indicare una dimensione temporale, essendo questo successivo al "*primo welfare*", sia per riferirsi all'aspetto funzionale, in quanto si considera integrativo dello stesso (Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018).

Il "*secondo welfare*" è definito da Maino (2021) come "*un insieme variegato di interventi e misure che – fornendo un mix di protezione e/o investimento sociale – intendono offrire, grazie all'apporto di risorse private fornite da una vasta gamma di attori economici e sociali che agiscono in reti territoriali ma aperte alle collaborazioni trans-locali, risposte innovative a bisogni sociali insoddisfatti e si affiancano progressivamente al primo welfare (pubblico e obbligatorio)*". Tali attori privati del mondo del lavoro generalmente inteso sono rappresentati da aziende, sindacati, associazioni datoriali, imprese sociali, assicurazioni, fondazioni bancarie, terzo settore e volontariato, ecc.

All'interno dell'ampio contenitore del "*secondo welfare*" alcuni autori individuano una distinzione tra il concetto di "*welfare occupazionale*" e quello di "*welfare aziendale*" in senso stretto (Maino e Razetti, 2019; Tiraboschi, 2021). Per "*welfare occupazionale*" si intende quell'insieme di servizi e prestazioni che vengono forniti ai dipendenti delle aziende semplicemente in virtù del contratto di lavoro che lega gli uni alle altre (Titmuss, 1958; Greve, 2007).

Per “*welfare aziendale*” in senso stretto si intendono invece le misure che incidono sull’assetto organizzativo e produttivo di impresa. Tiraboschi (2021) evidenzia come “*rimangono nell’ambito del welfare occupazionale le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque ‘passive’ o ‘neutrali’ nell’ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori. Si riconducono invece nel sottoinsieme del welfare aziendale le misure che hanno una funzione economica, non solo perché integrano lo scambio contrattuale, ma anche perché incidono (o possono incidere, se usate e gestite consapevolmente) attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore*”².

Nella normativa non si rinviene una definizione giuridicamente rilevante della nozione di *welfare aziendale*, che rimane, allo stato attuale, non ben identificata sul piano legislativo. La nozione si presenta come un complesso “*puzzle*” composto da tasselli eterogenei, espressione di un assetto normativo frammentato (Murena, 2019).

² Si riportano di seguito alcune ulteriori definizioni di *welfare aziendale* elaborate dalla dottrina. Secondo Maino (2021), il *welfare aziendale* è definibile come l’insieme di prestazioni e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, “*che spaziano dal sostegno al reddito familiare alle misure per la genitorialità e la cura dei figli, dalla previdenza complementare alla tutela della salute, dagli interventi per l’armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro all’area della formazione*”. Sono considerati inoltre *welfare aziendale* “*anche le soluzioni di flessibilità oraria e smart working che perseguono l’obiettivo di facilitare il bilanciamento fra carichi lavorativi ed esigenze personali e familiari*”. Per Squeglia (2019), l’espressione *welfare aziendale* “*prova a racchiudere la multiforme strumentazione interdisciplinare dei ccdd. fringe benefits (e, dunque, della retribuzione in natura di cui all’art. 2099 del codice civile) avente, quale obiettivo, quello di promuovere la vita privata dell’individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore d’opere. Si tratta di un’accezione di previdenza, genericamente intesa, che si presenta inevitabilmente onnicomprensiva e nella quale sono ricondotte, in modo disorganico e a-sistematico, tutte le iniziative del datore di lavoro in qualche misura riferibili ad una finalità di benessere collettivo che ecceda i livelli minimi di tutela della salute imposti dalla legge*”. Alvino, Ciucciavino e Romei (2019) evidenziano che “*il welfare aziendale consiste in erogazioni, prestazioni e servizi volti al miglioramento del benessere dei lavoratori e dei loro familiari che presentano al contempo notevoli vantaggi per le imprese, non soltanto dal punto di vista dei costi e delle politiche retributive, ma anche per il positivo effetto che possono produrre sul piano della produttività del lavoro, del clima aziendale e del miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro*”.

Bacchini (2017) ha definito il *welfare* aziendale come “*un fatto giuridico complesso, disorganico e riluttante a un inquadramento sistematico variamente declinato a seconda dell’ottica scientifica dalla quale si procede ad approcciarlo*”, con confini tecnico-normativi incerti.

Il *welfare* aziendale è stato ritenuto dalla dottrina come l’evoluzione del cd. “*welfare di fabbrica*” (o “*welfare di impresa*”), consistente nel complesso di iniziative e servizi di natura sociale realizzate dall’imprenditore “*paternalista*”, per iniziativa unilaterale e volontaria, già nel corso della prima fase di crescita dell’industria italiana³ (Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018).

I tratti caratteristici del *welfare* aziendale, che saranno approfonditi nel corso del presente lavoro, sono indicati di seguito.

Il *welfare* aziendale consiste nell’erogazione di prestazioni e servizi a favore dei dipendenti, coerentemente con quanto stabilito dall’articolo 2099 del codice civile. La finalità consiste nel promuovere la vita privata dell’individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore d’opere.

Tali prestazioni e servizi possono essere diretti al miglioramento del benessere non solo dei lavoratori ma anche dei loro familiari. Essi possono anche risultare in soluzioni dirette a favorire l’armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, quindi a facilitare il bilanciamento fra carichi lavorativi ed esigenze personali e familiari.

I vantaggi per le imprese consistono non soltanto nella convenienza delle politiche retributive, come si vedrà in seguito, ma anche nel positivo effetto che possono produrre sul piano della produttività del lavoro, del clima aziendale e del miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Il *welfare* aziendale comprende quindi un insieme di prestazioni e servizi che possono essere raggruppati in alcune aree. Gabrielli e Zaccaro (2019) descrivono gli ambiti che compongono il *welfare* aziendale nel modo illustrato dalla seguente tabella, in cui vengono anche indicate le principali finalità perseguite dall’impresa.

³ Questi aspetti saranno presi in esame nel paragrafo 1.2.1.

Tabella 1: Aree del welfare aziendale⁴

Categorie	Esempi	Finalità
Previdenza	Fondi pensione integrativi Piani integrativi di assicurazione infortuni Piani integrativi di assicurazione vita Opzioni di investimento del Tfr	Migliorare la reputazione aziendale Migliorare il senso di appartenenza Aumentare l' <i>engagement</i>
Sanità e prevenzione	Cassa sanitaria Assicurazione sanitaria <i>Check-up</i> e consulenze mediche Prestazioni di medicina preventiva <i>Long-term care</i> e iniziative di supporto per malati cronici, ecc. Palestra Convenzioni con centri sportivi, palestre, ecc. Consulenze e supporto psicologico	Migliorare la reputazione aziendale Aumentare <i>attraction, retention ed engagement</i> Ridurre l'assenteismo Aumentare la produttività del personale Aumentare il benessere individuale
Scuola, educazione, cultura e attività ricreative	Asili nido Centri estivi Scuole, testi scolastici e borse di studio	Migliorare la reputazione aziendale Aumentare <i>attraction, retention ed engagement</i> <i>Diversity management</i>

⁴ Rielaborazione della tabella contenuta a pag. 44 del lavoro di Gabrielli e Zaccaro.

	<p>Iniziative formative con contenuti non legati ad attività professionali</p> <p>Ingressi a musei</p> <p>Servizi di mediazione culturale per lavoratori stranieri</p>	<p>Miglioramento clima e relazioni industriali</p>
Sostegno al reddito	<p>Mutui e prestiti agevolati</p> <p>Microcredito e altri finanziamenti personali</p> <p>Servizi di trasporto collettivi</p> <p>Mensa aziendale</p> <p><i>Ticket restaurant</i> (nei limiti previsti dalla legge)</p> <p>Buoni acquisto e altri <i>benefit</i> in natura (nei limiti previsti dalla legge)</p> <p>Buoni sconto</p>	<p>Ottimizzazione del costo del lavoro</p> <p>Migliorare la reputazione aziendale</p> <p>Attivare comportamenti di cittadinanza organizzativa</p> <p>Riduzione del <i>turnover</i></p> <p>Miglioramento clima e relazioni industriali</p>
Sistemi di <i>work-life balance</i> , conciliazione e cura delle persone	<p>Integrazione completa del congedo di maternità</p> <p>Flessibilità oraria</p> <p><i>Smart working</i></p> <p>Servizi di disbrigo di pratiche burocratiche per lavoratori stranieri</p> <p>Servizi di <i>baby-sitting</i></p> <p>Permessi aggiuntivi retribuiti e non</p> <p>Servizi di supporto all'assistenza domiciliare</p>	<p>Migliorare la reputazione aziendale</p> <p>Aumentare <i>attraction, retention ed engagement</i></p>

1.2. LO SVILUPPO DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

1.2.1. L'EVOLUZIONE STORICA DEL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

Il *welfare* aziendale in Italia ha origini risalenti alla fase storica che precede lo sviluppo industriale del nostro paese. Esso è nato su iniziativa di imprenditori particolarmente intraprendenti e innovativi (Grandi, 2014). Esempi significativi in tal senso, risalenti agli anni Quaranta e Cinquanta dell'Ottocento, sono stati il villaggio di Larderello in Toscana e la colonia operaia di San Leucio, nei pressi di Caserta. Quest'ultima era una seteria in cui veniva assegnata una casa ai lavoratori all'interno della colonia ed era offerta l'istruzione gratuita ai loro figli.

Con la rivoluzione industriale si è manifestato un fenomeno di urbanizzazione, con il trasferimento di una larga fetta della popolazione dalle campagne alle città per andare a lavorare nelle fabbriche. In questo contesto, alcuni imprenditori, avvertendo l'esigenza di disporre di una manodopera stabile, motivata e preparata, hanno deciso di intervenire creando una rete di servizi per i loro dipendenti. In particolare nel settore tessile (comparto economico che ha trainato il primo sviluppo industriale italiano), sono stati realizzati i "*villaggi operai*": strutture poste vicino alle fabbriche per alloggiare ed assistere gli operai provenienti dalle campagne. Sono state create delle vere e proprie comunità di lavoratori mediante la costruzione di strutture ricreative, servizi di cura per i bambini, mense, servizi medici, strutture scolastiche, in sostanza tutto quanto poteva servire ai lavoratori per soddisfare i propri bisogni primari e vivere il più possibile, ed il meglio possibile, vicino all'azienda (Beretta, 2016).

I casi più significativi sono stati quelli di Cristoforo Benigni Crespi a Crespi d'Adda, di Napoleone Leumann a Collegno, di Gaetano Marzotto a Valdarno e di Alessandro Rossi a Schio.

Conca Messina (2017) ha sottolineato la dimensione economica di questo primo *welfare* aziendale, realizzato con l'obiettivo di garantire il funzionamento ottimale di un nuovo "*luogo economico*" rappresentato dalle neonate imprese. Ha segnalato, peraltro, come l'impegno sociale degli imprenditori si inserisse in un

contesto di sincera condivisione di valori con gli operai, dovuto anche al comune credo religioso. Questo investimento da parte delle imprese ha permesso anche di contrastare la penetrazione degli ideali socialisti, riducendo la spinta alla lotta di classe.

Nel periodo del fascismo il *welfare* aziendale si è affermato come strumento per aumentare la produttività e per contrastare la conflittualità operaia (Grandi, 2014). Il fascismo ha puntato a portare sotto il controllo dello stato e del partito molte delle attività di tipo sociale e ricreativo prima offerte dalle imprese private, attraverso l'istituzione dell' "*Opera nazionale dopolavoro*", istituita con il compito di organizzare il tempo libero delle masse popolari. Il paternalismo ottocentesco è stato riscoperto, in chiave più moderna, attraverso importanti azioni sociali realizzate da alcune imprese di grandi dimensioni. Esempi in tal senso sono stati la realizzazione del villaggio Torviscosa a Torre di Zuino da parte della Snia Viscosa nel 1938; la creazione, da parte della Società Montecatini, di più di mille edifici destinati alla residenza dei dipendenti, ai dopolavoro, alle opere assistenziali e ricreative, alle mense; la costruzione di un ampio villaggio operaio da parte della società Dalmine, che durante il periodo fascista è diventato un prototipo di *company town* (Grandi, 2014).

Nei medesimi anni alcune imprese hanno iniziato a creare delle fondazioni, destinate a gestire i servizi rivolti ai propri dipendenti. Tali istituzioni hanno riproposto le pratiche antiche della filantropia e dello stretto legame tra imprenditori (e amministratori delle imprese) e i lavoratori, che usufruivano dei servizi di *welfare* messi a disposizione dalle fondazioni (Battilani e Varini, 2017).

Nel secondo dopoguerra si è aperta una fase di congiuntura favorevole, caratterizzata dalla forte espansione delle economie occidentali e "*da un dialogo responsabile tra le parti sociali sulle tematiche del lavoro*" (Grandi, 2014). In tale periodo, in cui in Italia si è manifestato il c.d. "*miracolo economico*", si è realizzata una nuova fase di sviluppo del *welfare* aziendale, che è continuata sino alla creazione di un "*welfare state*" di tipo universale da parte dello stato nazionale (Battilani e Varini, 2017).

In questo periodo sono state riattivate le commissioni interne, che si sono diffuse in molte imprese e hanno ridato voce ai lavoratori attraverso la contrattazione collettiva aziendale, in particolare, per quanto concerne il presente lavoro, trattando decisioni relative ai servizi di *welfare* aziendale. Le stesse rappresentanze dei lavoratori sono state coinvolte nella gestione di alcuni servizi, quali quelli sanitari o ricreativi, costituendo forme inedite di partecipazione. Come rilevano Battilani e Varini (2017), *“il welfare aziendale divenne così luogo di incontro informale e di confronto fra capitale e lavoro”*.

Tra le più avanzate iniziative di *welfare* aziendale in forma moderna si può menzionare l'opera di Adriano Olivetti, ingegnere di grande livello a capo della prima fabbrica nazionale di macchine da scrivere. Egli ha consolidato e organizzato l'assistenza ai dipendenti in tutti gli aspetti della vita, in azienda e in famiglia.

Tra le nuove idee di Olivetti nell'ambito del *welfare* aziendale, c'è stata quella di affidare la gestione delle attività assistenziali e sociali d'impresa ad un Comitato di gestione (costituito a partire dal 1948), che ha coinvolto direttamente i dipendenti nelle scelte di gestione dell'azienda e ovviamente sui piani di *welfare* (Grandi, 2014).

I servizi sociali offerti dalla Olivetti coprivano una vasta gamma di bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. Particolare attenzione è stata assegnata al sostegno della maternità e dell'infanzia, agevolando l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro, il che ha rappresentato una grande novità. Un altro elemento fondamentale del *welfare* aziendale di Olivetti è stata l'istruzione professionale dei dipendenti. È stato dato rilievo anche agli aspetti ricreativi della vita dei dipendenti ed a quelli culturali, attraverso la realizzazione di concerti, spettacoli e biblioteche.

Significativo è quanto espresso dalla Carta Assistenziale redatta dal Consiglio di Gestione tra il 1949 e il 1950, la quale ha evidenziato un aspetto fondamentale: *“Il servizio sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima [...] e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei*

suoi riguardi” (Olivetti, 2014a). Beretta (2016) ha sottolineato il fatto che Olivetti si è staccato dal concetto puramente paternalistico dell’azienda, elaborando una visione di responsabilità sociale dell’impresa. L’imprenditore ha infatti sostenuto che: *“l’impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva”* (Olivetti, 2014b).

Vi sono state altre imprese che hanno realizzato importanti iniziative di *welfare* aziendale. Tra di esse, rimarchevoli sono state quelle attuate da Larderello e da Eni (Grandi, 2014). Larderello ha creato, negli anni Cinquanta, un nuovo villaggio operaio particolarmente attento alle dinamiche sociali e comunitarie; al centro di questo progetto, con una prospettiva completamente nuova rispetto al passato, non è stata più collocata soltanto la fabbrica, ma la vita stessa degli operai, che ha assunto una dimensione propria, capace di rompere la totale identificazione tra il lavoratore e l’impresa. Eni ha realizzato l’innovativo progetto urbanistico di Metanopoli, cioè un villaggio residenziale per i lavoratori edificato a San Donato Milanese, con il preciso intento, espresso da Enrico Mattei, di trasformare la gestione delle persone in un vantaggio competitivo, attraverso l’attenzione ai bisogni dei dipendenti ed all’ambiente di lavoro.

Nel periodo compreso tra gli anni Sessanta e Settanta del secolo scorso si sono manifestate una serie di tendenze che hanno ridotto l’importanza dell’azione sociale dell’impresa e, conseguentemente, delle esperienze di *welfare* aziendale. Tra di esse, significative sono apparse la presa del neoliberismo anglosassone nei confronti di parte del capitalismo italiano, l’affievolirsi dell’impresa come *“famiglia”* conseguentemente al manifestarsi delle lotte operaie e, soprattutto, l’allargamento dell’intervento dello stato attraverso il sistema di *welfare* pubblico. Rilevanti sono state le riforme previdenziali degli anni Sessanta e la costituzione del Servizio sanitario nazionale, istituito dalla legge n. 833 del 1978 (Grandi, 2014).

Lo sviluppo dello *“stato sociale”*, che è avvenuto anche attraverso l’assorbimento di numerose casse, enti e fondazioni di natura privatistica, ha reso sempre meno necessario l’intervento del *welfare* aziendale. Peraltro, lo stesso è diventato indirettamente sempre più costoso, data la crescita della fiscalità e dell’onerosità

dei contributi sociali obbligatori a carico delle imprese per il finanziamento del *welfare* pubblico (Grandi, 2014; Battilani e Varini, 2017).

Battilani e Varini (2017) hanno definito questa stagione in termini di “*fase carsica del welfare aziendale*”, in cui sono state abbandonate le vecchie iniziative sociali delle imprese e sono emerse alcune nuove pratiche (quali le mense aziendali o i buoni pasto) in seguito alla negoziazione sindacale, le quali sono diventate un diritto conquistato dai lavoratori più che un beneficio.

Il *welfare* aziendale si è risollevato negli anni Ottanta in una nuova versione, introdotta in Italia da parte delle grandi multinazionali americane: si è trattato dei piani di *fringe benefit* per i dipendenti. Da un lato si sono diffusi significativi programmi di assistenza e previdenza offerti dalle imprese, dall'altro sono state offerte innovative voci retributive indirette quali le *stock options* e le auto aziendali. Queste nuove iniziative hanno preso la forma di una moderna politica retributiva elitaria, riservata ai *manager* ed ai *professionals* più qualificati (Grandi 2014).

Agli inizi degli anni 2000 sono state sperimentate forme nuove di sostegno ai dipendenti. Di rilievo è stata l'esperienza di *welfare* aziendale realizzata in Luxottica nel 2009, nel pieno della grande crisi economica mondiale. In particolare, è da menzionare il Protocollo d'intesa firmato da tale azienda con i sindacati nel febbraio 2009, in cui si è concordata con le organizzazioni sindacali la realizzazione di un programma di *welfare* aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 7.000 destinatari. Tra le iniziative introdotte con tale accordo ci sono stati: borse di studio e corsi di orientamento professionale per i figli dei dipendenti, accordi per gli acquisti con catene di supermercati e negozi, convenzioni con centri sanitari e odontoiatrici, aiuti per l'uso dei mezzi di trasporto, assistenza sociale di sostegno riservata alle famiglie con problemi di disabilità e fragilità personale.

Battilani e Varini (2017) hanno rilevato che la relazione tra opere sociali ed esigenze produttive delle imprese sia stata una componente duratura, pur con aspetti evolutivi dei servizi offerti ed andamenti ciclici, che ha abbracciato tutte le forme di impresa a partire dalla fase precedente la rivoluzione industriale in Italia

sino a giungere ai giorni d'oggi. Questi autori hanno evidenziato i principali approcci interpretativi adottati nel tempo dalla storiografia in relazione al *welfare* aziendale, di seguito sintetizzati:

- l'*approccio filantropico*, particolarmente pregnante nella fase emergente dell'impresa moderna ma che è persistito in tutto il periodo storico considerato;
- la *finalità economica*, affermata con l'impresa contemporanea, fondata sul legame funzionale tra opere sociali e produttività del lavoro, in cui il benessere del lavoratore ha rappresentato un presupposto per il miglior rendimento dei lavoratori (tale finalità ha acquistato particolare rilevanza soprattutto nell'età del fordismo);
- la *cultura solidaristica*, che è stata posta a fondamento dell'azione da parte di importanti imprenditori, fondata anche sulle ascendenze "*religiose*" che hanno contraddistinto l'esperienza italiana.

Particolarmente interessante è la prospettiva, evidenziata da parte degli autori, della "*dimensione comunitaria*" delle imprese. Da questo punto di vista, le opere sociali realizzate dalle imprese sono risultate essere permanenti nel corso dei secoli in virtù della caratterizzazione delle aziende come *collaborative community* (Hecksher e Adler, 2006), in cui sussistono dei valori comuni che uniscono tutti coloro che costituiscono l'impresa. Questo pur senza negare anche l'esistenza di atteggiamenti conflittuali, legati in particolare alla distribuzione della ricchezza prodotta da parte delle imprese.

1.2.2. LA RELAZIONE TRA WELFARE STATE E WELFARE AZIENDALE

Vi è una differenza sostanziale tra il *welfare* statale (di seguito anche "*welfare state*") ed il *welfare* aziendale.

Il *welfare state* trova il suo fondamento costituzionale nell'art. 38 Cost., in combinato disposto con gli artt. 2 e 3 Cost.. La Costituzione italiana prevede che sia in capo allo Stato il compito di garantire ai cittadini e ai lavoratori la "*libertà dal*

*bisogno*⁵, la quale giustifica una serie di diritti e di libertà riconosciuti dal nostro ordinamento, tra i quali emergono il diritto alla salute, il diritto all'assistenza, il diritto alla previdenza (Cinelli, 2013).

Le tematiche della libertà dal bisogno si collegano direttamente al principio di uguaglianza sostanziale dei cittadini, sancito dall'art. 3, 2° comma, Cost., che prevede, quale compito della Repubblica, la rimozione degli ostacoli che si frappongono al pieno sviluppo della persona umana ed all'effettiva partecipazione di ciascuno all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese. Al soddisfacimento di questa pretesa sono chiamati tutti i cittadini, cui sono imposti "*doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale*" (art. 2 Cost.) (De Luca, 2016).

Diversamente, il *welfare* aziendale non rientra nel programma di protezione e sicurezza sociale che caratterizza il nostro stato sociale (Ciucciovino e Romei, 2019). I beni ed i servizi offerti ai lavoratori sono rimessi ad una libera e volontaria decisione del datore di lavoro. Non vi è alcun fine pubblicistico perseguito, ma soltanto interessi privati che trovano fondamento nel contratto di lavoro e sono finanziati unicamente dal datore di lavoro.

In ogni caso le finalità perseguite dal *welfare* aziendale hanno una rilevanza sociale, in quanto concorrono al soddisfacimento di significativi bisogni individuali e familiari; ciò giustifica il regime di favore attribuito dal legislatore al *welfare* aziendale.

Ciucciovino e Romei (2019) evidenziano che "*gli interessi sottesi, pur avendo natura privata individuale o collettiva, presentano una indubbia rilevanza pubblica, che si evince dalle norme di sostegno e promozionali che il legislatore [...] ha predisposto*". Gli autori rilevano che il *welfare* aziendale rientri nelle politiche di remunerazione del personale e faccia riferimento all'art. 36 Cost., in relazione al richiamo alla vita libera e dignitosa del lavoratore e della sua famiglia.

⁵ "*La finalità è quella di rispondere alle situazioni di bisogno delle persone, inteso come carenza o mancanza di qualcosa, ovvero, di rischio, inteso come l'esposizione alle situazioni di bisogno. Tanto il bisogno quanto il rischio, infatti, sono elementi che possono minare il benessere (welfare) dei cittadini*" (De Luca, 2016, pag. 29).

Alcuni autori segnalano che l'incentivazione normativa delle forme sussidiarie di *welfare* sia una conseguenza della crisi del *welfare* pubblico, divenuto oggi insostenibile per fattori di natura demografica e geo-politica (Spattini, 2017; Lamberti, 2019; Comandè, 2019). Tale interpretazione evoca il "*principio di sussidiarietà*", introdotto relativamente di recente nel nostro ordinamento dall'art. 118 Cost.⁶, ultimo comma, in base al quale il legislatore punterebbe ad integrare, grazie al *welfare* aziendale, alcuni servizi che il sistema pubblico non è in grado di garantire.

Lamberti (2019) evidenzia il fatto che l'impresa che attui programmi di *welfare* aziendale "*dà concretezza al principio di solidarietà sociale di cui all'art. 2 Cost., conformandosi ai valori di responsabilità sociale di cui all'art. 41 Cost.*".

Alcuni studiosi rilevano che negli ultimi decenni il *welfare* pubblico ha dovuto fare i conti con grandi trasformazioni socio-economiche. Fenomeni quali la globalizzazione e la crisi economica, l'aumento dell'età anagrafica e il cambiamento della famiglia, che ha perso il suo carattere multigenerazionale e quindi la capacità di soddisfare le esigenze di cure familiari, hanno determinato l'aumento e la differenziazione dei bisogni sociali (De Luca, 2016; Ludovico, 2019; Tiraboschi, 2021; *Welfare Index PMI: Rapporto 2021*). È emersa, di conseguenza, la richiesta di nuove forme di tutela a cui il sistema di *welfare* pubblico italiano non è stato più in grado di rispondere, anche a causa delle ristrettezze delle finanze pubbliche.

Il progressivo arretramento dei programmi di *welfare* finanziati con risorse pubbliche sarebbe quindi compensato, almeno in parte, dalla diffusione di misure di "*secondo welfare*". Maino e Razetti (2020) evidenziano come il *welfare* aziendale rappresenti appunto una delle manifestazioni più evidenti del "*secondo welfare*", ossia di quelle iniziative sociali realizzate da attori (*profit* e *non profit*) accomunati dalla loro natura non pubblica.

⁶ L'art. 118 della Costituzione è stato sostituito dall'art. 4 L. Cost. 18 ottobre 2001, n. 3, "*Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione*".

Alcuni autori considerano il *welfare* secondario come “*complementare*” a quello primario (Caruso, 2016), mentre altri ritengono che il *welfare* aziendale sia parte integrante del nostro sistema di sicurezza sociale (Giovannone, 2019).

Benaglia (2020) evidenzia il fatto che non vi sia una competizione tra *welfare* pubblico e *welfare* aziendale: i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie sono oggi crescenti, mentre le risorse pubbliche sono, quando va bene, costanti; per tale motivo ritiene che vada ricercata una “*integrazione virtuosa*” tra *welfare* aziendale e *welfare* pubblico.

Ludovico (2019) segnala la rilevanza, ai fini della conformità ai principi costituzionali, del fatto che sia assicurato il soddisfacimento del bisogno ritenuto meritevole di protezione, risultando poco (o per nulla) significative le modalità e gli strumenti utilizzati. È pertanto possibile che il soddisfacimento dei bisogni sociali avvenga attraverso il concorso dell’azione di enti pubblici e privati⁷.

De Colle e Feltrin (2020) evidenziano l’importanza di un indirizzo legislativo che possa favorire una maggiore integrazione tra *welfare* complementare e *welfare* pubblico, pena una dispersione di risorse in termini di inutili duplicazioni ed inefficienze.

Si rilevano alcune preoccupazioni collegate allo sviluppo del *welfare* aziendale. Alcuni osservatori mettono in evidenza la riduzione del gettito fiscale che può derivare dalla diffusione del *welfare* aziendale (Maresca, 2019)⁸.

Un ulteriore timore riguarda il fatto che le iniziative di *welfare* aziendale, consistenti nell’erogazione di prestazioni e servizi a favore dei dipendenti, non sono assoggettate a contribuzione previdenziale⁹. Questo ha un effetto negativo

⁷ Questa compresenza di modelli differenti è stata definita come “*pluralismo previdenziale*” (Corte cost. 4 maggio 1984, n. 132; Corte cost. 20 aprile 1977, n. 62; Corte cost. 18 maggio 1972, n. 91)

⁸ Maresca (2019) mette peraltro in evidenza come, da un’altra prospettiva, gli interventi di *welfare* aziendale “*realizzano un miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori e quindi un minor impegno del costo dello Stato sociale, cosa che in qualche modo compensa la riduzione del prelievo fiscale*”. Inoltre, “*il miglioramento dell’offerta dei servizi di welfare [...] può favorire un mercato, specialmente a livello territoriale, di questi servizi con effetti positivi dal punto di vista economico generale*”.

⁹ Si approfondirà questo aspetto nel secondo capitolo.

sul finanziamento del sistema previdenziale e quindi sulla misura dei futuri trattamenti pensionistici dei lavoratori¹⁰.

Altre preoccupazioni riguardano i rischi di indebolimento del *welfare* universalistico¹¹, incentrato sullo status di cittadino e finanziato esclusivamente su base fiscale (Paci, 1989; Tiraboschi, 2021), o comunque di una dispersione di risorse pubbliche e private. Alcune analisi empiriche recenti (Barazzetta e Santoni, 2019; Maino e Razetti, 2019) segnalano che il *welfare* aziendale italiano si stia sviluppando in maniera disomogenea, ricalcando alcune criticità che caratterizzano da decenni il mercato del lavoro ed il sistema di protezione sociale italiani. Esso infatti tende a concentrarsi nelle grandi imprese e a differenziarsi nei diversi settori produttivi, nonché ad essere più diffuso nel Nord Italia rispetto al Sud (Maino e Razetti, 2020).

Alcuni vedono nel *welfare* aziendale una minaccia al *welfare* pubblico (Maino e Santoni, 2021), ritenendo che sottragga risorse alla collettività, accresca il divario tra *insider* e *outsider*, favorisca la privatizzazione della sanità e di molti servizi sociali e metta in pericolo le pensioni del futuro¹².

Ferrera (2021) evidenzia il fatto che il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) costituirà una opportunità unica per rinnovare completamente il sistema di *welfare* italiano, in particolare in relazione ai confini tra pubblico e non pubblico. Il programma *Next Generation* dell'Unione Europea offre un'importante dotazione di risorse finanziarie e definisce una cornice progettuale dettagliata che consente di individuare anche nuovi terreni per la possibile espansione del secondo *welfare*.

¹⁰ A fronte di tale problematica si deve peraltro rilevare che il legislatore consente la possibilità che i piani di *welfare* prevedano anche il finanziamento della previdenza complementare, al fine di rafforzare la tutela dei lavoratori.

¹¹ Ludovico (2019, pag. 36) evidenzia i dubbi e le perplessità manifestati da una parte della dottrina, che segnala che "il maggior timore è che il *welfare* privato non si limiti ad assolvere ad una funzione meramente integrativa e complementare del *welfare* pubblico bensì sostitutiva di quest'ultimo che a sua volta potrebbe risultare deresponsabilizzato rispetto all'esigenza di migliorare le proprie strutture e l'efficienza dei propri servizi".

¹² Per un approfondimento delle contrapposte posizioni dottrinali tra i sostenitori degli effetti positivi e quelle dei critici rispetto al *welfare* aziendale si veda Caruso (2016), pagg. 184-190.

1.3. LE FINALITÀ DEL WELFARE AZIENDALE

1.3.1. LE FINALITÀ PUBBLICHE

Come si vedrà più in dettaglio nel secondo capitolo, gli interventi normativi di promozione del *welfare* aziendale realizzati a partire dalla legge di stabilità 2016 (legge n. 208/2015) rappresentano una decisa inversione di tendenza rispetto al passato. Si tratta, infatti, di interventi promozionali di tipo strutturale, diversamente da quelli realizzati in precedenza, che hanno avuto la caratteristica della temporaneità. Come rileva la relazione tecnica accompagnatoria, tale disciplina costituisce un *modus operandi* attraverso il quale lo Stato ha deciso di realizzare una precisa e coerente *policy* pubblica (Caratti e Marcantonio 2016; Caruso 2018).

La promozione del *welfare* aziendale realizzata dal legislatore mira infatti a perseguire una serie di obiettivi di politica industriale (Bottelli, 2020; De Colle e Feltrin, 2020; Scarola, 2020), quali:

- i) la riduzione del cuneo fiscale;
- ii) il miglioramento della produttività media del sistema industriale e, conseguentemente, delle *performance* produttive aziendali;
- iii) la tutela e la promozione del benessere e della qualità della vita dei lavoratori;
- iv) l'incentivazione della contrattazione di secondo livello e, più in generale, lo sviluppo di relazioni industriali partecipative;
- v) il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro;
- vi) il supporto delle misure di *welfare* pubblico.

Si esaminano di seguito più in dettaglio tali finalità pubbliche.

Per quanto riguarda la riduzione del cuneo fiscale, si può osservare che la normativa in questione ha previsto la defiscalizzazione e la decontribuzione di alcuni servizi e prestazioni offerti ai lavoratori. In tal modo il legislatore ha inteso perseguire lo scopo "*economico*" di permettere al datore di lavoro di trasferire

interamente il valore di tali erogazioni ai dipendenti, senza aggravii o decurtazioni di natura contributiva e fiscale a carico di entrambe le parti (Caratti e Marcantonio 2016; Perulli 2017). Tale opportunità risulta quindi a vantaggio tanto dei lavoratori quanto delle imprese.

In merito al miglioramento della produttività media del sistema industriale e, conseguentemente, delle *performance* produttive aziendali, si può osservare che tali risultati siano connessi all'adozione di modelli partecipativi in mercati altamente competitivi (Lamberti 2019). L'incremento della produttività del lavoro è collegato agli interventi normativi che prevedono delle agevolazioni in relazione ai premi variabili di risultato stabiliti da accordi sindacali aziendali o territoriali¹³.

Relativamente alla tutela e promozione del benessere e della qualità della vita dei lavoratori, Lamberti (2019) rileva che la relazione tecnica alla legge di stabilità 2016 evidenzia una finalità sociale consistente nella "*promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata*". Il *welfare* aziendale mira quindi a promuovere la vita privata dell'individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore (Squeglia 2017).

Si tratta quindi di forme di remunerazione non puramente economiche, finalizzate ad attribuire al lavoratore e alla sua famiglia prestazioni e servizi diretti a tutelare e promuovere il benessere. Il legislatore ha quindi utilizzato la leva tributaria per migliorare il livello qualitativo della vita dei lavoratori e facilitare il bilanciamento tra vita e lavoro.

¹³ Ai sensi dell'art. 1, comma 182, legge n. 208/2015, sono assoggettati a imposta sostitutiva del 10% "*i premi di risultato, di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*". La legge di bilancio 2023 (legge 29 dicembre 2022, n. 197) ha previsto che: "*per i premi e le somme erogati nell'anno 2023, l'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività, di cui all'articolo 1, comma 182, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, è ridotta al 5 per cento*". Possono godere degli sgravi le somme erogate in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del d. lgs. 15 giugno 2015, n. 81. I premi di risultato possono essere completamente sottratti agli obblighi impositivi qualora si sfrutti la possibilità – disciplinata dall'art. 1, comma 184, legge n. 208/2015 - di sostituire i trattamenti premiali con beni o servizi di *welfare*, i quali, ai sensi dell'art. 51, commi 2 e 3 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente. La scelta della conversione è rimessa al lavoratore e comporta dei vantaggi significativi in quanto i beni e i servizi di *welfare* godono di una totale esenzione sia sul piano fiscale che su quello contributivo (Monterossi, 2019).

Vanno evidenziati, in particolare, gli strumenti di conciliazione vita-lavoro, diretti a favorire un miglior equilibrio tra vita personale e attività lavorativa. Esempi di tali strumenti sono rappresentate dalle previsioni relative agli asili nido, ai servizi di lavanderia e stireria, ai campi estivi ed allo *smart working*. Tiraboschi (2017) evidenzia il fatto che *“il welfare privato è una grande occasione per ripensare lo scambio lavoro-retribuzione”*, valorizzando in particolare la dimensione sociale della retribuzione, nella sua accezione di diritto di cittadinanza, volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia un’esistenza libera e dignitosa.

Per quanto riguarda l’incentivazione della contrattazione di secondo livello e, più in generale, lo sviluppo di relazioni industriali partecipative, la normativa promozionale in oggetto ha aperto una nuova fase delle relazioni industriali¹⁴. Il *welfare* aziendale rappresenta *“uno strumento importante per favorire il dialogo tra imprenditori e lavoratori, migliorare la qualità della vita dentro e fuori l’azienda, far crescere la produttività e il senso di appartenenza”* (Lamberti 2019). La finalità del legislatore è di promuovere la contrattazione collettiva decentrata sul *welfare* aziendale, collegando gli incrementi retributivi in azienda agli incrementi di produttività. Come sottolinea Caruso (2016), *“la legge non è neutra sul metodo negoziale; ne induce un cambiamento nella misura in cui [...] si rivolge non alla contrattazione decentrata ‘senza aggettivi’, ma alla contrattazione a metodo partecipativo anziché conflittuale: induce un passaggio dal conflitto alla partecipazione”*.

In merito al coinvolgimento dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro, come si vedrà nel secondo capitolo, la normativa ha previsto, a partire dal 2016, delle agevolazioni fiscali e contributive qualora i contratti collettivi di secondo livello prevedano strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro, da realizzarsi attraverso un piano che stabilisca la costituzione di gruppi di lavoro finalizzati al miglioramento o all’innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse

¹⁴ Tale aspetto verrà approfondito nel paragrafo successivo.

necessarie, nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati conseguiti (Lama, 2019).

Relativamente al supporto delle misure di *welfare* pubblico, sempre più in difficoltà in relazione alla contrazione delle risorse a disposizione ed alle importanti trasformazioni socio-economiche in atto, si rimanda a quanto esposto nel paragrafo precedente.

A lato delle finalità di politica industriale sopra esposte, è interessante esaminare la chiave di lettura offerta da Castro (2019), espressa attraverso l'analisi del contesto politico e istituzionale in cui è stata realizzata la riforma normativa strutturale del *welfare* aziendale. L'autore evidenzia come la promozione del *welfare* aziendale sia stata una delle risposte alle critiche e censure alla strategia di *disintermediazione* attuata dal governo in carica nel periodo 2014-2016, presieduto da Matteo Renzi, che ha ispirato le scelte di politica del lavoro poste a fondamento della profonda riforma del diritto del lavoro denominata *Jobs Act*¹⁵. Tale strategia era orientata a ridurre il ruolo determinante delle parti sociali nella regolazione dei rapporti di lavoro in azienda, in contraddizione con la prassi seguita con costanza nell'intero dopoguerra italiano. I provvedimenti di incentivazione del *welfare* aziendale¹⁶ hanno infatti permesso di attribuire un ruolo significativo ai sindacati, collegando al loro intervento importanti benefici sul piano fiscale e contributivo.

1.3.2. IL WELFARE AZIENDALE PER LE PARTI SOCIALI: L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

Il *welfare* aziendale è stato inizialmente visto negativamente da alcuni attori sindacali.

¹⁵ La riforma del diritto del lavoro denominata *Jobs Act* è stata realizzata con la legge delega 10 dicembre 2014, n. 183 e con i successivi decreti legislativi attuativi adottati nell'anno successivo (decreti nn. 22 e 23 del 4 marzo, decreti nn. 80 e 81 del 15 giugno, decreti nn. 148, 149, 150 e 151 del 14 settembre).

¹⁶ L'autore evidenzia come il *welfare* aziendale fosse un "*ingrediente gradevolmente moderno*", considerato con favore dalla classe imprenditoriale, in grado di realizzare un atteggiamento aperto al coinvolgimento dei collaboratori ed un approccio socialmente responsabile.

Alvino (2019) evidenzia “la tradizionale avversione dei sindacati all’inclusione all’interno delle trattative negoziali di clausole aventi a oggetto l’erogazione di trattamenti riconducibili all’area, dai contorni incerti, del c.d. *welfare aziendale*”. Viene sottolineato che tale avversione deriva dalla natura prevalentemente conflittuale, altamente ideologizzata e scarsamente partecipativa che storicamente caratterizza le relazioni sindacali nel nostro paese; inoltre, il sindacato ha sempre considerato con sfavore l’introduzione di trattamenti che rientrerebbero nell’area dei servizi che dovrebbe erogare il *welfare* pubblico (Treu 2016; Di Nunzio, 2019).

De Colle e Feltrin (2020) segnalano il fatto che, all’inizio, alcuni settori sindacali espressero una posizione in parte negativa, in particolare all’interno della CGIL. Tale posizione si basava su cinque criticità, di seguito evidenziate:

- i) il mancato calcolo delle somme detassate ai fini della contribuzione previdenziale;
- ii) la loro omissione dal montante per il calcolo del Tfr;
- iii) la previsione della misura di promozione del *welfare* aziendale per la sola contrattazione aziendale;
- iv) la diversità di trattamento dei lavoratori da azienda a azienda;
- v) il rischio di sostituire il *welfare* aziendale al *welfare* universale.

Questo clima sfavorevole da parte sindacale appare oggi in larga parte superato.

Gli importanti interventi normativi di promozione del *welfare* aziendale, che si sono evidenziati, hanno stimolato il fatto che la decisione di introdurre i piani di *welfare* avvenga attraverso le trattative e gli accordi sindacali e non sia affidata alla mera iniziativa del datore di lavoro: si tratta quindi di una sostanziale sollecitazione rivolta alle parti sociali. Alla base di tali interventi vi è infatti l’esplicita volontà di stimolare le relazioni industriali in una direzione più partecipativa e meno conflittuale (Alvino, 2019). Si tratta di un cambiamento rilevante perché il *welfare* non è più rimesso all’iniziativa unilaterale di un imprenditore “*illuminato*”, ma può diventare oggetto di uno scambio negoziale tra impresa e sindacato. In tal modo i piani di *welfare* vengono connotati in una logica

corrispettiva, come frutto di uno scambio negoziale che conduce il *welfare* aziendale all'interno della regolazione del rapporto di lavoro (Maresca, 2019).

Il legislatore attribuisce quindi un ruolo cardine alla contrattazione collettiva, in particolare a quella di livello decentrato, e stimola la stessa a valutare la possibilità di riconoscere ai lavoratori l'accesso a beni e servizi in sostituzione di una parte della retribuzione.

Tale soluzione offre al lavoratore la possibilità di ottenere un'utilità maggiore rispetto a quella che lo stesso potrebbe trarre percependo un incremento retributivo dello stesso importo (Alvino, 2019). Questa possibilità offerta alla contrattazione collettiva si giustifica anche in relazione alla perdurante situazione di crisi che caratterizza la nostra economia, che rende difficile un significativo incremento dei livelli retributivi in sede di rinnovo dei contratti collettivi. In questo modo, l'opportunità offerta alle parti sociali è anche quella di accrescere il potere d'acquisto dei lavoratori.

Con le previsioni normative sopra descritte si è aperta una nuova fase delle relazioni industriali. Come rileva Lamberti (2019), *“il welfare aziendale, così come concepito, è uno strumento importante per favorire il dialogo tra imprenditori e lavoratori, migliorare la qualità della vita dentro e fuori l'azienda, far crescere la produttività e il senso di appartenenza”*. Il *welfare* aziendale può consentire a lavoratori e datori di ricavare dei benefici di medio-lungo termine grazie al maggior benessere del contesto aziendale. Gabrielli e Zaccaro (2019) evidenziano che *“si è probabilmente aperta una nuova stagione di relazioni industriali all'insegna di un rinnovato interesse a condividere, prima che gli strumenti, una visione del lavoro adeguata ad accogliere le complesse innovazioni di quest'epoca”*¹⁷.

Le parti sociali hanno preso atto dell'importanza dello sviluppo del *welfare* aziendale. Il *“Patto della fabbrica”*, sottoscritto da Confindustria e CGIL, CISL e UIL il 9 marzo 2018, evidenzia come il *welfare* aziendale operi *“nei vari ambiti della*

¹⁷ Interessante è anche il rilievo di Benaglia (2020), che segnala che *“siamo effettivamente di fronte ad un cambiamento epocale nel rapporto tra impresa e lavoro e nel ruolo che la contrattazione collettiva è chiamata a svolgere: da regolatrice di equilibri tra interessi contrapposti a generatrice di soluzioni e nuovi strumenti per sostenere la partecipazione organizzativa delle persone che lavorano e una più diretta azione sinergica tra impresa e lavoro”*.

contrattazione collettiva in modo differenziato e disomogeneo, rendendo evidente la necessità di creare le condizioni per un miglior coordinamento delle iniziative a partire da un modello di governance che si dimostri capace di ottimizzare e qualificare i contenuti della contrattazione in materia di welfare integrativo”.

Le Parti hanno ritenuto necessario prevedere di fissare, con accordi di livello interconfederale, alcune linee di indirizzo per la contrattazione collettiva con riferimento a materie di interesse generale, quali ad esempio la previdenza complementare e l’assistenza sanitaria integrativa, la tutela della non autosufficienza, le prestazioni di *welfare* sociale e per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, al fine di consentire, anche nei settori privi di specifiche iniziative, una maggiore universalità delle tutele.

Il “*Patto della fabbrica*” testimonia l’interesse strategico dei principali attori sociali verso l’istituto del *welfare* di origine contrattuale; in tale documento programmatico il *welfare* contrattuale è indicato come il primo dei pilastri della futura strategia di relazioni negoziali (insieme a formazione, sicurezza, mercato del lavoro e partecipazione”) (Caruso, 2018).

Nel Patto è evidenziato che Confindustria e CGIL, CISL e UIL “*ritengono che lo sviluppo del welfare contrattuale, che deve mantenere la sua natura integrativa ai diversi livelli, possa rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro*”. Questo deve essere realizzato salvaguardando il carattere universale del *welfare* pubblico, del quale però devono essere migliorati la qualità e il livello delle coperture sociali.

Le citate organizzazioni sindacali (CGIL, CISL e UIL), nel documento sottoscritto il 14 gennaio 2016, intitolato: “*Un moderno sistema di relazioni industriali per un modello di sviluppo fondato sull’innovazione e la qualità del lavoro*”, esprimono l’obiettivo di “*rafforzare qualitativamente, attraverso una sua maggiore estensione e, qualitativamente, attraverso un regolato trasferimento di competenze, la contrattazione di secondo livello, con l’obiettivo di realizzare il miglioramento delle condizioni di lavoro con la crescita della produttività, competitività, efficienza, innovazione organizzativa, qualità, welfare contrattuale,*

conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tali obiettivi vanno perseguiti anche attraverso il beneficio delle agevolazioni fiscali e contributive previste dalla legge". CGIL, CISL e UIL hanno ravvisato nel *welfare* contrattuale uno strumento di *"crescita del 'benessere organizzativo' e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro"*¹⁸.

Gabrielli e Zaccaro (2019) evidenziano che le opportunità offerte dal legislatore per lo sviluppo del *welfare* aziendale in forma negoziale amplino in modo rilevante il ruolo dei sindacati, che possono assumere un ruolo di *co-designer* nella definizione e implementazione delle politiche delle risorse umane di remunerazione di individui e gruppi di lavoratori. I sindacati potranno infatti concorrere a disegnare le politiche di remunerazione, intervenendo sia sulla componente tangibile monetaria (attraverso la contrattazione collettiva nazionale per quanto riguarda la retribuzione fissa e la contrattazione di secondo livello e territoriale per quanto riguarda la retribuzione variabile), sia sulla componente tangibile non monetaria del *welfare* aziendale.

Questo è quanto avvenuto con il contratto collettivo nazionale di categoria dei metalmeccanici, che ha offerto una risposta originale alla partita retributiva rispetto al passato. In esso è stato stabilito che la retribuzione spettante ai lavoratori si realizzi sia monetariamente che con piani di *welfare*. La politica monetaria e la politica di remunerazione attraverso i piani di *welfare* contribuiscono congiuntamente alla retribuzione complessiva dei lavoratori, e ciò incide sul costo del lavoro per l'impresa e sul benessere dei lavoratori. Gli attori della contrattazione collettiva possono quindi scegliere di sviluppare i piani di *welfare* aziendale se ritengono che questi portino ad un miglioramento delle condizioni dei lavoratori e possano essere compatibili e compensare il contenimento della partita monetaria (Maresca, 2019).

¹⁸ Ciucciovino e Romei (2019) rilevano il fatto che, da parte sindacale, la regolazione di forme di *welfare* costituisca, da un lato, la risposta alla perdita di valore d'acquisto delle retribuzioni cui si tenta di reagire istituendo prestazioni rivolte verso bisogni sociali prima coperti dal ricorso ai redditi privati o dall'azione dello Stato, dall'altro, il tentativo di reagire a sempre più rilevanti fenomeni di disintermediazione.

Va considerato il fatto che le principali e più strutturate forme di *welfare* integrativo sono contemplate nei contratti collettivi nazionali di lavoro. Infatti, la previdenza integrativa e i fondi sanitari integrativi sono i due principali pilastri di *welfare* che oramai sono presenti praticamente in ogni settore industriale e contemplati in quasi tutti i contratti collettivi nazionali del settore privato. La contrattazione collettiva si è dedicata da tempo sia allo sviluppo del cd. “*secondo pilastro*” della previdenza (mantenendo la scelta di adesione individuale da parte del lavoratore), sia alla costruzione in chiave mutualistica di sistemi di prestazioni sanitarie integrative (Benaglia, 2020).

Un problema particolare riguarda lo sviluppo del *welfare* di origine contrattuale nelle piccole imprese, che costituiscono una parte molto importante del tessuto produttivo italiano e che rappresentano, in termini numerici, la stragrande maggioranza delle imprese nel nostro paese. In tali aziende il sindacato non è presente¹⁹ e non si realizza quindi la contrattazione di secondo livello.

Questo aspetto permette di spiegare la scelta operata dalle parti sociali stipulanti alcuni importanti contratti collettivi di categoria che hanno deciso di destinare una parte delle risorse disponibili alle politiche di *welfare*, offrendo così la possibilità di accedere a tale opportunità anche alle piccole imprese (Alvino, 2019; Comandè, 2019; Maino e Santoni, 2021).

Un'altra soluzione è stata adottata attraverso gli accordi collettivi stipulati a livello territoriale, che possono essere utilizzati dalle aziende di piccole dimensioni prive di un'organizzazione sindacale al proprio interno (Caruso, 2018; Maresca, 2019; Alvino, 2019; Comandè, 2019, Benaglia, 2020). Tale operazione viene realizzata sulla base di un modello definito dall'accordo interconfederale del 14 luglio 2016. Esso prevede che venga stipulato un contratto collettivo quadro a livello territoriale, il quale può essere applicato dalle singole imprese associate a Confindustria. Queste aziende possono quindi beneficiare dei vantaggi previsti dall'accordo territoriale, senza esserne tecnicamente parte in senso contrattualistico e civilistico. Tale modello è stato definito in passato “*modello*

¹⁹ A causa della limitazione dell'ambito di applicazione delle regole del titolo III dello Statuto dei lavoratori alle imprese che impiegano nella singola unità produttiva almeno quindici lavoratori.

Treviso", in quanto sperimentato in un territorio geografico ricco di piccole aziende, estremamente dinamiche, prive del sindacato interno e della contrattazione collettiva aziendale (Maresca, 2019).

1.3.3. IL WELFARE AZIENDALE PER LE IMPRESE

Il *welfare* aziendale rappresenta una leva che le imprese utilizzano per innovare la gestione delle politiche retributive del personale (Gabrielli e Zaccaro, 2019).

La retribuzione non è altro che la prestazione corrispettiva della prestazione di lavoro. Il datore di lavoro, a fronte della possibilità di organizzare autonomamente le energie lavorative, le abilità e le competenze messe a disposizione dal collaboratore, deve corrispondergli un compenso, proporzionato alla quantità e qualità del suo lavoro ed in ogni caso sufficiente a garantire a lui ed alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa (art. 36 Costituzione).

La retribuzione può essere determinata con criteri diversi, anche variamente combinati tra di loro: a tempo, a cottimo individuale o collettivo, con provvigioni, partecipazione agli utili o ai prodotti ed altre forme di incentivo (artt. 2099 e seguenti del Codice Civile) (Suppiej, De Cristofaro, Cester, 2005). La retribuzione, nelle sue diverse componenti, impatta su molteplici aspetti: agisce sulla motivazione dei dipendenti, influenzandone le percezioni di giustizia organizzativa; sul grado di soddisfazione nel lavoro; sull'*engagement* e sul livello di coinvolgimento dei dipendenti rispetto agli obiettivi dell'impresa (Gabrielli, Zaccaro, 2019).

Il *welfare* aziendale rappresenta una seconda componente della retribuzione tangibile. Con esso l'impresa riconosce ai lavoratori, come si è visto, prestazioni e servizi per rispondere a bisogni di varia natura degli stessi e delle loro famiglie. In concreto, le prestazioni di *welfare* aziendale integrano la remunerazione complessiva riconosciuta ai dipendenti.

I piani di *welfare* occupano un ruolo importante all'interno delle politiche retributive delle imprese (*reward strategy*). Sempre più queste adottano approcci di *total reward*, che prestano attenzione al valore assegnato dai collaboratori alle

diverse componenti premianti del lavoro (Gatti e Iannotta, 2014; Gabrielli, 2016; Costa e Gianecchini, 2019). Oltre alla retribuzione in senso stretto, si rileva l'importanza di altri premi di natura non monetaria (*non-financial rewards*) attraverso i quali le imprese possono ottenere comportamenti motivanti al lavoro, (Mitchell, 1982), *performance* più elevate, benessere (*well-being*) individuale e organizzativo (Brown e Armstrong, 1999; Milkovich, Newman e Milkovich, 2002). Si diffondono così modelli di gestione che, da un lato, riconoscono benefici aggiuntivi alla retribuzione (*benefit*) e, dall'altro, valorizzano componenti premianti di natura intangibile legati alla qualità dell'ambiente lavorativo (*work environment*), alle politiche di sviluppo e valorizzazione delle risorse umane (*human resource management*) e ai contenuti del lavoro quale fonte di motivazione intrinseca (*contents of work and job characteristics*) (Gabrielli e Zaccaro, 2019).

La tabella 2 riporta un quadro teorico complessivo della remunerazione tangibile, proponendo una lettura integrata delle sue componenti, delle finalità perseguite, degli strumenti utilizzati e delle fonti.

Tab. 2²⁰. Remunerazione tangibile: un “*framework*” concettuale

Componente	Natura	Finalità	Strumenti	Fonti
Retribuzione fissa	Monetaria	Aumentare <i>attraction</i> , <i>retention</i> , <i>engagement</i> . Retribuire responsabilità, competenze e <i>performance</i> . Accrescere il <i>commitment</i> .	Retribuzione annua lorda (stipendi, Tfr).	Iniziativa manageriale. Contrattazione collettiva nazionale.

²⁰ Rielaborazione della tabella 2 in Gabrielli e Zaccaro, 2019, pagina 52.

Retribuzione variabile	Monetaria	Aumentare <i>attraction</i> , <i>retention</i> , <i>engagement</i> . Accrescere il <i>commitment</i> . Coinvolgere i collaboratori (<i>employee involvement</i>). Migliorare la <i>performance</i> . Flessibilizzare il costo del lavoro.	<i>Bonus</i> . MBO. <i>Profit- sharing</i> . <i>Gain-sharing</i> . <i>Long Term Incentive</i> (<i>cash</i> , opzionari, azionari).	Iniziativa manageriale. Politiche di merito. Contrattazione collettiva di secondo livello.
Welfare aziendale (<i>welfare benefit</i>)	Non monetaria	Essere attrattivi e competitivi sui mercati del lavoro. Accrescere <i>l'engagement</i> . Sollecitare comportamenti di cittadinanza organizzativa. Migliorare la <i>performance</i> . Migliorare la reputazione dell'impresa.	Piani previdenziali e assistenziali. Iniziative di sostegno al reddito. Iniziative di cura e conciliazione. Iniziative educative, culturali e ricreative.	Contrattazione collettiva nazionale, di secondo livello e territoriale. Iniziativa unilaterale (ma non di merito).
<i>Other benefits & perks</i>	Non monetaria	Essere attrattivi e competitivi sui mercati del lavoro. Accrescere la motivazione.	Auto. Strumenti tecnologici. Altro.	Iniziativa manageriale. Politiche di merito.

Volendo approfondire in maniera specifica le motivazioni che spingono le imprese ad attivare un piano di *welfare* aziendale, la dottrina ed alcune ricerche empiriche²¹ evidenziano in particolare i seguenti obiettivi:

- i) l'incremento dei margini di produttività aziendali;
- ii) l'ottimizzazione dei costi del lavoro;
- iii) lo sviluppo di relazioni sindacali partecipative;
- iv) la possibilità di attrarre, trattenere e motivare le persone;
- v) il miglioramento dei rapporti interni con i lavoratori.

Per quanto riguarda il primo aspetto, si può rilevare il fatto che le politiche di *welfare* aziendale rappresentino meccanismi di incentivazione potenzialmente in grado di stimolare i lavoratori a realizzare più elevati livelli di prestazione, facendo leva sulla motivazione, sul *commitment* e sulla loro identificazione con gli obiettivi e i valori dell'organizzazione (Gatti e Iannotta 2014; Massagli, Spattini e Tiraboschi, 2018).

In merito all'obiettivo dell'ottimizzazione dei costi del lavoro, si rileva il fatto che i vantaggi in termini di decontribuzione e di detassazione possono indurre le imprese ad utilizzare il *welfare* aziendale per riconoscere elementi retributivi ai dipendenti con un minor costo aziendale (e/o maggior valore per i dipendenti), sfruttando l'opportunità di riduzione del cuneo fiscale offerto dalla normativa (Costa e Gianecchini, 2019)²².

Come evidenziato anche nel paragrafo precedente, la normativa di favore nei confronti del *welfare* aziendale stimola l'adozione di piani per via negoziale, favorendo così lo sviluppo di pratiche di relazioni industriali partecipative su questa materia. Questo aspetto risulta particolarmente significativo, in quanto l'ambito della remunerazione del lavoro è storicamente oggetto di una particolare contesa tra le parti sociali.

²¹ Numerose ricerche e indagini, di tipo quantitativo e qualitativo, si sono occupate di studiare e quantificare la diffusione delle misure di *welfare* aziendale. Per approfondimenti si vedano, tra le tante: Pesenti (2016); Sbarra (2019); rapporti *Welfare Index* PMI 2021 e 2022.

²² Castro (2020) rileva come, in molte aziende, un'accurata applicazione dei benefici contributivi e fiscali ha condotto a risparmi sul costo del lavoro compresi tra il 3 e il 5% del costo del lavoro complessivo.

Relativamente al quarto obiettivo, si rileva che il *welfare* aziendale può rappresentare una leva strategica per attrarre, trattenere e motivare le persone (Gabrielli e Zaccaro, 2019; Squeglia, 2019; Scarola, 2020). Beretta (2016) e Tiraboschi (2021) evidenziano, in particolare, come l'impresa possa diventare sempre più attraente per i "*talenti*", cioè per le persone di potenziale in grado di realizzare *performance* particolarmente elevate nell'azienda in cui lavorano.

Per quanto riguarda l'obiettivo del miglioramento dei rapporti interni con i lavoratori, Ciucciovino e Romei (2019) sottolineano il fatto che "*i piani di welfare presentino un valore non solo economico ma anche relazionale e organizzativo, in quanto sono il frutto di pratiche partecipative e negoziate con le rappresentanze sindacali e sono atti a migliorare il clima aziendale e più in generale il benessere organizzativo*". La destinazione dei piani di *welfare* alla soddisfazione dei bisogni dei lavoratori e dei loro famigliari evidenzia la considerazione della "*persona*" e non soltanto del soggetto che apporta energie psico-fisiche al processo produttivo.

Si approfondirà di seguito quest'ultimo obiettivo, che risulta di particolare rilevanza all'interno delle strategie delle imprese.

Gabrielli e Zaccaro (2019) pongono in evidenza il "*contratto psicologico*" sottostante il rapporto di lavoro, valorizzando quindi la componente relazionale e mettendo in rilievo le aspettative reciproche dell'impresa e dei collaboratori (Rousseau, 1989; Rousseau e McLean Parks, 1993). La dimensione relazionale individua nei rapporti con i colleghi, negli stili di *leadership* dei superiori e nella fiducia alcune tra le componenti maggiormente rilevanti in termini di impatto sulla soddisfazione dei lavoratori e quindi sulle loro prestazioni.

Il *welfare* aziendale pone poi al centro la persona nella sua integralità e tende a perseguire un approccio di piena valorizzazione delle risorse umane. Questo impatta sul benessere dei collaboratori, nonché sul benessere dei loro familiari.

Un approccio seguito da numerose imprese è quello di offrire ai dipendenti la possibilità di scegliere, all'interno di un paniere, i servizi di *welfare* preferiti (si parla in proposito di *flexible benefits*). Questa possibilità risponde all'obiettivo di

dotare la remunerazione di un grado di “*personalizzazione*”, destinato ad accrescere la soddisfazione del lavoratore. Squeglia (2019) e Maresca (2019) evidenziano l’importanza di rilevare i bisogni dei dipendenti in azienda per individuare i servizi e le prestazioni maggiormente in linea con le esigenze individuali. Il piano di *welfare* è efficace se risponde ai reali bisogni del lavoratore. Deve quindi essere un piano variegato, per tener conto delle esigenze differenziate dei dipendenti. Una ricerca condotta da Rizzi, Marracino e Toia (2013) evidenzia come i servizi richiesti cambino in funzione delle fasi del “*ciclo di vita*” del lavoratore: diverse sono ad esempio le esigenze di un giovane lavoratore che magari frequenta ancora un percorso scolastico; di un lavoratore con famiglia e figli che vanno a scuola, che ha bisogno di un sostegno specifico; di un dipendente anziano che ha bisogno di altri supporti mirati.

Un aspetto particolarmente ricercato da parte dei lavoratori riguarda la possibilità di conciliazione vita-lavoro. In tale ambito, lo *smart working* o lavoro agile svolge un ruolo sempre più significativo. Bottelli (2020) rileva che le soluzioni dirette a favorire tale conciliazione possono rappresentare per le imprese una importante leva di competitività sul mercato del lavoro ma anche sull’*engagement* dei dipendenti e sui risultati aziendali complessivi.

A partire dal 2020, l’emergenza della pandemia da Covid—19 ha costituito un inatteso incentivo alla diffusione del *welfare* aziendale (De Colle e Feltrin, 2020). Recenti studi (Maino e Razetti, 2020; *Welfare Index* PMI, 2021) evidenziano la progressiva diffusione di strumenti di *welfare* aziendale introdotti per rispondere alle urgenze ed alle necessità dettate dalla pandemia, ad esempio introducendo dispositivi e regole di sicurezza per evitare i contagi nei luoghi di lavoro, integrando il reddito dei lavoratori sospesi dall’attività, prevedendo misure di conciliazione quali permessi e congedi, stimolando il ricorso al lavoro agile per le mansioni in cui ciò fosse possibile (Rizzini e Maino, 2021; Santoni, 2021).

Il rapporto *Welfare Index* PMI 2021 evidenzia come le iniziative di *welfare* intraprese dalle aziende in risposta all’emergenza Covid-19 abbiano ottenuto risultati molto soddisfacenti, sia dal punto di vista delle imprese coinvolte dall’indagine che da quello dei dipendenti. In termini più generali, viene

sottolineato il fatto che il *welfare* aziendale abbia rappresentato una leva, per le aziende che erano già attive in tale ambito, per mitigare l’impatto della pandemia e per affrontare efficacemente la situazione di crisi.

In conclusione si può osservare che la realizzazione di piani di *welfare* aziendale rappresenta una vera e propria opportunità per le imprese, di fatto costituendo una strategia *win-win*, in quanto i risultati positivi collegati alla loro implementazione vanno a beneficio di tutti gli attori coinvolti (Bottelli, 2020).

Come rilevano Barazzetta e Santoni (2019), la scelta di implementare piani di *welfare* aziendale può dare origine a un “*circolo virtuoso*”: i servizi messi a disposizione dall’impresa possono aumentare la motivazione dei dipendenti, migliorare il clima interno e coinvolgere i lavoratori nel conseguimento degli obiettivi aziendali.

Capitolo 2: LA DISCIPLINA PREVIDENZIALE IN MATERIA DI WELFARE AZIENDALE

2.1. LA NORMATIVA PREVIDENZIALE IN MATERIA DI WELFARE AZIENDALE

2.1.1. LA RETRIBUZIONE IMPONIBILE AI FINI DELLA CONTRIBUZIONE PREVIDENZIALE E LE ESCLUSIONI TASSATIVE

Come si è visto nel primo capitolo, non esiste ad oggi una definizione normativa di *welfare* aziendale né una disciplina organica di tale materia.

Analizzando il *welfare* aziendale secondo quanto previsto dalla normativa in ambito previdenziale, si rileva che, trattandosi prevalentemente di una forma di retribuzione in natura ai sensi dell'art. 2099 del codice civile, dovrebbe essere soggetto al pagamento dei contributi previdenziali.

Il pagamento dei contributi previdenziali è oggetto di una specifica obbligazione del rapporto previdenziale. I soggetti destinatari di tale obbligazione sono sia i datori di lavoro che i lavoratori subordinati, ai sensi dell'art. 2115 c.c. e della legge n. 218 del 1952.

La base imponibile per il calcolo della contribuzione previdenziale è la retribuzione del lavoratore subordinato, prendendo come riferimento la c.d. *retribuzione imponibile* come convenzionalmente stabilita dall'art. 12 della legge n. 153 del 1969 e successive modificazioni. Ai sensi di tale disciplina, più volte modificata nel tempo, viene considerato come base impositiva per la determinazione dei contributi previdenziali tutto ciò che il lavoratore riceve dal datore di lavoro in denaro o in natura "*in relazione al rapporto di lavoro*", adottando quindi una

nozione omnicomprensiva di retribuzione, salva l'esclusione di alcune voci tassativamente indicate²³.

È emersa nel tempo l'esigenza di superare la sostanziale divaricazione dei criteri di determinazione della base imponibile per il calcolo dei contributi di previdenza e assistenza obbligatorie rispetto ai criteri di determinazione della retribuzione imponibile a fini fiscali. L'armonizzazione delle due nozioni è stata attuata col d. lgs. n. 314 del 1997. Tale decreto, all'articolo 6, ha novellato l'art. 12 della legge n. 153 del 1969, stabilendo che la base imponibile ai fini della contribuzione previdenziale corrisponda a quella prevista dal testo unico per le imposte sui redditi (artt. 46 [ora art. 49] e 48 [ora art. 51] del d.p.r. n. 917 del 1986 – Testo Unico delle Imposte sui Redditi – T.U.I.R.) ai fini dell'imposizione tributaria del reddito da lavoro, salve le esclusioni contenute in un elenco tassativo²⁴.

L'art. 51, comma 1, del T.U.I.R. stabilisce che *“il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro”*. Lo stesso articolo 51, ai commi successivi, prevede una serie di deroghe ed esclusioni tassative, previste dal legislatore al fine di favorire totalmente o parzialmente la non assoggettabilità fiscale, e conseguentemente previdenziale, di alcune somme e/o valori erogati dal datore di lavoro in relazione al rapporto di lavoro (Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018; Tiraboschi, 2021).

L'art. 51, commi 2, 3 e 4, del T.U.I.R. individua infatti una serie di categorie di prestazioni che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono dell'agevolazione rappresentata dall'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Come evidenziano Massagli, Spattini e Tiraboschi (2018), *“l'esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente di tali prestazioni è giustificata dalla finalità non remunerativa, ma*

²³ Per approfondimenti si vedano Massagli, Spattini, Tiraboschi (2018) e Brenna, Munno, Vicentini (2020).

²⁴ L'art. 12 della legge n. 153 del 1969, ai commi 1 e 2, prevede che: *“1. Costituiscono redditi di lavoro dipendente ai fini contributivi quelli di cui all'articolo 46, comma 1, del testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, maturati nel periodo di riferimento. 2. Per il calcolo dei contributi di previdenza e assistenza sociale si applicano le disposizioni contenute nell'articolo 48 del testo unico delle imposte sui redditi [...], salvo quanto specificato nei seguenti commi [...]”*.

tendenzialmente sociale, redistributiva e concessiva della loro erogazione e comunque volta a soddisfare esigenze dei lavoratori che il legislatore ha ritenuto meritevoli di essere tutelate attraverso appunto l'esclusione dal reddito".

2.1.2. L'EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA SUL WELFARE AZIENDALE A PARTIRE DALLA LEGGE DI STABILITÀ PER IL 2016

Numerosi autori segnalano i limiti della normativa vigente fino al 2015 sul tema del *welfare* aziendale, in particolare per la mancanza di sistematicità della disciplina (Treu, 2013; Grandi, 2015; Lamberti, 2019; Murena, 2019)²⁵.

Una svolta è stata impressa dalla legge di stabilità per il 2016 (legge 28 dicembre 2015, n. 208). Tale atto normativo ha inciso su alcuni aspetti significativi della normativa in materia e ha determinato un rilevante impulso al *welfare* aziendale. Diversi autori hanno ritenuto che questa legge rappresenti una rivoluzione non solo normativa, ma anche, e soprattutto, culturale (Massagli, 2017; Lamberti, 2019).

La legge n. 208 del 2015 – legge di stabilità per il 2016 - ha modificato la lett. f) del co. 2 dell'art. 51 del T.U.I.R., che nella precedente formulazione consentiva una sua applicazione solo come scelta unilaterale e volontaria del datore di lavoro. Il comma 190 della legge in questione ha previsto che non concorre alla formazione del reddito da lavoro dipendente, ed è quindi totalmente esclusa dalla base imponibile, *"l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al co. 1 dell'art. 100"* del T.U.I.R.

La novità introdotta consiste nel fatto che tali agevolazioni sono riconosciute anche tramite la realizzazione di accordi o di vincoli di tipo contrattuale. In precedenza, invece, il riconoscimento di tali benefici era limitato solamente agli

²⁵ Per una ricostruzione del panorama normativo precedente si veda Murena (2019), pag. 1237.

interventi di *welfare* aziendale che avessero carattere volontario. Questa disposizione manifesta, quindi, un'esplicita finalità di promozione del *welfare* contrattato tra azienda e lavoratori, stimolando la definizione di piani di *welfare* nell'ambito di accordi sindacali (De Luca, 2016; Giovannone, 2019).

In base alla nuova normativa, in vigore dal gennaio 2016, un piano di *welfare* aziendale può quindi essere introdotto attraverso tre tipi di fonti: la volontarietà, il regolamento aziendale e la contrattazione collettiva (Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018).

Occorre distinguere la volontarietà dal regolamento aziendale. Da un lato entrambi sono accomunati dalla caratteristica dell'unilateralità, cioè si sostanziano in una decisione autonoma del datore di lavoro, dall'altro si differenziano per il vincolo che sorge in capo allo stesso. Mentre la volontarietà contraddistingue un'iniziativa che può essere assunta liberamente dal datore di lavoro e dallo stesso modificata senza alcun obbligo particolare, il regolamento aziendale, invece, una volta emanato diventa fonte di obblighi stabili per l'imprenditore. Quindi quando un datore di lavoro approva un regolamento aziendale si vincola con i propri dipendenti al rispetto dei contenuti dello stesso (Maresca, 2019).

La distinzione tra le fonti di introduzione del *welfare* aziendale è rilevante in quanto l'art. 100, co. 1, del T.U.I.R., che disciplina la deducibilità dei costi che l'impresa sostiene per i piani di *welfare*, prevede la deducibilità piena se tali piani non sono volontari (quindi in caso di regolamento aziendale o contratto collettivo), mentre stabilisce la deducibilità "*per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi*" nel caso di piani volontari.

Il comma 190 dell'art. 1 della legge di stabilità per il 2016 ha modificato i tradizionali capisaldi del *welfare* aziendale costituiti dalle lettere *f*) e *f-bis*) del comma 2 dell'art. 51 del T.U.I.R. ed ha introdotto una lettera *f-ter*). Tali modificazioni hanno esteso le aree di intervento dei piani di *welfare*, ampliando il paniere di *benefit* godibili dai lavoratori. Si esamineranno in seguito nel dettaglio le innovazioni apportate da tale modifica normativa.

Lo stesso comma 190 citato ha anche previsto, per la prima volta, la possibilità di usufruire delle prestazioni di *welfare* aziendale attraverso i c.d. *voucher*²⁶.

L'intervento normativo attuato con la legge di stabilità 2016 ha poi introdotto una disposizione di tipo strutturale nel nostro ordinamento, prevedendo un regime agevolato di imposizione fiscale per le somme erogate ai lavoratori del settore privato a titolo di premio di risultato di ammontare variabile "*la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili (...), nonché [per] le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa*" (art. 1, comma 182, legge n. 208 del 2015).

L'agevolazione fiscale in questione consiste nell'assoggettamento dei premi di produttività ad un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali e comunali pari al 10%²⁷, entro limiti stabiliti di importo complessivo del premio (2.000 euro lordi in base alla legge di stabilità 2016, limite successivamente innalzato, come si vedrà in seguito).

La novità assoluta introdotta dalla legge di stabilità per il 2016 (art. 1, comma 184, legge n. 208 del 2015) consiste nell'attribuzione al lavoratore del potere di scegliere se ricevere il premio in questione in denaro, tassato con l'aliquota sostitutiva, oppure se utilizzare, in tutto o in parte, l'importo del premio per usufruire di uno o più servizi di *welfare* che, nell'ambito di quanto contemplato dall'art. 51 del T.U.I.R., diventano completamente esenti da imposizione fiscale e contributiva (Lamberti, 2019; Murena, 2019). Si approfondirà questo aspetto nel prosieguo della trattazione.

²⁶ Il co. 190, lett. b) della legge di stabilità per il 2016, ha inserito nell'art. 51 del T.U.I.R. il comma 3-bis), che prevede che l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro possa avvenire anche mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale. È quindi possibile attribuire ai lavoratori *voucher* in regime di esenzione da imposte, per tutte le prestazioni previste dall'art. 51, co. 2, lett. f), f-bis) e f-ter) del T.U.I.R. Per approfondimenti si veda Poli (2019).

²⁷ Si noti che la legge di bilancio 2023 (legge 29 dicembre 2022, n. 197) ha previsto che: "*per i premi e le somme erogati nell'anno 2023, l'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività, di cui all'articolo 1, comma 182, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, è ridotta al 5 per cento*".

In una prospettiva di continuità con l'intervento normativo del 2015, la legge 11 dicembre 2016, n. 232, meglio nota come legge di bilancio per il 2017, ha esteso la platea dei percettori e incrementato la misura detassabile del premio di produttività e i servizi oggetto di opzione ai sensi dell'art. 1, comma 184, della legge n. 208 del 2015; ha poi ampliato i servizi di *welfare* aziendale esente, introducendo la lettera *f-quater*) all'art. 51, co. 2 del T.U.I.R., ed ha dato un nuovo impulso alla contrattazione collettiva nazionale e territoriale.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, la legge di bilancio per il 2017 è intervenuta per risolvere alcune perplessità sorte in relazione alla disposizione della lett. *f*) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R. modificata dall'art.1, co. 190 della legge di stabilità per il 2016. Quest'ultima prevede che: *“Non concorrono a formare il reddito: ... f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100”*. Questa formulazione ha sollevato dei dubbi in relazione all'espressione utilizzata: *“contratto o [...] accordo o [...] regolamento aziendale”*, in quanto si osservava che l'attributo *“aziendale”* potesse essere riferito non soltanto al regolamento ma anche al contratto collettivo. Con la conseguenza che la previsione dei piani di *welfare* sarebbe stata possibile esclusivamente a livello di contratto aziendale e di regolamento aziendale, con esclusione della contrattazione di categoria e territoriale (Maresca, 2019; Murena, 2019).

Il legislatore è intervenuto con l'art. 1, co. 162 della legge di bilancio per il 2017, fornendo un'interpretazione autentica di quella norma, esplicitando il fatto che il rinvio è da intendersi riferito al contratto collettivo in senso generale, incluso un accordo interconfederale, un contratto di categoria, un contratto territoriale, un contratto aziendale. Tale previsione, che esplicita la possibilità di intervenire da parte della contrattazione collettiva di qualunque livello, secondo alcuni autori può essere letta come una sollecitazione rivolta alle parti sociali a negoziare accordi sindacali contenenti piani di *welfare* (Maresca, 2019).

Tornando alla tendenza di ampliamento del campo di applicazione, sia sotto il profilo oggettivo che soggettivo, essa è stata ulteriormente confermata dalla legge n. 205 del 2017 (legge di bilancio per il 2018), che ha introdotto la lett. *d-bis*) all'art. 51, co. 2 del T.U.I.R., la quale prevede l'esclusione dal reddito di lavoro dipendente delle somme erogate o rimborsate dal datore di lavoro alla generalità o a categorie di dipendenti per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale.

Per il biennio 2017-2018 sono state introdotte delle misure, in via sperimentale, dal decreto interministeriale (del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e del Ministero dell'Economia e delle Finanze) del 12 settembre 2017, che ha riconosciuto sgravi contributivi ai datori di lavoro privati che abbiano previsto, nei contratti collettivi aziendali, misure di conciliazione tra vita professionale e privata innovative e migliorative rispetto a quanto già stabilito dai contratti collettivi nazionali di riferimento ovvero dalle disposizioni normative vigenti. Il decreto ha definito un elenco di misure di conciliazione recepibili all'interno dei contratti collettivi aziendali. Nello specifico, sono state identificate tre aree di intervento: l'area della genitorialità (che comprendeva l'estensione temporale dei congedi parentali e di paternità, la definizione di percorsi formativi per il rientro dal congedo di maternità e la previsione di nidi d'infanzia, spazi ludico-ricreativi e buoni per l'acquisto di servizi di *baby-sitting*), l'area della flessibilità organizzativa (che comprendeva il lavoro agile, la flessibilità oraria in entrata e in uscita, il *part-time*, la banca delle ore e la cessione solidale dei permessi) e l'area definita di "*welfare aziendale*" (che comprendeva convenzioni per l'erogazione di servizi *time saving*, tesse ad aiutare il lavoratore nel disbrigo delle faccende domestiche, convenzioni con strutture per servizi di cura e buoni per l'acquisto di tali servizi).

La legge di bilancio per il 2019 (Legge 30 dicembre 2018, n. 145), all'art. 1, co. 488, ha stabilito l'elevazione dell'importo del buono per l'iscrizione ad asili nido pubblici o privati, previsto dall'art. 1, co. 355, della legge n. 232 del 2016, da 1.000 a 1.500 euro su base annua per il triennio 2019-2021. L'articolo 1, co. 343, legge 27 dicembre 2019 n. 160 (legge di bilancio per il 2020), ha ulteriormente elevato l'importo del buono, in maniera strutturale, fino a un massimo di 3.000 euro sulla

base dell'ISEE, in corso di validità, riferito al minore per cui è richiesta la prestazione. Il beneficio è anche utilizzabile per pagare il supporto, presso la propria abitazione, dei bambini al di sotto dei tre anni affetti da gravi patologie croniche.

A partire dal 2020 numerosi interventi normativi hanno utilizzato il *welfare* aziendale come strumento per affrontare le situazioni emergenziali che si sono manifestate.

Durante il periodo della pandemia dovuta al Covid-19, è stata aumentata, con il c.d. decreto Legge Agosto (D.L. 104/2020), la soglia di esenzione fiscale dei c.d. *fringe benefit*, regolati dall'articolo 51 comma 3 del TUIR. Si tratta della possibilità dell'azienda di cedere ai propri dipendenti beni e servizi, sia prodotti o commercializzati dall'azienda, sia acquistati da fornitori. Se il valore di tali beni e servizi in natura non è superiore a 258,23 euro, non concorre a formare il reddito da lavoro dipendente. Viceversa, se il valore supera tale soglia, tutto l'importo diventa reddito, quindi soggetto ad imposizione contributiva e fiscale. Con il decreto legge in questione la soglia di esenzione è passata da 258,23 a 516,46 euro annui. Tale agevolazione è stata prorogata anche per il 2021 dal c.d. decreto Sostegni (d.l. n. 41 del 22 marzo 2021, come convertito in legge n. 69/2021)²⁸.

Sempre durante l'emergenza Covid-19, la circolare 11/E del 6 maggio 2020 dell'Agenzia delle Entrate è intervenuta con una indicazione di particolare interesse relativamente all'ambito del *welfare* aziendale. È stata ammessa la possibilità di far rientrare nel disposto di cui alla lett. *f-quater*) co. 2 dell'art. 51 del T.U.I.R. il versamento da parte dei datori di lavoro di premi in favore della generalità (o categorie) di dipendenti per la stipula di c.d. *polizze Covid*, a copertura del rischio di contrarre il virus. Dunque, la malattia Covid-19, sulla base di questa interpretazione dell'Agenzia delle Entrate, è stata considerata come una "*patologia grave*", ai fini della lett. *f-quater*) co. 2 dell'art. 51 del TUIR.

²⁸ Durante la pandemia da Covid-19 si è manifestata una notevole diffusione dei c.d. *voucher multispesa*, utilizzati per l'acquisto di dispositivi di protezione individuale (mascherine e guanti) e prodotti per l'igienizzazione del corpo e della casa, così come per l'acquisto di dispositivi tecnologici a supporto delle esigenze dei lavoratori e dei familiari durante la fase emergenziale (*smart working*, didattica a distanza dei figli) (Tiraboschi, 2021).

Nel corso del 2022, in relazione all'emergenza energetica legata al forte rincaro dell'energia e del gas, anche in seguito alla crisi dovuta alla guerra tra Russia e Ucraina, è intervenuto il d.l. n. 115 del 2022, con l'art. 12, rubricato "*Misure fiscali per il welfare aziendale*", che, limitatamente al periodo d'imposta 2022 e in deroga a quanto previsto dall'articolo 51, comma 3 del testo unico delle imposte sui redditi (TUIR), ha stabilito che «*non concorrono a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale entro il limite complessivo di euro 600,00*». Si è trattato, quindi, di una misura temporanea, valevole solo per tale anno, che ha avuto lo scopo di fornire un sostegno al reddito di lavoro dipendente nel quadro di una perdurante logica emergenziale.

Nonostante la rubrica della norma in commento facesse riferimento al "*welfare aziendale*", la disposizione ha riguardato propriamente i *fringe benefit* di cui all'art. 51, c. 3 T.U.I.R.

Nel settore privato e negli enti pubblici economici che non rientrano tra le pubbliche amministrazioni, questa agevolazione ha potuto spingersi nel 2022 fino ad euro 800,00, per effetto anche della possibile corresponsione da parte delle aziende ai dipendenti dei c.d. "*buoni carburante*" (sino ad un controvalore massimo di 200,00 euro), previsti dall'art. 2 del d.l. n. 21 del 2022 e da questo esclusi dalla formazione del reddito tramite espresso richiamo del comma 3 dell'art. 51 del T.U.I.R. Anche il *bonus* carburante ha perseguito l'intento di indennizzare i lavoratori in conseguenza dei maggiori costi sostenuti a causa della crisi energetica²⁹.

Successivamente, il decreto legge Aiuti *quater* n. 176 del 18 novembre 2022, ha innalzato da 600,00 a 3.000,00 euro la soglia dei *fringe benefit* esenti da imposte

²⁹ Il *bonus* carburante di 200 euro è stato riproposto anche per l'anno 2023 dal decreto legge 14 gennaio 2023, n. 5. Tuttavia, la legge 10 marzo 2023, n. 23, che ha convertito il decreto in questione, ha ridimensionato la portata della disposizione, in quanto ha previsto la sola defiscalizzazione e non anche la decontribuzione per l'erogazione di buoni carburante. Questo tema verrà approfondito nel quarto capitolo.

e contributi che le aziende hanno potuto concedere ai dipendenti nel periodo di imposta 2022, sotto forma di beni, servizi o somme per pagare le utenze domestiche di acqua, luce e gas.

2.1.3. I CAMPI DI APPLICAZIONE OGGETTIVO E SOGGETTIVO DELLE PRESTAZIONI DI WELFARE

L'art. 51, co. 2 del T.U.I.R., come modificato dalla legge di stabilità per il 2016 e dagli interventi successivi citati, disciplina le prestazioni di *welfare* che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente, definendone il *campo di applicazione oggettivo*.

Si procede di seguito ad esaminare le principali prestazioni di *welfare* disciplinate da tale articolo del T.U.I.R.

Assistenza sanitaria integrativa

La lett. *a)* dell'art. 51, co. 2 e l'art. 10, co. 1, lett. *e-ter)* del T.U.I.R. prevedono che siano esclusi dal reddito da lavoro dipendente, entro il tetto massimo di 3.615,20 euro annui, i contributi di assistenza sanitaria, a favore della generalità o categorie di dipendenti, versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi unicamente finalità assistenziale. Tali contributi devono essere versati in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale; il beneficio è escluso in caso di versamento per atto unilaterale volontario. I contributi versati dai datori di lavoro sono soggetti al contributo di solidarietà del 10% a carico del datore di lavoro, ai sensi dell'art. 6, co. 4, lett. *f*, d. lgs. n. 314 del 1997. Con riferimento al regime contributivo dei lavoratori, i predetti versamenti a carico del datore di lavoro non sono imponibili né fiscalmente né dal punto di vista contributivo. Al contrario, tuttavia, le eventuali quote a carico del lavoratore versate a enti o casse sanitarie, aventi unicamente finalità assistenziale, benché

non costituiscano reddito dal punto di vista fiscale, sono invece imponibili dal punto di vista contributivo, ai sensi dell'art. 6, co. 4, lett. *f*, d. lgs. n. 314 del 1997³⁰.

Somministrazione di vitto

La lett. *c*) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R. stabilisce che non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente le prestazioni di mense aziendali organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite per suo conto da terzi, il servizio sostitutivo di mensa (buono pasto) e l'indennità sostitutiva del servizio mensa. Condizione di tale beneficio è che tali prestazioni siano destinate alla generalità o a categorie di dipendenti. Vi sono tuttavia dei limiti all'esclusione dalla base imponibile: essa è totale in caso di servizio di mensa; in caso di servizio sostitutivo (buono pasto) l'esclusione è fino a 4,00 euro/giorno (se cartaceo), o 8,00 euro/giorno (se digitale); per l'indennità sostitutiva l'esclusione è fino a 5,29 euro al giorno.

Servizio di trasporto collettivo

La lett. *d*) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R. prevede l'esclusione dal reddito da lavoro dipendente delle prestazioni di trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro destinate alla generalità o a categorie di dipendenti. Condizioni del beneficio sono che si tratti di servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di convenzioni o accordi.

³⁰ Si veda circ. Inps n. 263/1997.

Abbonamenti al trasporto pubblico

Nella legge di bilancio per il 2018 è stata introdotta, con l'art. 1, co. 28, legge 27 dicembre 2017, n. 205, una nuova lett. *d-bis*), al co. 2, art. 51 del T.U.I.R. Tale disposizione prevede l'esclusione dal reddito di lavoro dipendente delle somme erogate o rimborsate dal datore di lavoro alla generalità o a categorie di dipendenti per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale. Tale esclusione, che riguarda il pagamento o il rimborso degli abbonamenti a mezzi di trasporto pubblico quali bus, metropolitana, tram e treno, si applica a favore sia dei dipendenti che dei familiari fiscalmente a carico degli stessi. Il regime di favore è riconosciuto sia nell'ipotesi in cui il *benefit* sia erogato dal datore di lavoro volontariamente sia nell'ipotesi in cui sia concesso in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale.

Opere e servizi per finalità sociali

La lett. f) dell'art. 51, co.2 del T.U.I.R. fa riferimento all'art. 100, co. 1, del T.U.I.R. e prevede che l'ambito di applicazione oggettivo delle prestazioni di *welfare* comprenda le opere e i servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Pertanto non concorrono a determinare il reddito da lavoro dipendente le opere e i servizi, riconosciuti volontariamente o sulla base di contratto collettivo o di regolamento aziendale, che sono offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'art. 12 del T.U.I.R.³¹, per le finalità di utilità sociale indicate. Le opere e i servizi in questione possono essere erogati direttamente da parte del datore di lavoro oppure tramite il ricorso a strutture esterne, ma a condizione che il dipendente resti estraneo al rapporto economico che intercorre tra l'azienda e il terzo erogatore del servizio (Giovannone, 2019; Brenna, Munno, Vicentini, 2020).

³¹ L'art. 12 del T.U.I.R. fa riferimento al coniuge, ai figli e agli altri familiari di cui all'art. 433 del codice civile. Poiché questi familiari beneficiano delle misure non rileva l'essere conviventi o fiscalmente a carico del lavoratore a cui è destinato il piano di *welfare*, ai sensi della circolare del Ministero delle finanze 22 dicembre 2000, n. 238/E.

Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione

La lett. *f-bis*) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R. prevede poi l'esclusione dalla base imponibile anche per *“le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'art. 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa a essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”*. Le prestazioni della lett. *f-bis*) dell'articolo citato si rivolgono esclusivamente ai familiari dei dipendenti, anche fiscalmente non a carico, così come indicati nell'art. 12 del T.U.I.R.; si parla al riguardo di *welfare familiare*, proprio perché solo ai familiari dei dipendenti possono essere erogate le prestazioni in questione (Giovannone, 2019). I servizi di educazione e istruzione possono essere erogati direttamente dal datore di lavoro, da parte di terzi o anche attraverso la corresponsione di somme di denaro direttamente ai dipendenti a titolo di rimborso spese già sostenute³².

Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti

La lett. *f-ter*) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R. dispone che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente *“le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'art. 12”*³³. Lamberti (2019) segnala che in questo caso il legislatore abbia voluto adeguarsi ai mutamenti della società, affrontando la crescente domanda di servizi nell'ambito dell'assistenza agli anziani e ai soggetti non autosufficienti, con l'intento anche di favorire la conciliazione delle esigenze della vita familiare del dipendente con quelle lavorative. Per *“familiari anziani”* si intendono coloro che

³² L'azienda deve acquisire e conservare la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente in coerenza con le finalità previste dalla lett. *f-bis*) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R.

³³ Lettera inserita dall'art. 1, co. 190, lett. *a*), n. 3), legge 28 dicembre 2015, n. 208.

abbiano compiuto i 75 anni³⁴. Per quanto riguarda i “*soggetti non autosufficienti*”, l’amministrazione finanziaria³⁵ ha chiarito che si intendano coloro che non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana quali, ad esempio, assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all’igiene personale, deambulare, indossare gli indumenti e chi necessita di sorveglianza continuativa³⁶. Si deve rilevare che, malgrado la dizione della disposizione in questione faccia riferimento a “*somme e prestazioni*” erogate dal datore di lavoro, a differenza della lett. *f-bis*) che menziona “*somme, prestazioni e servizi*”, l’omissione del riferimento ai servizi non appaia significativa, posto che questi possono comunque rientrare nella previsione della lett. *f*) (Lamberti, 2019).

Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie

La lett. *f-quater*) è stata introdotta dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232 (art. 1, co. 161) e disciplina l’esenzione dal reddito da lavoro dipendente dei “*contributi e premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall’art. 2, co. 2, lett. d), nn. 1 e 2) del decreto del Ministro del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali 27 ottobre 2009 [...], o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie*”. Il rinvio al d.m. 27 ottobre 2009 chiarisce che le prestazioni interessate, oltre a quelle finalizzate alla gestione di gravi patologie, sono quelle individuate nell’ambito delle disposizioni che disciplinano i fondi sanitari integrativi del servizio sanitario nazionale (Lamberti, 2019). Tale decreto specifica infatti che si tratta di “*prestazioni sociali a rilevanza sanitaria da garantire alle persone non autosufficienti al fine di favorire l’autonomia e la permanenza a domicilio, con particolare riguardo*

³⁴ Secondo quanto stabilito dalla Circolare n. 28/E dell’Agenzia delle Entrate del 15/06/2016.

³⁵ Agenzia delle Entrate, circolare n. 2/E del 3 gennaio 2005.

³⁶ Il riferimento ai familiari “*non autosufficienti*” aveva inizialmente indotto qualche operatore a chiedersi se si potessero ricomprendere in tale ambito anche i bambini in età scolare o pre-scolare. L’Agenzia delle Entrate, con la Circolare n. 28/E del 15/06/2016, ha però affermato che “*l’esenzione dal reddito non compete per la fruizione dei servizi di assistenza a beneficio di soggetti come i bambini, salvo i casi in cui la non autosufficienza si ricolleggi all’esistenza di patologie*” (Brenna, Munno, Vicentini, 2020).

all'assistenza tutelare, all'aiuto personale nello svolgimento delle attività quotidiane, all'aiuto domestico familiare, alla promozione di attività di socializzazione volta a favorire stili di vita attivi, nonché le prestazioni della medesima natura da garantire presso le strutture residenziali e semi-residenziali per le persone non autosufficienti non assistibili a domicilio, incluse quelle di ospitalità alberghiera”, nonché di “prestazioni sanitarie a rilevanza sociale, correlate alla natura del bisogno, da garantire alle persone non autosufficienti in ambito domiciliare, semi-residenziale e residenziale, articolate in base alla intensità, complessità e durata dell'assistenza”.

Si segnala che, seppur i contributi e premi per il rischio di non autosufficienza o di gravi patologie siano esclusi dalla base imponibile ai fini fiscali e contributivi, è dovuto il contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda in caso di versamento a fondi e casse (art. 12, comma 4, lett. f, legge n. 153 del 1969) (Tiraboschi, 2021).

Previdenza complementare

La lett. h) dell'art. 51, co. 2 del T.U.I.R. e l'art. 8, co. 1 del d. lgs. n. 252 del 2005 stabiliscono che sono esclusi dalla base imponibile, entro l'importo di 5.164,57 euro annuo, i contributi a carico del datore di lavoro o del lavoratore alle forme di previdenza complementare. La contribuzione al fondo di previdenza complementare può avvenire sia su base volontaria sia sulla base di adempimento di uno specifico obbligo di natura contrattuale. In questo caso particolare i destinatari del beneficio possono essere anche singoli dipendenti. I contributi versati dai datori di lavoro sono soggetti al contributo di solidarietà del 10% a carico dell'azienda, ai sensi dell'art. 6, co. 4, lett. f, d. lgs. n. 314 del 1997. Con riferimento al regime contributivo dei lavoratori, i predetti versamenti a carico del datore di lavoro non sono imponibili né dal punto di vista fiscale né da quello contributivo. Al contrario, tuttavia, le eventuali quote a carico del lavoratore versate alle forme pensionistiche complementari, pur non costituendo reddito dal

punto di vista fiscale, sono invece imponibili dal punto di vista contributivo, ai sensi dell'art. 6, co. 4, lett. f, del d. lgs. n. 314 del 1997³⁷.

Per quanto riguarda il *campo di applicazione soggettivo* delle prestazioni di *welfare*, cioè la platea di destinatari di questi interventi, si rileva che le stesse, per poter beneficiare delle agevolazioni fiscali e contributive indicate, devono essere rivolte a favore della generalità dei lavoratori ovvero a categorie di dipendenti. Questo aspetto distingue nettamente i piani di *welfare* dalle politiche retributive meritocratiche ed esclude che il *welfare* possa essere individualizzato (Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018).

La normativa consente che i piani di *welfare* possano essere rivolti a “*categorie di lavoratori*”. Tale espressione non deve essere intesa soltanto con riferimento a quelle previste dal codice civile, all'articolo 2095. Il riferimento è a un gruppo omogeneo di dipendenti che venga identificato come destinatario di un intervento di *welfare* nell'accordo collettivo, nel regolamento aziendale o nell'iniziativa volontaria del datore di lavoro. È consentita una certa autonomia nella individuazione della categoria omogenea di dipendenti ma, una volta delimitata al suo interno, non sono ammissibili interventi selettivi per destinare il piano di *welfare* solamente ad alcuni lavoratori (Vitiello, 2016; Giovannone, 2019; Maresca, 2019).

La norma non esclude che i piani di *welfare* destinati a categorie omogenee di dipendenti possano prevedere, in presenza di motivi oggettivi, delle differenziazioni dei valori economici all'interno della stessa categoria di lavoratori³⁸.

Alcune considerazioni vanno invece svolte in relazione al contratto di lavoro in essere con i dipendenti. Il carattere instabile del rapporto di lavoro può giustificare l'esclusione dai piani di *welfare* dei lavoratori con contratto a termine o a chiamata³⁹. Si riscontrerebbe invece un'incompatibilità con il dettato normativo

³⁷ Si veda circ. Inps n. 263/1997.

³⁸ Cfr. Risoluzione dell'Agenzia delle entrate n. 378 del 17 dicembre 2007.

³⁹ Cfr. Risoluzione dell'Agenzia delle entrate n. 3/E dell'8 gennaio 2002.

nel caso di esclusione dei lavoratori con orario *part-time*; in quest'ultimo caso è stata infatti rilevata una disparità di trattamento economico incompatibile con la norma⁴⁰.

Possono essere destinatari di piani di *welfare*, e godere dei vantaggi fiscali e contributivi, anche alcune tipologie di lavoratori e collaboratori che non sono lavoratori dipendenti dell'azienda, quali i lavoratori in somministrazione, i collaboratori amministratori (con contratto di collaborazione) e i tirocinanti (Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018). I lavoratori in somministrazione, in possesso dei requisiti previsti dal piano di *welfare* per i lavoratori dipendenti dell'utilizzatore addetti alla stessa mansione, ai sensi dell'art. 35 del d. lgs. n. 81 del 2015 hanno infatti "*diritto, a parità di mansioni svolte, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore*". In questo caso il *welfare* non potrà essere erogato direttamente ai lavoratori dall'azienda utilizzatrice ma sarà concesso dalla agenzia di somministrazione. I collaboratori coordinati continuativi e gli amministratori, con contratto di collaborazione, possono essere individuati come una categoria di destinatari dei piani di *welfare*, sulla base del presupposto rappresentato dall'assimilazione del loro reddito a quello da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 50, co. 1, lett. *c-bis*) T.U.I.R.⁴¹. Sulla base del medesimo presupposto si ritiene che anche i tirocinanti possano essere individuati come destinatari di piani di *welfare*, con i relativi benefici fiscali, anche se il tirocinio non è qualificabile come un rapporto di lavoro⁴².

⁴⁰ Cfr. ancora Risoluzione dell'Agenzia delle entrate n. 3/E dell'8 gennaio 2002.

⁴¹ Tale interpretazione è avvalorata dalla risposta dell'Agenzia delle entrate, direzione regionale Lombardia, all'interpello n. 954-1417/2016. I collaboratori sono comunque esclusi dalle agevolazioni sui premi di produttività e conseguentemente dalla possibilità di *welfarizzazione* del premio di risultato (art. 1, co. 186, legge n. 208 del 2015)

⁴² Anche i tirocinanti restano esclusi dalle agevolazioni sui premi di produttività e conseguentemente dalla possibilità di *welfarizzazione* del premio di risultati per l'espressa previsione dell'art. 1, co. 186, della legge n. 208 del 2015.

2.1.4. LA C.D. “WELFARIZZAZIONE” DEL PREMIO DI RISULTATO

La legge di stabilità per il 2016, ai commi 182 e 186 dell’art. 1, ha previsto che i premi di risultato definiti in contratti aziendali o territoriali⁴³, di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti, possano essere soggetti a un’imposta sostitutiva pari al 10%, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi l’anno (elevabili a 2.500 euro in base a quanto previsto dall’art. 1, co. 189), per i dipendenti del settore privato titolari di reddito da lavoro non superiore a 50.000 euro nell’anno precedente quello di percezione del premio. Tale previsione è stata successivamente modificata dalla legge di bilancio per il 2017 che, in base alle disposizioni del co. 160, lett. a) e lett. d), ha innalzato la precedente soglia fino a 3.000 euro (in particolari casi fino a 4.000⁴⁴), e ha previsto l’applicabilità della disposizione per i dipendenti titolari di reddito non superiore a 80.000 euro, non più 50.000. Un ulteriore mutamento è stato introdotto dalla legge di bilancio 2023 (legge 29 dicembre 2022, n. 197), la quale ha previsto che: *“per i premi e le somme erogati nell’anno 2023, l’aliquota dell’imposta sostitutiva sui premi di produttività, di cui all’articolo 1, comma 182, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, è ridotta al 5 per cento”*.

Sebbene questa disposizione non rientri direttamente nella nozione di *welfare* aziendale, in realtà si inserisce in quest’ultimo ambito in virtù della sostituibilità della retribuzione variabile con un piano di *welfare*, introdotta dall’art. 1, co. 184, della stessa legge n. 208 del 2015⁴⁵, che è stata ampliata dalla legge n. 232/2016

⁴³ L’art. 1, co. 187, della legge n. 208 del 2015 stabilisce che: *“Ai fini dell’applicazione delle disposizioni di cui ai commi da 182 a 191, le somme e i valori di cui ai commi 182 e 184 devono essere erogati in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all’articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81”*. L’art. 51 di tale d.l., rubricato *“Norme di rinvio ai contratti collettivi”*, prevede che: *“Salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria”*.

⁴⁴ In caso di partecipazione paritetica dei lavoratori nell’organizzazione del lavoro. Tale previsione è stata però sostituita dall’art. 55, co. 1, d.l. 24 aprile 2017, n. 50, che ha introdotto il riconoscimento di uno sgravio di tipo contributivo. Attualmente pertanto l’importo massimo incentivabile sul piano fiscale ammonta a 3.000 euro, anche nel caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

⁴⁵ L’art. 1, co. 184, della legge n. 208 del 2015 prevede che: *“Le somme e i valori di cui al comma 2 e all’ultimo periodo del comma 3 dell’articolo 51 del testo unico di cui al decreto del Presidente*

e ulteriormente modificata dal d.l. 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96.

Tale normativa consente la sostituibilità (in tutto o in parte), in base alla scelta del lavoratore, del premio di risultato con piani di *welfare*, a condizione che l'opzione della conversione sia specificamente contemplata dagli accordi aziendali o territoriali (De Luca, 2016; Beretta, 2016; Tiraboschi, 2021).

La sostituzione del premio di risultato con prestazioni di *welfare* – definita da alcuni autori come “*welfarizzazione*” del premio di produttività⁴⁶ - può risultare di interesse per il lavoratore in quanto vantaggiosa da un punto di vista fiscale, non essendo tali somme soggette all'imposta sostitutiva che invece si applica alle somme erogate a titolo di retribuzione di risultato⁴⁷.

Anche l'azienda ottiene un vantaggio notevole in tal caso: mentre infatti sul premio di risultato la stessa deve sostenere l'onere della contribuzione previdenziale, sul piano di *welfare* cui il lavoratore abbia optato convertendo il premio non è dovuta tale contribuzione.

La legge di stabilità per il 2016 ha puntato anche a promuovere il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. L'art. 1, co. 189, della legge n. 208 del 2015 ha previsto, infatti, che i premi di risultato definiti in contratti aziendali o territoriali potessero essere soggetti a un'imposta sostitutiva entro il limite più elevato di 2.500 euro “*per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro*”. Successivamente, la legge di bilancio per il 2017 ha innalzato tale soglia a 4.000 euro (art. 1, co. 160, lett. e).

della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182”.

⁴⁶ Vedasi ad esempio Tiraboschi (2021).

⁴⁷ Monterossi (2019) rileva come la scelta della conversione, spettante al lavoratore, comporta innegabili vantaggi in quanto i beni e servizi di *welfare*, a differenza dei premi di risultato, godono di una esenzione totale sia sul piano fiscale che su quello contributivo. Tuttavia, il mancato assoggettamento agli obblighi contributivi può costituire un deterrente per il lavoratore in quanto impatterà negativamente, in futuro, sull'importo della pensione che lo stesso percepirà.

L'art. 4 del decreto interministeriale 25 marzo 2016⁴⁸ ha stabilito che gli strumenti e le modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro debbano *“realizzarsi attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti”*.

Come si evince dal testo normativo, la finalità di questa norma è quella di premiare le aziende che coinvolgano i lavoratori nell'organizzazione del lavoro allo scopo di realizzare processi di miglioramento o di innovazione delle aree produttive o di sistemi di produzione.

L'art. 55 del d.l. n. 50/2017, convertito con modificazioni dalla legge n. 96/2017, ha sostituito il co. 189 dell'art. 1 della legge n. 208/2015 ed ha previsto uno sgravio contributivo per i premi di risultato⁴⁹. Tale disposizione stabilisce infatti che: *“Per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al co. 188, è ridotta di venti punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia e i superstiti su una quota delle erogazioni previste dal co. 182 non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Con riferimento alla quota di erogazioni di cui al presente comma è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici”*.

È interessante la considerazione di Maresca (2019), che rileva come tale norma potrebbe concorrere in qualche modo alla realizzazione della partecipazione dei lavoratori all'impresa. L'autore ritiene che questa disposizione non sia inquadrabile nella prospettiva partecipativa prevista dall'art. 46 della

⁴⁸ Decreto emanato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze. L'art. 4 è rubricato: *“Coinvolgimento paritetico dei lavoratori”*.

⁴⁹ Si tratta quindi di un diverso tipo di sostegno economico, che è andato a sostituire il *bonus* di detassazione valevole per il 2016 e per parte del 2017 (Lama, 2019).

Costituzione⁵⁰, in quanto non si realizza la partecipazione dei lavoratori all'impresa, quanto piuttosto la loro partecipazione all'organizzazione del lavoro, che è finalizzata al miglioramento o all'innovazione del processo produttivo. Si tratterebbe di una partecipazione diversa da quella prevista dalla Costituzione, in quanto il coinvolgimento in questione non riguarda il sindacato ma i lavoratori, attuato anche attraverso la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento. Si tratta quindi di relazioni dirette tra impresa e lavoratori coinvolti nel processo produttivo, non riguarda i classici canali delle relazioni con il sindacato. Viene quindi tenuta distinta la partecipazione dei lavoratori dalla relazione con il sindacato; tale relazione è comunque pur sempre rilevante, in quanto la norma prevede che questo coinvolgimento paritetico dei lavoratori debba essere previsto da un contratto collettivo. Anche Lama (2019), pur con argomentazioni differenti, concorda su tale punto, rilevando che il fatto di aver previsto che l'inclusione paritetica dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro debba essere oggetto di contrattazione collettiva decentrata⁵¹, al fine di ottenere i vantaggi sopra esposti, significhi che il coinvolgimento paritetico dei lavoratori non possa essere qualificato come un loro diritto e che quindi l'art. 1, co. 189, della legge n. 208 del 2015, come integrato dall'articolo 4 del decreto interministeriale 25 marzo 2016, non costituisca disposizione di attuazione dell'art. 46 della Costituzione. Senza un accordo collettivo che preveda tale coinvolgimento paritetico dei lavoratori nessun diritto a collaborare alla gestione dell'impresa può essere configurato a favore dei lavoratori.

La legge di bilancio per il 2017 ha anche introdotto delle misure di favore nell'ipotesi in cui il premio di risultato sia erogato, su scelta del dipendente, in termini di contribuzione alla previdenza complementare o a casse aventi esclusivamente fini assistenziali (Lamberti, 2019). La legge n. 232 del 2016 ha infatti inserito il comma 184-bis nella legge n. 208 del 2015, che stabilisce che: *“Ai fini dell'applicazione del comma 184, non concorrono a formare il reddito di lavoro*

⁵⁰ L'art. 46 della Costituzione prevede che: *“Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende”*.

⁵¹ Atto per definizione consensuale per entrambe le parti.

dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191:

a) i contributi alle forme pensionistiche complementari di cui al decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, versati, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182 del presente articolo, anche se eccedenti i limiti indicati all'articolo 8, commi 4 e 6, del medesimo decreto legislativo n. 252 del 2005. Tali contributi non concorrono a formare la parte imponibile delle prestazioni pensionistiche complementari ai fini dell'applicazione delle previsioni di cui all'articolo 11, comma 6, del medesimo decreto legislativo n. 252 del 2005;

b) i contributi di assistenza sanitaria di cui all'articolo 51, comma 2, lettera a), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, versati per scelta del lavoratore in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182 del presente articolo, anche se eccedenti i limiti indicati nel medesimo articolo 51, comma 2, lettera a).”

Alla luce di tale disposizione, i premi di risultato che vengano sostituiti con contributi a forme di previdenza complementare sono esenti, e quindi non concorrono alla formazione del reddito in capo al percipiente, anche se è superato il limite stabilito dall'art. 8 del d. lgs. 5 dicembre 2005, n. 252, pari ad euro 5.164,57 (Monterossi, 2019).

Anche nel caso in cui il premio di risultato sia sostituito dal versamento dei contributi ai fondi integrativi del servizio sanitario nazionale è prevista la totale esenzione dal prelievo fiscale pure quando si superino le soglie di deducibilità imposte dalla legge (per i contributi per l'assistenza sanitaria integrativa tale limite è di euro 3.615,20)⁵².

⁵² È comunque dovuto il c.d. “contributo di solidarietà”, pari al 10%, a carico del datore di lavoro da versare nel caso di destinazione di somme a fondi di previdenza complementare (ai sensi dell'art. 16, d. lgs. n. 252 del 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 (ai sensi dell'art. 12, comma 4, lett. f, legge n. 153 del 1969) (Tiraboschi, 2021).

2.2. LA DISCIPLINA DEL WELFARE AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA: DISAMINA DI ALCUNI CONTRATTI DEL SETTORE METALMECCANICO

Il primo contratto collettivo che, cogliendo le opportunità offerte dalla legge di stabilità per il 2016, ha attribuito un ruolo chiave al *welfare* aziendale è stato quello del settore metalmeccanico.

Attraverso l'esame del *contratto collettivo nazionale di lavoro dell'industria metalmeccanica e della installazione degli impianti*, sottoscritto tra Federmeccanica, Assital e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil, (d'ora in poi CCNL Metalmeccanici), si punterà a comprendere, facendo riferimento ad un caso specifico, come la contrattazione collettiva nazionale disciplini l'erogazione del *welfare* aziendale. A tal fine, il contratto collettivo in questione risulta di particolare interesse per il numero di imprese e dipendenti rappresentati e per il fatto di essere stato all'avanguardia nel recepire le novità normative.

Sempre con riferimento al settore metalmeccanico, verranno esaminate anche le principali previsioni in materia di *welfare* aziendale contenute nel contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro del gruppo FCA.

Si procederà, in seguito, ad esaminare alcuni contratti aziendali di importanti imprese, sempre del settore metalmeccanico, con l'obiettivo di comprendere come venga disciplinato il *welfare* aziendale negli accordi di secondo livello e come questi si integrino con le misure di *welfare* previste all'interno del contratto collettivo nazionale di riferimento.

2.2.1. IL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO DELL'INDUSTRIA METALMECCANICA E DELLA INSTALLAZIONE DI IMPIANTI

Il *contratto collettivo nazionale di lavoro dell'industria metalmeccanica e della installazione degli impianti* sottoscritto il 26 novembre 2016 ha rappresentato un accordo che, secondo Gabrielli e Zaccaro (2019), ha probabilmente aperto “*una nuova stagione di relazioni industriali, all'insegna di un rinnovato interesse a condividere, prima che gli strumenti, una visione del lavoro adeguata ad accogliere le complesse innovazioni di quest'epoca*”.

Il CCNL Metalmeccanici ha fornito una risposta innovativa alla questione retributiva rispetto al passato: le parti collettive hanno infatti stabilito che la retribuzione complessiva spettante ai lavoratori si realizzasse sia monetariamente sia con i piani di *welfare*. L'incremento retributivo per i lavoratori è stato infatti determinato in maniera composita, attraverso interventi retributivi, piani di *welfare* e contrattazione integrativa che ha collegato la retribuzione a incrementi di produttività (Maresca, 2019).

Una misura assolutamente originale è stata costituita dalla previsione per cui, a partire dal 1° giugno 2017, le aziende sono state tenute ad attivare, per tutti i lavoratori dipendenti, piani di *flexible benefits*⁵³, per un costo massimo di 100 euro nel 2017, 150 euro nel 2018 e 200 euro nel 2019⁵⁴. In sostanza, il CCNL Metalmeccanici ha istituito, in modo obbligatorio e vincolante, un piano aziendale di *welfare*, di cui è stato definito solo il costo massimo, demandando al livello di impresa la definizione dei contenuti. Tale disposizione nazionale consente alle singole imprese di avviare il piano di *welfare* senza un accordo a livello aziendale, ma semplicemente attraverso un regolamento unilaterale o una semplice comunicazione scritta rivolta ai dipendenti (De Colle e Feltrin, 2020). Il *welfare* aziendale è così entrato in ogni impresa del settore metalmeccanico che applichi il CCNL in questione, sia essa di grandi o di piccole dimensioni (Di Nunzio, 2019). È interessante il metodo di identificazione dei *flexible benefits* previsto dal contratto collettivo. Lo stesso, all'art. 17 della Sezione Quarta, Titolo IV, ha specificato infatti che: *“Ai fini dell'applicazione di quanto previsto nel presente articolo, le aziende si confronteranno con la RSU per individuare, tenuto conto delle esigenze dei lavoratori, della propria organizzazione e del rapporto con il territorio, una gamma di beni e servizi coerente con le caratteristiche dei dipendenti e finalizzata a migliorare la qualità della loro vita personale e familiare privilegiando*

⁵³ Per *flexible benefits* si intende l'erogazione di somme, beni e servizi nell'ambito di piani di *welfare*, che avviene attribuendo ai dipendenti beneficiari un *budget* figurativo annuale spendibile per l'acquisto di *benefit* compresi in un predefinito paniere, ponendo quindi i destinatari nella condizione di poter scegliere le utilità che maggiormente soddisfino le loro differenti esigenze individuali (Brenna, Munno, Vicentini, 2020).

⁵⁴ La previsione dei *flexible benefits* è stata disciplinata dall'art. 17, Sezione Quarta, Titolo IV, del CCNL Metalmeccanici, articolo rubricato: *“Welfare”*.

quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria o culto”.

Le parti sociali hanno sottoscritto un successivo accordo integrativo il 27 febbraio 2017, il quale ha specificato quali siano i beni e i servizi di *welfare* che le aziende debbano mettere a disposizione dei lavoratori a partire dal 1° giugno di ogni anno e che debbano essere utilizzati entro il 31 maggio dell’anno successivo. Gli importi previsti possono essere destinati dai lavoratori, di anno in anno, al Fondo pensione nazionale di categoria Cometa o al Fondo sanitario integrativo di natura contrattuale MetaSalute. Oltre a queste possibilità, nell’accordo è indicata una vasta gamma di servizi di *welfare* a disposizione dei lavoratori, che coprono i campi dell’istruzione, formazione, ricreazione, cultura, sport, sanità, ma anche dei tradizionali beni in natura (quali buoni carburante, ricariche telefoniche, buoni spesa).

Un’altra previsione particolarmente significativa ed innovativa, riconducibile al *welfare*, risulta quella relativa al riconoscimento del c.d. *“diritto soggettivo alla formazione continua”* per tutti i lavoratori in forza a tempo indeterminato. L’art. 7, Sezione Quarta, Titolo VI, intitolato *“Formazione continua”*, ha stabilito infatti che: *“A far data dal 1° gennaio 2017 le aziende, nell’arco di ogni triennio, coinvolgeranno i lavoratori in forza a tempo indeterminato, in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro-capite [...]. Ai lavoratori in forza a tempo indeterminato entro la fine del secondo anno del triennio, che non siano stati coinvolti in percorsi formativi di cui al comma 2 entro la medesima data e per i quali non sia programmato un coinvolgimento entro il terzo anno, saranno riconosciute, fino a concorrenza delle ore sopra quantificate, 24 ore pro-capite, di cui 2/3 a carico dell’azienda, per partecipare ad iniziative di formazione continua. Il diritto soggettivo di cui al comma precedente, sarà esigibile per iniziative formative sulle quali l’azienda, anche d’intesa con la R.s.u., ha dato informazione ai lavoratori o, in subordine, per partecipare a iniziative formative finalizzate all’acquisizione di competenze trasversali, linguistiche, digitali, tecniche o gestionali, impiegabili nel contesto lavorativo dell’azienda”.*

Altri interventi particolarmente rilevanti del CCNL Metalmeccanici del 2016 sono stati la riduzione del contributo per la previdenza complementare a carico del

lavoratore e l'aumento di quello pagato dall'impresa, nonché l'ampliamento dell'assistenza sanitaria integrativa anche a copertura dei familiari, a totale carico delle aziende.

Nella tabella sottostante sono sintetizzate le principali previsioni del CCNL Metalmeccanici del 2016 in materia di *welfare* aziendale.

Tabella 3: Sintesi delle principali previsioni del CCNL Metalmeccanici del 2016 in materia di *welfare* aziendale⁵⁵

Categoria di prestazione	Articolo di riferimento	Tipologia di prestazione	Dettagli
Previdenza complementare	Sezione quarta, titolo IV, art. 15	Fondo pensione nazionale di categoria Cometa	Adesione al fondo non obbligatoria. Contribuzione aziendale pari al 2% dei minimi contrattuali; contribuzione del lavoratore pari almeno all'1,2% del minimo contrattuale
Assistenza sanitaria	Sezione quarta, titolo IV, art. 16	Fondo sanitario integrativo	Fondo contrattuale MètaSalute (contribuzione a carico dell'azienda di euro 156 annui)
Educazione/istruzione	Sezione quarta, titolo VI, art. 8	Diritto allo studio	*permessi retribuiti a carico del monte ore determinato moltiplicando 7 ore annue per 3 e per il numero totale dei dipendenti *permessi retribuiti nella misura del numero di ore

⁵⁵ Fonte: Missagli, Spattini, Tiraboschi (2018).

			<p>variabile in base al titolo di studio che si vuole conseguire</p> <p>*permessi retribuiti per tutti i giorni di prova che costituiscono l'esame</p> <p>*turni di lavoro che agevolino la frequenza ai corsi e la preparazione agli esami</p>
Educazione/ Istruzione	Sezione quarta, titolo VI, art. 8	Congedi per la formazione per lavoratori con meno di 5 anni di anzianità	120 ore di permesso non retribuito
Educazione/ Istruzione	Sezione quarta, titolo VI, art. 9	Congedi per la formazione per lavoratori con più di 5 anni di anzianità	Periodo di congedo non retribuito pari a 11 mesi anche frazionabili, nell'arco della intera vita lavorativa.
Buoni acquisto	Sezione quarta, titolo IV, art. 17	<i>Flexible benefits</i>	Strumenti di <i>welfare</i> per un valore di 100 euro elevato a 150 euro e 200 euro rispettivamente a decorrere dal 1° giugno 2018 e 1° giugno 2019
Formazione dei dipendenti	Sezione prima, art. 6	Formazione professionale	Adesione a Fondimpresa

Formazione dei dipendenti	Sezione quarta, titolo VI, art. 7	Diritto soggettivo alla formazione continua	*24 ore pro-capite nell'arco di ogni triennio (modalità di erogazione individuate da Fondimpresa) *possibilità per i lavoratori di assentarsi contemporaneamente per partecipare a iniziative formative (nella misura del 3%)
---------------------------	-----------------------------------	---	--

Il CCNL Metalmeccanici è stato rinnovato il 5 febbraio 2021. Tale intesa ha confermato e rinforzato alcuni istituti del *welfare* aziendale previsti nell'accordo del 2016 (Tiraboschi, 2021).

La quota di credito *welfare* (c.d. *flexible benefits*), fissata in 200 euro, è diventata un elemento strutturale dell'aumento del trattamento economico complessivo previsto dal CCNL.

Relativamente alla previdenza complementare, sono stati introdotti degli specifici meccanismi incentivanti per i lavoratori più giovani (al di sotto dei 35 anni di età), con l'obiettivo di favorire l'adesione delle fasce di lavoratori meno garantiti e maggiormente soggette a carriere lavorative discontinue⁵⁶. Per questa fascia anagrafica di lavoratori è stato previsto che, a decorrere dal 1° giugno 2021, in caso di nuova adesione la contribuzione a carico dell'azienda sia pari al 2,2% dei minimi contrattuali.

Per quanto riguarda l'assistenza sanitaria, le parti sociali hanno puntato ad estendere il campo di applicazione del fondo contrattuale di riferimento, grazie al fatto che con il rinnovo viene offerta la possibilità di iscrizione ai pensionati⁵⁷.

⁵⁶ Questo obiettivo è particolarmente rilevante, visto che, in prospettiva, le prestazioni pensionistiche pubbliche saranno sempre più dirette a garantire livelli minimi di protezione sociale, alla luce degli evidenti limiti di sostenibilità della spesa pensionistica pubblica (Tiraboschi, 2021).

⁵⁷ Possibilità prevista a condizione che abbiano maturato due anni di anzianità di iscrizione al fondo *MètaSalute* in maniera continuativa all'atto di andare in pensione. La contribuzione è a totale carico del pensionato.

Per quanto riguarda il tema della formazione continua, il rinnovo del 2021 ha puntato a costruire un “*sistema*” della formazione dei lavoratori del settore metalmeccanico. Sono stati coinvolti nuovi attori (quali le *academy* aziendali, le università, i *competence center*, gli ITS e i centri di formazione del territorio) nel processo di identificazione delle competenze da sviluppare per aumentare la competitività aziendale e le competenze delle persone. È stata adottata una dichiarazione di *Collaborazione Scuola Impresa nei percorsi di Istruzione – Alternanza scuola-lavoro, Istruzione Tecnica Superiore*, che promuove la cooperazione tra imprese e istituzioni educative nella formazione dei giovani. È stata abbassata la soglia minima di dipendenti (che è passata da 1.000 a 500) richiesta per attivare la *Commissione aziendale in materia di formazione*, composta da rappresentanti della Direzione e della RSU, che ha compiti di natura propositiva, valutativa e di verifica in relazione ai progetti formativi. Per quanto riguarda gli strumenti e i contenuti della formazione, particolare importanza riveste l’impegno delle parti sociali a redigere un *Protocollo sui servizi per la formazione*, finalizzato a promuovere l’erogazione delle prestazioni a favore dei lavoratori, organizzate attraverso una *Piattaforma nazionale per l’industria meccanica e dell’installazione di impianti*.

Si segnala anche l’introduzione di misure specifiche a favore delle lavoratrici che risultino vittime di violenza di genere, con una serie di previsioni migliorative rispetto al quadro normativo di riferimento.

2.2.2. IL CONTRATTO COLLETTIVO SPECIFICO DI PRIMO LIVELLO DEL GRUPPO FCA

Il contratto collettivo specifico (CCSL) di primo livello del gruppo FCA-CNH⁵⁸ regola le materie che sono tipiche dei contratti nazionali (parte obbligatoria, diritti sindacali, trattamenti economico-normativi).

⁵⁸ Fiat Chrysler Automobiles (FCA) è un produttore multinazionale di autoveicoli. Il 16 gennaio 2021 si è fuso con il Groupe PSA dando vita alla nuova società Stellantis. “*Stellantis è uno dei leader mondiali nella produzione di veicoli e nella fornitura di servizi di mobilità sostenibili, connessi, sicuri ed economicamente accessibili*” (tratto dal sito internet: <https://www.stellantis.com/it/il-gruppo/chi-siamo>, consultato il 27 novembre 2022). “*CNH Industrial è un’azienda leader nel settore dei macchinari e dei servizi*” (tratto dal sito internet: <https://www.cnhindustrial.com/it-IT>, consultato il 27 novembre 2022).

A partire dal 2010 (accordo di Mirafiori del 23 dicembre 2010 e accordo di Pomigliano del 29 dicembre 2010) Fiat ha stipulato degli accordi aziendali qualificati come contratti *“di primo livello”*⁵⁹. L'impresa ha deciso di uscire da Confindustria e ha quindi abbandonato l'ordinario sistema di contrattazione collettiva nazionale, fondato sul CCNL Metalmeccanici. Si è quindi formato un sistema contrattuale autonomo e indipendente rispetto a quello generale, basato su accordi aziendali *“di primo livello”*, a tutti gli effetti sostitutivi del contratto collettivo nazionale di lavoro (Mariucci, 2011; Coppola, 2019).

Il contratto collettivo (di primo livello) specifico di lavoro è stato rinnovato l'11 marzo 2019 da FCA, CNH Industrial, Ferrari e Fim-Cisl, Uilm-Uil, Fismic, Ugl Metalmeccanici e la Associazione quadri e capi Fiat.

Il CCSL del gruppo FCA prevede, al titolo IV, una sezione specifica dedicata al *“Welfare aziendale”*. In essa le Parti sociali esprimono la condivisione della *“volontà di favorire il benessere personale del lavoratore sia all'interno dell'azienda che nell'ambito della sua condizione familiare e sociale”*⁶⁰.

In gruppo FCA *“è costituita in forma paritetica e permanente la Commissione Welfare aziendale con il compito di individuare ed elaborare soluzioni migliorative per lo sviluppo degli attuali istituti, con particolare riguardo agli Enti bilaterali costituiti nell'ambito dei gruppi FCA e CNH Industrial, nonché nuovi istituti o soluzioni e modalità applicative degli esistenti, finalizzate all'ottimizzazione del bilanciamento vita-lavoro (c.d. Work-Life Balance), anche attraverso lo studio di specifiche iniziative a carattere sperimentale”*⁶¹. Tale Commissione è composta, per la parte dei lavoratori, da un componente per ogni Organizzazione sindacale firmataria del contratto collettivo e, per la parte datoriale, da un pari numero di rappresentanti.

⁵⁹ L'accordo di Mirafiori del 23 dicembre 2010 è rientrato all'interno di un'operazione aziendale fondata sulla costituzione di una c.d. *new-co*. Nella premessa dell'accordo sindacale si afferma che *“ai fini operativi la Joint Venture, che non aderirà al sistema confindustriale, applicherà un contratto collettivo specifico di primo livello che includerà quanto convenuto con la presente intesa”*. Nel successivo accordo di Pomigliano del 29 dicembre 2010 si sostiene che *“le parti convergono sulla natura del presente contratto quale contratto collettivo di lavoro di primo livello in quanto del tutto idoneo a sostituire, per le società che intendano aderirvi, il Ccnl dei metalmeccanici, sia per l'estensione del campo normativo sia per il livello dei trattamenti previsti [...]”* (Mariucci, 2011).

⁶⁰ Tratto dal CCSL del gruppo FCA, pagina 101.

⁶¹ *Ibidem*, pagina 5.

Per quanto riguarda la previdenza complementare, la copertura delle prestazioni è assicurata tramite l'adesione al fondo *Cometa* e, per i lavoratori in possesso della qualifica aziendale di "*Professional*" ("*Quadri*" per il Gruppo Ferrari), l'adesione al Fondo pensione Quadri e Capi Fiat. La contribuzione a tali fondi è stabilita dalla contrattazione aziendale. È previsto che contribuiscano sia il datore di lavoro, con una quota fissa in percentuale sulla retribuzione base (che è più elevata per gli apprendisti) che il lavoratore, con una quota fissata liberamente dal medesimo, fermo restando un livello minimo.

Relativamente all'assistenza sanitaria integrativa, le prestazioni sono garantite dal FASIF (Fondo integrativo del Servizio sanitario nazionale). FASIF offre gratuitamente e obbligatoriamente un piano di assistenza sanitaria di base (AB) alla generalità dei dipendenti; tale programma è finanziato con una contribuzione a esclusivo carico dell'azienda. Fornisce inoltre più piani di assistenza sanitaria completa (AC) a coloro che, oltre che iscritti obbligatoriamente all'AB, aderiscano volontariamente al FASIF, con attivazione della contribuzione a carico di entrambe le parti.

L'articolo 9 del titolo IV si occupa di "*trasporti e mobilità*". Viene riconosciuta dalle Parti sociali "*ampia attenzione ai problemi relativi agli spostamenti casa-lavoro, che hanno rilevanti effetti sull'equilibrio complessivo del benessere del lavoratore e sulla sua possibilità di conciliare esigenze e tempi di vita e di lavoro*⁶²". Viene confermato quanto già in essere in ordine ai servizi di trasporto messi a disposizione dei lavoratori tramite specifiche convenzioni o accordi con le società di trasporto locale. È poi prevista l'intenzione di valutare "*la possibilità di migliorare, senza oneri aggiuntivi per l'azienda, l'offerta di servizi utili per la copertura del tragitto casa-lavoro, favorendo l'implementazione di programmi di car pooling*⁶³".

Il CCSL prevede poi un programma annuale di *flexible benefits* denominato *Conto Welfare*. I lavoratori che abbiano diritto a percepire i premi di risultato contrattuali possono chiedere la corresponsione nella forma di beni e servizi di un "*paniere welfare*". L'ammontare individualmente spettante è incrementato attraverso un

⁶² *Ibidem*, pagina 103.

⁶³ *Ibidem*, pagina 103.

ulteriore apporto a carico dell'azienda pari al 10% del valore dei beni e servizi *welfare* fruiti dal singolo dipendente, erogabile esclusivamente sotto forma di beni e servizi *welfare*. L'azienda, per promuovere la conversione del premio di risultato in prestazioni di *welfare*, considera utile, ai fini del calcolo del trattamento di fine rapporto, la parte di incentivo di produttività corrisposta attraverso beni e servizi. L'articolo 11 del titolo IV si occupa di "genitorialità". Nella prospettiva di offrire un supporto specifico ai lavoratori dipendenti madri o padri in tema di genitorialità, l'azienda offre un programma di *e-learning*, fruibile attraverso specifica piattaforma informatica anche da remoto, che consente di avere una migliore conoscenza di tutti gli istituti e tutte le tutele/opportunità garantite dalle leggi vigenti e dal CCSL in questione a favore dei genitori lavoratori. "L'iniziativa è inoltre finalizzata a migliorare l'utilizzo degli istituti a disposizione, in modo da agevolare la conciliazione dei tempi del lavoro con quelli della gestione familiare, nonché a consentire un più agevole reinserimento al lavoro al termine del periodo di congedo per maternità/paternità⁶⁴".

Per quanto riguarda la formazione continua, le Parti sociali esprimono la condivisione del valore strategico della stessa ai fini dell'aggiornamento e dello sviluppo personale di tutto il personale, con riferimento sia alle competenze tecniche che ai comportamenti organizzativi. Particolare rilevanza è attribuita all'obiettivo di sviluppare nei lavoratori le conoscenze e le capacità tecnico-professionali richieste nell'impresa in relazione alla trasformazione in atto in ambito "industry 4.0". È attivo nel gruppo FCA un "Organismo Paritetico Apprendistato e Formazione"⁶⁵ con funzioni di promozione, condivisione, supervisione e monitoraggio della formazione professionale.

Il CCSL prevede dei permessi retribuiti per frequentare corsi di studio diretti al conseguimento di diplomi superiori e universitari, nonché per la partecipazione a corsi professionali riconosciuti. Permessi retribuiti sono anche previsti per il sostenimento degli esami. Compatibilmente con le esigenze tecnico-organizzative

⁶⁴ *Ibidem*, pagina 108.

⁶⁵ L'Organismo Paritetico Apprendistato e Formazione (OPAF) è composto in maniera paritetica da dieci componenti, cinque designati dalla parte datoriale e cinque dalla parte sindacale.

e produttive, è prevista la possibilità di assegnare i lavoratori-studenti a turni di lavoro compatibili con la frequenza dei corsi.

Il contratto collettivo mostra una particolare attenzione nei confronti della conciliazione vita-lavoro. Gli istituti in questione non sono contenuti nella sezione sul *welfare* aziendale, ma al titolo II, nella parte che tratta di organizzazione e di orario di lavoro. Ai fini del presente lavoro si considerano comunque gli stessi all'interno delle iniziative di *welfare* aziendale, accogliendo la prospettiva di analisi di Gabrielli e Zaccaro (2019)⁶⁶, di Tiraboschi (2021) e di Filì (2022).

Tiraboschi (2021) adotta una prospettiva di analisi di *“relazioni industriali”* per individuare l'insieme delle misure di *welfare* erogabili ai lavoratori in ambito aziendale. L'autore utilizza una logica di sistema nel condurre la propria ricerca sul *welfare* aziendale, che va oltre gli stretti confini della singola impresa. Egli sostiene infatti che *“Nulla vieta, in effetti, una lettura del welfare aziendale dentro le più*

⁶⁶ *Supra*, paragrafo 1.1. Gabrielli e Zaccaro (2019) segnalano peraltro che manchi una definizione condivisa di *welfare* aziendale e che quindi non vi sia un perimetro univoco circa il significato da attribuire a tale fenomeno. Maresca (2019) rileva che vi siano molteplici possibili accezioni di *welfare* aziendale. La nozione più ristretta è quella presa in considerazione dalla legge fiscale, che contempla i piani di *welfare* orientati alle finalità indicate dagli articoli 51 e 100 del T.U.I.R. Invece, *“secondo un'accezione molto ampia, il welfare è tutto ciò che è finalizzato al benessere del lavoratore rientrandovi tutte le politiche di intervento a favore del lavoratore, non solo quelle di cui parla la legge fiscale, ma anche ulteriori come l'alternanza dei tempi di vita e di lavoro, la gestione solidale dei permessi e delle ferie (altro punto che troviamo nella legge e in qualche riferimento in vari contratti e anche in quello dei metalmeccanici)”*. Tursi (2020) evidenzia che, in una prospettiva aziendalistica, il *welfare* consiste in *“servizi aggiuntivi e [...] attribuzioni non monetarie di difficile apprezzamento, ma di riconosciuta importanza come elementi dello scambio lavorativo, attinenti al contesto operativo in cui si svolge la prestazione (la qualità del luogo di lavoro, il clima organizzativo, la formazione e lo sviluppo professionale); all'armonizzazione del contesto organizzativo con la dimensione extraprofessionale (flessibilità temporale e spaziale del lavoro; servizi per il benessere personale; servizi per la famiglia); alle esternalità socioeconomiche e perfino etiche dell'attività dell'impresa (bilancio sociale; certificazioni su ambiente, qualità, sicurezza; valori e comportamenti)”*. L'autore prosegue sostenendo che: *“sul piano giuridico, ciò che oggi rientra nella generica ed a-sistematica dizione di 'welfare aziendale' è riconducibile a misure che spaziano dal diritto corrispettivo (forma indiretta di retribuzione), al diritto non corrispettivo (es. diritto alla flessibilità oraria, o al 'lavoro agile'), alle politiche strictu sensu retributive, fino alle politiche del lavoro (politiche di conciliazione/work-life balance, politiche family-friendly)”*. Squeglia (2019) presenta una nozione di *welfare* aziendale molto estesa. Egli afferma infatti: *“Che cosa sia, o cosa potrebbe essere, il 'welfare aziendale', non è dato intendere compiutamente. In assenza di una specifica previsione legislativa, la sua definizione è affidata all'apprezzamento e alle costruzioni della dottrina. L'espressione prova a racchiudere la multiforme strumentazione interdisciplinare dei c.d. fringe benefit (e, dunque, della retribuzione in natura di cui all'art. 2099 c.c.) avente, quale obiettivo, quello di promuovere la vita privata dell'individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore d'opere. Si tratta di un'accezione di previdenza, genericamente intesa, che si presenta inevitabilmente onnicomprensiva e nella quale sono ricondotte, in modo disorganico e a-sistematico, tutte le iniziative del datore di lavoro in qualche misura riferibili ad una finalità di benessere collettivo che ecceda i livelli minimi di tutela della salute imposti dalla legge”*

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 del total reward [...]. 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 [...]". In questa prospettiva Tiraboschi, prendendo in considerazione quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva nell'ambito del *welfare* aziendale, vi ricomprende sia la formazione sia le iniziative di 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*).

Anche Filì (2022) utilizza un'accezione di *welfare* aziendale ampia. L'autrice evidenzia che: *"L'assenza di una definizione normativa di questo fenomeno non esclude la possibilità di una sua definizione mediante il contributo della dottrina previdenzialistica che se n'è occupata, potendo così intendersi per welfare aziendale il 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. Al welfare aziendale così definito vanno ricondotti non solo i classici fringe benefit, ma anche gli strumenti di work environment (per migliorare la qualità del lavoro, il clima organizzativo e le relazioni di lavoro, la formazione professionale), di company environment (per accrescere l'attrattività dell'organizzazione e migliorare il suo impatto reputazionale) e di work life balance (flessibilità del tempo di lavoro, ivi compreso il part-time e le ferie flessibili, i congedi per assistenza a familiari, il telelavoro o il lavoro agile, per arrivare addirittura al c.d. job sharing familiare)"*.

La prima iniziativa contemplata in materia di conciliazione vita-lavoro dal CSSL consiste nella sperimentazione della settimana lavorativa con “*venerdì breve*”. Tale modello di orario è riservato ai quadri ed agli impiegati addetti al turno centrale, che non siano occupati a tempo parziale né svolgano attività direttamente collegate a quelle di stabilimento. L’orario “*venerdì breve*” è articolato dal lunedì al giovedì con otto ore e mezza di lavoro, mentre il venerdì con sei ore di lavoro, con uscita dal lavoro prevista a partire dalle ore 14:00, secondo le modalità definite dal sistema di flessibilità aziendale.

È prevista poi l’istituzione di un “*conto ore solidale*”, a livello di unità produttiva/organizzativa, destinato a favore dei dipendenti che si trovino nella necessità di assistere figli che, per le particolari condizioni di salute, necessitino di cure costanti⁶⁷, e componenti della propria famiglia anagrafica con *handicap* in situazione di gravità⁶⁸. I lavoratori in queste situazioni possono utilizzare ferie e/o P.A.R.⁶⁹ ceduti da altri dipendenti appartenenti alla medesima unità produttiva/organizzativa, secondo le modalità operative descritte nell’art. 12 bis del titolo II del contratto collettivo.

Un paragrafo specifico del titolo II è destinato allo “*Smart working – lavoro agile*”. Il gruppo FCA-CNH aveva già introdotto in via sperimentale, a partire dal 2016 - prima dell’entrata in vigore della disciplina di legge in materia di lavoro agile⁷⁰ - alcune applicazioni di *smart working*. Tale modalità lavorativa, alla luce dei risultati positivi delle sperimentazioni attuate, viene regolamentata in modo strutturale dal contratto collettivo rinnovato l’11 marzo 2019. Il testo del CSSL afferma in particolare che: “*Il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e che consente di effettuare la prestazione lavorativa parzialmente al di fuori della sede aziendale di lavoro per mezzo degli strumenti messi a disposizione dall’Azienda, con l’obiettivo di incrementare la competitività dell’Azienda, attuando un miglior bilanciamento tra vita professionale e vita privata*⁷¹”. Il lavoro agile è attivato attraverso la stipula

⁶⁷ Ai sensi dell’art. 24 del decreto legislativo n. 151 del 2015.

⁶⁸ Riconosciuto ai sensi dell’art. 3, co. 3, della legge n. 104 del 1992.

⁶⁹ Permessi Anni Retribuiti.

⁷⁰ Disciplinato dalla legge n. 81 del 2017.

⁷¹ CSSL del gruppo FCA, pag. 56.

di accordi individuali. Il contratto collettivo disciplina in maniera precisa l'ambito del lavoro agile, le modalità di svolgimento della prestazione, i diritti ed i doveri in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dei dati e riservatezza delle informazioni. Sono regolamentati anche gli aspetti relativi alla formazione dei lavoratori, all'organizzazione della prestazione, alla gestione del rapporto di lavoro ed al recesso dall'accordo individuale di lavoro agile.

2.2.3. IL CONTRATTO INTEGRATIVO E DI PARTECIPAZIONE DI LAMBORGHINI

Automobili Lamborghini è stata fondata nel 1963, ha sede a Sant'Agata Bolognese, in provincia di Bologna, e produce vetture supersportive conosciute in tutto il mondo⁷². Applica ai propri dipendenti il CCNL Metalmeccanici.

Lamborghini, con l'accordo sindacale aziendale sottoscritto in data 26 luglio 2019, ha sviluppato un articolato programma di *welfare* che contempla iniziative in diversi ambiti di azione. Il piano di *welfare* aziendale di Automobili Lamborghini si sviluppa prevalentemente in tre filoni tematici: *work-life balance*, formazione, salute e benessere (Fogolin, 2020).

Si approfondiscono di seguito alcuni aspetti significativi che emergono dall'analisi del contratto integrativo aziendale.

In materia di mobilità sostenibile, viene incentivato un uso dei mezzi di trasporto, negli spostamenti da e per il luogo di lavoro, più attento alla tutela dell'ambiente. Iniziative coerenti con questo fine sono, tra le altre: il potenziamento degli spazi (coperti e non) riservati al parcheggio di cicli e motocicli; l'avvio del progetto di *car pooling* aziendale, finalizzato alla riduzione dell'uso delle vetture private.

È demandato alla Commissione Tecnica Bilaterale "*Salute, Sicurezza e Mobilità sostenibile*" un confronto con i seguenti obiettivi: individuare meccanismi incentivanti per percorsi in bici e/o a piedi; proporre l'installazione di colonnine di ricarica elettrica e le relative modalità di fruizione da parte dei dipendenti; ampliare l'offerta di auto in *leasing* agevolato con modelli ibridi e/o a metano; individuare possibili soluzioni di integrazione tra trasporto pubblico e privato indirizzato alle lavoratrici e ai lavoratori di Automobili Lamborghini.

⁷² Vedasi il sito internet aziendale: <https://www.lamborghini.com/it-en/azienda>, consultato il 27 novembre 2022.

Per quanto riguarda la flessibilità oraria, viene confermata la valenza delle misure implementate nel corso degli anni dall'azienda, al fine di migliorare il *work-life balance* dei dipendenti. A tal proposito, Lamborghini prevede la flessibilità in ingresso per il personale impiegatizio di sessanta minuti, il "venerdì corto" in produzione durante i mesi estivi e la settimana aggiuntiva di ferie per il personale con alta anzianità aziendale (Fogolin, 2020).

Relativamente al tema della genitorialità, l'azienda ha implementato nel corso degli anni un ampio programma di iniziative destinate ad aiutare ed accompagnare le neo-madri e i neo-padri nella loro nuova avventura attraverso una serie di attività e servizi, facilitando il reperimento delle informazioni e la conoscenza della normativa vigente.

Significativa è l'integrazione economica aziendale al trattamento per la maternità facoltativa erogato dall'Inps, che l'ultimo contratto integrativo ha innalzato dal 30 al 40% per i primi sei mesi, a condizione che l'altro genitore abbia fruito di almeno quindici giorni continuativi di astensione facoltativa.

Nel corso degli anni sono state sviluppate una serie di attività in materia di maternità e genitorialità nell'ambito del programma di *people care*, come il progetto "Baby on Board" rivolto ai neogenitori, un corso di primo soccorso pediatrico, un corso di lettura e racconto delle fiabe. È stato infine promosso il programma "Mum coaching", un ciclo di incontri individuali con una coach professionista effettuati in orario lavorativo (Fogolin, 2020).

In riferimento ai temi di *diversity*, l'azienda prevede numerose iniziative dedicate all'accrescimento della consapevolezza del personale. Viene richiamato in merito il *Codice Etico* aziendale, con particolare riferimento alla materia delle Pari opportunità e Parità di trattamento.

Iniziative specifiche adottate dall'azienda in questo ambito sono: i piani formativi dedicati alla valorizzazione della *diversity* generazionale (come quello sul *reverse mentoring*); i progetti rivolti a valorizzare la *diversity* di genere tramite piani dedicati di inserimento e sviluppo e iniziative di *welfare* dedicate alla popolazione femminile; i percorsi rivolti a garantire l'inclusione di soggetti diversamente abili⁷³.

⁷³ Viene richiamata nel contratto integrativo, ad esempio, la presenza di interpreti LIS durante i principali eventi plenari sia aziendali che sindacali, in supporto ai dipendenti affetti da ipoacusia.

Particolare attenzione è posta nel contratto integrativo allo sviluppo delle competenze e delle capacità dei collaboratori mediante i processi di formazione. Nel sito *intranet* aziendale è proposto un ampio catalogo formativo offerto ai dipendenti, i quali possono proporre autonomamente un corso in coerenza con il proprio percorso professionale.

Sono valorizzati i percorsi formativi *extra* lavorativi, anche non correlati alla mansione, con la previsione di un riconoscimento economico ai dipendenti che conseguano un titolo di studio (Fogolin, 2020).

Sono stati innalzati il monte ore individuale dedicato alle attività formative e il monte ore triennale di permessi retribuiti per la frequenza di scuole medie superiori e di istituti universitari e post- universitari.

Per quanto riguarda il tema della prevenzione, l'accordo integrativo pone in evidenza le iniziative formative predisposte dall'azienda, quali: gli incontri dedicati alla prevenzione e all'alimentazione, anche attraverso pillole informative sui corretti stili di vita (in collaborazione con AIRC – Fondazione per la Ricerca sul Cancro); il corso di formazione di pronto soccorso generale e pediatrico.

È prevista la possibilità di effettuare visite di prevenzione gratuite presso l'infermeria aziendale. È attiva una collaborazione con la Fondazione ANT Italia Onlus, che prevede un progetto di diagnosi precoce gratuita in azienda a favore delle donne (Fogolin, 2020). Tutte le dipendenti possono prenotare una visita senologica gratuita presso l'infermeria aziendale. Le donne a partire dai 45 anni possono effettuare, in aggiunta, una mammografia presso l'ambulatorio mobile presente tutti gli anni in azienda nel periodo dedicato alla prevenzione.

In materia di premio di risultato, il contratto integrativo contempla la possibilità, offerta ai dipendenti, di convertire volontariamente il premio in *flexible benefits*, sino ad un importo massimo di 2.000,00 (duemila/00) euro lordi.

Relativamente ai fondi previdenziali integrativi, l'azienda ha incrementato, a partire dal 1° gennaio 2021, la propria quota di contribuzione dal 2,2% al 2,5% ai fondi Previlabor e Cometa. L'accordo integrativo prevede che, in caso di incremento della quota base nel prossimo rinnovo del CCNL Metalmeccanico, l'azienda si impegna a non procedere al relativo assorbimento, fino ad un tetto

massimo (contributo previsto dal CCNL + contributo integrativo aziendale) del 2,7%.

Per quanto riguarda la sanità integrativa, il contratto integrativo prevede che tutti i dipendenti di Automobili Lamborghini e i loro familiari usufruiscano di una polizza con il *provider* UniSalute completamente gratuita.

2.2.4. IL CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE DI LEONARDO

Leonardo è un'impresa industriale multinazionale che opera nei settori dell'aerospazio, della difesa e della sicurezza. È partner tecnologico di governi, amministrazioni della difesa, istituzioni e imprese⁷⁴. Essa applica ai propri dipendenti il CCNL Metalmeccanici.

Nel rinnovo del contratto integrativo aziendale, sottoscritto il 21 maggio 2021, il *welfare* riveste un ruolo di particolare importanza (Tiraboschi, 2021). Si procede ad approfondire, di seguito, i principali istituti di *welfare* aziendale contenuti nell'accordo.

L'articolo 12 della Sezione Seconda, titolo I, disciplina l'“*Opzione welfare*”. Le Parti sociali concordano che i lavoratori possano convertire volontariamente il premio di risultato in *welfare* per valori pari al 25-50-75-100% del totale sino al massimo consentito dalle normative vigenti. In caso di trasformazione in *welfare*, l'azienda riconosce una maggiorazione del 10% esclusivamente sulla parte ad esso destinata. L'accordo integrativo specifica che nella piattaforma *welfare* aziendale confluiscono anche le eventuali quote di *welfare* di cui al CCNL Metalmeccanici tempo per tempo vigente.

La Sezione Terza, titolo I, è dedicata ai temi di “*Addestramento, formazione e crescita professionale*”. L'accordo prevede un modello di *governance* della formazione aziendale attraverso la costituzione di una *Commissione Paritetica permanente* a livello nazionale, composta da dodici componenti di parte datoriale e dodici componenti di parte sindacale. “*La Commissione ha lo scopo di*

⁷⁴ Profilo aziendale tratto dal sito *internet*: <https://www.leonardo.com/it/about/profile> (consultato il 26/11/2022).

condividere i fabbisogni formativi e verificare la coerenza delle iniziative, di monitorarne l'andamento e valutarne l'esito in termini di efficacia⁷⁵".

Leonardo offre la possibilità di accedere ad un catalogo formativo *standard*, mediante una piattaforma informatica. Viene potenziata la formazione in modalità *e-learning*, garantendo l'accesso gratuito a tutti i dipendenti a portali formativi agibili da tutti i dispositivi, anche mobili. La formazione per la crescita professionale del dipendente può essere erogata su iniziativa dell'azienda e su iniziativa del dipendente, previa valutazione dell'azienda circa l'attinenza con le attività e le mansioni attualmente svolte o con i potenziali percorsi professionali aziendali.

Ai dipendenti inquadrati fino alla sesta categoria del CCNL viene riconosciuto un monte ore annuale massimo di sedici ore per l'accesso a corsi/percorsi formativi di professionalizzazione attivati su iniziativa del lavoratore; per i lavoratori inquadrati nella settima categoria o per i quadri viene riconosciuto un monte ore di trentadue ore. In entrambi i casi il monte ore annuale massimo riconosciuto dall'azienda include il monte ore annuale massimo riconosciuto dal CCNL.

Per quanto riguarda i pacchetti formativi per i giovani, Leonardo promuove interventi diretti al rafforzamento della collaborazione fra la scuola e il mondo del lavoro, quali stage, tirocini, docenze, *tutoring*. Sono attivati percorsi di Alternanza Scuola Lavoro, ITS e partecipazione a corsi di studio universitari e master che siano di interesse per il *business* dell'azienda. È significativo il fatto che Leonardo veda questi percorsi come opportunità per sostenere l'invecchiamento attivo del personale *senior*, coinvolgendo lo stesso in qualità di docente/*tutor/mentor* a sostegno della necessaria trasmissione di competenze ai giovani che si inseriscono in azienda.

È previsto il rafforzamento dell'investimento sulle certificazioni e qualificazioni professionali, potenziando anche lo strumento del *Libretto Formativo* e la certificazione delle competenze sviluppate *on the job*.

Nella sezione Terza, titolo III, sono disciplinate le modalità di conciliazione dei tempi di vita con i tempi di lavoro. Tra gli istituti previsti a tal fine vi sono: la Banca

⁷⁵ Contratto integrativo aziendale Leonardo, pag. 66.

Ore Solidale, il Fondo Solidale Istituti, la Banca del tempo, i permessi retribuiti e le tutele, lo *smart working*.

È stata istituita una *Banca Ore Solidale*, attraverso la quale i lavoratori possono cedere volontariamente P.A.R. o ferie pregresse a favore di uno o più colleghi che ne facciano richiesta. Tale istituto è destinato ai lavoratori che per casi gravi necessitano di assistere i figli e/o genitori e/o coniuge e/o convivente ai sensi della legge n. 76 del 2016, per cure mediche costanti previa presentazione di idonea certificazione, nonché a coloro che siano al termine del periodo di malattia con comparto lungo. L'azienda contribuisce con una quota pari al 15% del versato.

Viene confermata l'utilizzabilità del *Fondo Solidale Istituti*, al quale ciascun lavoratore può contribuire mediante la rideterminazione in riduzione di uno o più giorni di ferie arretrate e/o di quota di P.A.R. di cui al Conto Ore Anni Precedenti, per consentire al personale di volta in volta interessato di usufruire di corrispondenti giustificativi di assenza. Tale Fondo è utilizzabile laddove si presentassero situazioni collettive valutate dalla Parti sociali come critiche.

Viene istituita una *Banca del tempo* nella quale confluiscono, su base individuale e volontaria, le ore di maggiore prestazione in straordinario, ferie non godute e permessi annui retribuiti. La Banca del tempo può essere utilizzata dai singoli lavoratori in circostanze specificate nell'accordo aziendale, quali motivi di studio, motivi di salute, insorgenza di situazioni personali e familiari straordinarie, etc.

Per quanto riguarda i permessi retribuiti e le tutele, sono previsti dei trattamenti di miglior favore rispetto a quanto previsto dalla legge e dal CCNL nei seguenti ambiti: permessi retribuiti per visite mediche ed accertamenti/trattamenti specialistici per la cura del dipendente e dei suoi familiari; permessi per ossigenazione; malattia/disabilità del figlio e congedo parentale; permessi per grave infermità/decesso; conservazione del posto di lavoro per malattie gravi; permessi studio; tutela dei lavoratori disabili.

Lo *smart working* è stato disciplinato inizialmente per il periodo emergenziale legato alla pandemia da Covid-19. Successivamente, in data 8 marzo 2022, è stato sottoscritto un accordo quadro con il quale l'azienda ha introdotto lo *smart working* come modello di lavoro. Tale accordo riafferma la centralità del lavoro svolto in presenza, che può comunque essere completato e bilanciato da

prestazioni svolte da remoto, che consentano ai lavoratori di avere maggior flessibilità e migliore organizzazione del proprio tempo, senza subire penalizzazioni al percorso di crescita professionale e/o di carriera.

Nella sezione Terza, titolo IV, è regolamentato il *welfare* aziendale. Particolarmente significativo è quanto indicato all'articolo 1, che indica le finalità del *welfare* aziendale e le leve d'azione individuate da Leonardo. Tale articolo, di cui si riporta di seguito uno stralcio, afferma che: *“Le Parti considerano le Persone al centro del sistema produttivo (sostenibile, competitivo e duraturo) dell’Azienda. Pertanto, il Welfare in Leonardo è una leva strategica che mette a disposizione un sistema integrato di tutele e di servizi che aiutano a consolidare il senso appartenenza dei lavoratori e a migliorare il clima aziendale facilitando la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.*

Sulla base di queste premesse, il modello di Welfare Leonardo ha tre obiettivi principali ed ambisce a diventare:

- *conciliativo (migliorando l’armonia tra la vita personale e quella lavorativa);*
- *inclusivo (con l’ambizione di creare un contesto di lavoro che favorisce l’accoglienza e valorizzi le diversità);*
- *sostenibile ed efficiente (contenendo e razionalizzando la spesa e ottimizzando il rapporto tra prestazioni e risorse e che sia in grado di utilizzare al meglio specificità e vocazione dei territori).*

Per raggiungere questi obiettivi Leonardo utilizzerà due leve che agiranno in modo integrato:

1. *Work-life set: politiche, pratiche, programmi e iniziative che servono ad aiutare le persone a conseguire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;*
2. *Benefits: programmi inerenti a salute – con particolare riguardo alla prevenzione, tramite l’individuazione di specifici pacchetti. Tali pacchetti saranno definiti con il supporto del Gruppo di lavoro nazionale a composizione paritetica di cui all’Accordo One Company del 2016 e al*

capitolo Premio di Risultato del presente Accordo Integrativo (da ora in poi denominato 'Comitato Nazionale Paritetico Welfare')⁷⁶.

Organismo fondamentale per le politiche di *welfare* aziendale di Leonardo è proprio il *Comitato Nazionale Paritetico Welfare*. Esso si compone di sei membri di nomina aziendale e dodici membri in rappresentanza delle Organizzazioni Sindacali firmatarie dell'accordo integrativo. Il Comitato ha come finalità principali quelle di: *"formulare proposte di revisione/riarticolazione dei servizi welfare in linea con le esigenze dei lavoratori e con il nuovo modello di welfare aziendale; concordare e promuovere survey aziendali funzionali a comprendere i nuovi bisogni e la peculiarità anche in ambito territoriale; facilitare l'implementazione dei programmi/iniziative, in particolare tramite progetti piloti; monitorare l'esito delle stesse, per eventuale estensione⁷⁷".*

I pilastri delle politiche di *welfare* aziendale individuati nell'accordo aziendale sono i seguenti: conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi familiari o di cura; misure di prevenzione, ascolto e orientamento alla cura per le vittime di violenza di genere e per le vittime di discriminazione e/o violenza nel luogo di lavoro; asili nido; trasporti e mobilità; CRAL; sostegno allo studio; premi di anzianità; mense e ristorazione. Si approfondiscono di seguito alcuni di tali aspetti che appaiono particolarmente significativi.

Per quanto riguarda le misure per le donne vittime di violenze di genere, le Parti sociali condividono che l'azienda debba assicurare accoglienza, ascolto e orientamento di cura alle vittime di ogni tipo di discriminazione e violenza, a partire dalle donne. Le Parti sociali si impegnano a collaborare nel monitoraggio di eventuali episodi, promuovendo un servizio di *counseling* e di supporto psicologico per favorire il progressivo reinserimento nell'ambiente di lavoro. È prevista la progettazione congiunta di campagne di sensibilizzazione che favoriscano comportamenti antidiscriminatori e contro ogni tipo di violenza nel luogo di lavoro.

Relativamente al tema *"trasporti e mobilità"*, è prevista la promozione di un sistema integrato di mobilità per consentire ai dipendenti, che ne facciano

⁷⁶ Tratto dall'accordo aziendale Leonardo, pag. 89.

⁷⁷ *Ibidem*, pag. 91.

richiesta, di usufruire di servizi di *car sharing*, *car pooling* e, ove necessario, di navette aziendali. Sono contemplate iniziative con le istituzioni e le realtà associative locali, nei territori dove sono presenti sedi di Leonardo, finalizzate alla realizzazione di aree urbane interconnesse (multivettore – pubblico/privato), che favoriscano gli spostamenti casa-lavoro e la mobilità sostenibile. Le Parti sociali concordano che a livello di sito si apra un confronto con le RSU in cui particolare attenzione sia dedicata all'identificazione di soluzioni che affrontino e risolvano il tema della mobilità per il personale a turni nelle fasce orarie meridiane e serali, spesso scarsamente servite da mezzi pubblici.

Capitolo 3: IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NEL CONTESTO DELL'EVOLUZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE E DELLA TRASFORMAZIONE DEL MONDO DEL LAVORO

3.1. L'EVOLUZIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE (SOSTENIBILITÀ, ESG, SOCIETÀ BENEFIT) ED IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE

3.1.1. SOSTENIBILITÀ, ESG E RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE

In un recente articolo, pubblicato nel Sole-24 Ore del 28 maggio 2022 (pag. 9), Andrea Illy, presidente di Illycaffè e *co-Chair* della *Regenerative Society Foundation*⁷⁸, ha sostenuto che: “... la sostenibilità è un importante fattore di creazione di valore economico per le imprese: essendo più sostenibili, infatti, possono diminuire i loro rischi operativi, acquisire un vantaggio reputazionale, ridurre i costi, aumentare le loro quote di mercato e diminuire il costo del denaro”.

Le imprese oggi si stanno confrontando con una sempre più diffusa tendenza strategica che pone al centro dei propri obiettivi di lungo termine i principi di sostenibilità, normalmente descritti con l'acronimo “ESG”, con cui si intendono criteri e logiche che governano strategie aziendali e investimenti per stimolare le imprese verso un impatto positivo sull'ambiente e sulla società e per attuare

⁷⁸ La *Regenerative Society Foundation* è una “business-driven organization promoting a new regenerative socio-economic model”. La sua *vision* è la seguente: “The Regenerative Society Foundation is committed in the transition from an extractive to a regenerative socio-economic model. Our aspiration is to create economic value while preserving or restoring ecosystems with co-benefits for the environment and our well-being. We envision a regenerative society where humans live in total harmony with Nature, without polluting, and where most consumption occurs from resources that can be regenerated. The damages made to the environment in the past are restored, healing Planet and People. Protection and inclusivity are core values for the safety and happiness of individuals and communities”. Tratto dal sito internet: <https://regenerativesocietyfoundation.com/>, consultato l'11 dicembre 2022.

forme di *governance* aziendale ispirate a criteri etici (Candotti, 2020; Cucino, Di Minin, Ferrucci e Piccaluga, 2021; Santoni, 2021). L'acronimo "ESG" esprime tre termini: "Environmental, Social e Governance". Si tratta di tre aspetti fondamentali per verificare, misurare, controllare e sostenere (con l'acquisto di prodotti o con scelte di investimento) l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione. In particolare, la dimensione *Social* si riferisce all'impatto sociale dell'impresa ed esamina la relazione con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità con cui opera o con cui è in relazione (Maino e Santoni, 2021).

Questa crescente attenzione agli aspetti di sostenibilità è coerente con il tema della *Responsabilità Sociale delle Imprese*⁷⁹, ampiamente dibattuto in dottrina. Sciarelli (2011) evidenzia il fatto che il concetto economico di impresa non possa essere disgiunto da quello sociale. *"Le imprese, infatti, sono rette da uomini, operano per soddisfare bisogni umani, partecipano in senso lato alla vita dell'ambiente circostante". "Un'impresa, per le funzioni che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale della comunità e, più in generale, sulla qualità della vita, non può essere più vista come un'iniziativa esclusivamente imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario. Essa dev'essere più appropriatamente considerata come un sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori, che dev'essere guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali"*. Secondo Carroll (1993), l'impresa deve essere considerata come un'*istituzione sociale a finalità plurime*, la cui funzione è di creare valore in senso ampio (non solo valore economico, ma anche valore sociale)⁸⁰.

Il tema della Responsabilità Sociale delle Imprese è stato specificamente affrontato in un Libro Verde della Commissione europea del 2001, intitolato: *"Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese"*

⁷⁹ Dall'inglese *Corporate Social Responsibility*.

⁸⁰ Tursi (2020) evidenzia che: *"Nella logica della RSI [Responsabilità Sociale delle Imprese], le imprese non possono limitarsi a massimizzare i profitti per gli stakeholders nel breve termine, ma devono essere capaci di soddisfare autonomamente e nel lungo periodo le attese di tutti coloro che forniscono condizioni di produzione (stakeholders) [...]"*.

(Squeglia, 2020; Tursi, 2020). In esso la Responsabilità Sociale delle Imprese è definita come *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*. *“Tale responsabilità si esprime nei confronti dei dipendenti e, più in generale, di tutte le parti interessate all’attività dell’impresa ma che possono a loro volta influire sulla sua riuscita”*⁸¹.

Come evidenza tale definizione, la Responsabilità Sociale delle Imprese si fonda su un *“patto”* con tutti gli *stakeholders*⁸²: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, sindacati, pubbliche amministrazioni, etc⁸³.

Tursi (2020) rileva che i lavoratori sono tra i più importanti *stakeholders* dell’impresa. L’autore evidenzia come sia impossibile per un’impresa soddisfare, all’esterno, aspettative di ordine etico e sociale nei confronti dei vari *stakeholders* senza il coinvolgimento e la corresponsabilizzazione dei dipendenti⁸⁴. Ciò richiede l’attuazione di politiche di gestione del personale dirette alla valorizzazione della qualità del lavoro nell’impresa e all’instaurazione di un solido vincolo fiduciario con i collaboratori⁸⁵. Sarebbe auspicabile che queste politiche si riflettessero,

⁸¹ Per quanto riguarda il tema della *“gestione delle risorse umane”*, il Libro Verde sottolinea che: *“Attualmente, una delle maggiori sfide che debbono affrontare le imprese è di attrarre e conservare i lavoratori qualificati. In tale contesto, una serie di misure adeguate potrebbero comprendere l’istruzione e la formazione lungo tutto l’arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d’informazione nell’impresa, un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l’applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai benefici e le formule di azionariato, nonché la presa in considerazione della capacità d’inserimento professionale e della sicurezza sul posto di lavoro”*.

⁸² Gli *stakeholders* sono *“Tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un’iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell’esecuzione, o dall’andamento, dell’iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un’organizzazione”* (Enciclopedia Treccani online, <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/> consultata il 9 dicembre 2022).

⁸³ *“Un’azienda può essere considerata sostenibile se crea valore nel lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti nella propria attività”* (Chiara Mio, 2017).

⁸⁴ Parimenti, Beretta (2016) rileva che: *“L’impresa che si relaziona in modo etico e sensibile nei confronti dei propri lavoratori, probabilmente lo farà, quasi fosse una proprietà transitiva, anche con i propri clienti e quindi con il territorio e l’ambiente sociale e naturale in cui è inserita”*.

⁸⁵ Candotti (2019) evidenzia che *“lo sviluppo nel lungo periodo delle imprese non può più prescindere da logiche di sostenibilità: ridurre le conseguenze sociali e ambientali dell’attività d’impresa, migliorare il benessere e le condizioni dei propri lavoratori, valorizzare il personale e, in generale, investire sugli aspetti non economici della gestione del proprio business sono fattori distintivi che incidono ed incideranno in modo sempre più significativo sulla crescita e sulla creazione di valore delle imprese”*.

almeno nel medio-lungo termine, anche sul piano retributivo: i programmi di Responsabilità Sociale delle Imprese dovrebbero quindi prevedere meccanismi retributivi incentivanti e forme di compenso anche non monetarie. In questa prospettiva i programmi di *welfare* aziendale possono rivestire un ruolo molto importante ai fini della soddisfazione dei bisogni personali e familiari dei lavoratori e quindi della loro motivazione.

Il *welfare* aziendale può quindi costituire uno strumento “*socialmente responsabile*” a disposizione delle imprese (Squeglia, 2020). Come rileva Santoni (2021), “*attraverso il welfare l’organizzazione produttiva diviene consapevole del suo ruolo sociale e si impegna concretamente verso il suo stakeholder più importante: il suo collaboratore. In questo modo l’impresa non può più essere vista come un’entità che ricerca esclusivamente il profitto, ma piuttosto come una realtà sociale attenta alla generazione di un benessere – non solo economico – condiviso*”⁸⁶.

Castro (2019) rileva che il *welfare* aziendale dovrebbe svilupparsi connettendosi “*ai processi di compliance il cui fondamento risiede nella responsabilità sociale di impresa (CSR) e nella sostenibilità, in coerenza con gli orientamenti prima e le indicazioni normative di fonte internazionale poi*”. Si approfondirà di seguito l’evoluzione delle fonti normative in questo ambito.

3.1.2. EVOLUZIONE DEL SISTEMA NORMATIVO NAZIONALE E SOVRANAZIONALE

In riferimento all’evoluzione del sistema normativo, vi sono stati recentemente diversi provvedimenti, a livello nazionale e sovranazionale, che hanno inteso promuovere comportamenti delle imprese orientati a logiche di sostenibilità (Candotti, 2019).

Particolarmente significativa a livello internazionale è la Risoluzione adottata dall’Assemblea Generale delle Nazioni Unite il 25 settembre 2015, intitolata:

⁸⁶ Coerente con tale impostazione è, ad esempio, la scelta della società Altran Italia, che associa il proprio programma di Responsabilità Sociale d’Impresa con il piano di *welfare* aziendale, in un’ottica di complementarità tra i due processi al fine di porre il benessere dei lavoratori al centro degli obiettivi aziendali (Fogolin, 2020).

“Trasformare il nostro mondo: l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile”. In essa sono stati definiti 17 obiettivi (*“Sustainable Development Goals”*), diretti a bilanciare le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: economica, sociale e ambientale. Tra questi obiettivi, inerenti al tema del *welfare* aziendale risultano essere il numero 3 (*Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età*), il numero 5 (*Raggiungere l’uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*) ed il numero 8 (*Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un’occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti*) (Maino e Santoni, 2021)⁸⁷.

Una disposizione normativa che ha determinato un’evoluzione del concetto stesso di impresa nella prospettiva della sostenibilità è stata la legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (legge di stabilità del 2016). Essa, all’art. 1, co. 376, ha disciplinato le Società *Benefit*, le quali *“nell’esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”*. Si approfondiranno le specificità di tali società nel paragrafo successivo.

Un obbligo di rendicontazione che riguarda la tematica della sostenibilità è stato introdotto dal d.lgs. n. 254 del 30 dicembre 2016, che ha recepito la Direttiva 95/2014/UE sulla comunicazione delle informazioni non finanziarie (*Non financial reporting directive*). Tale norma impone alle imprese di grandi dimensioni con determinate caratteristiche⁸⁸ la redazione di una *Dichiarazione di carattere Non*

⁸⁷ Maino e Santoni (2021) evidenziano la *“necessità di vedere in maniera sempre più interconnessa le pratiche di welfare aziendale e gli Obiettivi dell’Agenda 2030”*. Gli autori segnalano in proposito quanto espresso dal rapporto pubblicato nel 2020 dall’AsVis, l’Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibile, secondo il quale: *“le misure di conciliazione tra vita e lavoro e, più in generale, il welfare aziendale potrebbero infatti avere effetti positivi soprattutto in ottica di inclusione lavorativa femminile, ma anche per quanto riguarda l’innovazione organizzativa e delle imprese e la mobilità e gli spostamenti”*.

⁸⁸ Ai sensi dell’art. 2 del decreto, la disciplina si applica a: i) *“enti di interesse pubblico”* con un numero di dipendenti superiore a 500, che superano almeno uno dei seguenti limiti dimensionali: totale dello stato patrimoniale superiore a euro 20.000.000; totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a euro 40.000.000 (articolo 2); ii) *“enti di interesse pubblico”* che sono società madri di un gruppo di grandi dimensioni, vale a dire costituito da una società madre e una o più società figlie che, complessivamente, su base consolidata, presentano i requisiti di cui al precedente punto i). Gli *“enti di interesse pubblico”* sono: le società italiane emittenti valori

Finanziario, che deve consentire un'adeguata informativa sulle tematiche ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione, nella misura necessaria a comprendere l'andamento, i risultati e l'impatto dell'attività di impresa (artt. 3 e 4 del decreto). Detta dichiarazione deve inoltre evidenziare le azioni intraprese dall'impresa in tali ambiti, i risultati conseguiti e gli ulteriori obiettivi di miglioramento (Fasan, 2017; Candotti, 2019). Ai sensi dell'art. 5, tale dichiarazione può essere contenuta nella relazione sulla gestione allegata al bilancio d'esercizio oppure essere pubblicata come un documento separato. In entrambi i casi, il documento deve essere pubblicato nel registro delle imprese e deve essere certificato da un revisore (art. 3, co. 19). Il 28 novembre 2022 il Consiglio Ue ha approvato una ulteriore direttiva in materia, la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (Direttiva Ue 2022/2464⁸⁹), che rappresenta il nuovo punto di riferimento per le imprese dell'Unione Europea in materia di comunicazione societaria di sostenibilità. Dopo otto anni l'Unione Europea ha rivisto la prima norma sull'informativa di sostenibilità, per superare alcune lacune che avevano reso poco trasparente il contenuto del *report*. Una delle principali novità è il cambiamento della denominazione: da "*Non financial reporting directive*" a "*Corporate sustainability reporting directive*". Si dovranno quindi rendicontare non più le informazioni "*non finanziarie*" ma quelle di "*sostenibilità*". La nuova direttiva richiede che siano indicati i collegamenti tra i dati ESG e quelli della relazione finanziaria annuale, per ottenere un'effettiva integrazione tra questi due aspetti delle informazioni sul *business*. L'obiettivo è portare il *reporting* di sostenibilità sullo stesso piano di quello economico-finanziario, offrendo una rappresentazione adeguata del *business* e migliorando la sua interpretabilità da parte degli utilizzatori (Doni, 2022).

Un nuovo approccio dell'Unione Europea alla *corporate governance* delle aziende quotate è stato introdotto dalla Direttiva sui diritti degli azionisti 2017/828/UE⁹⁰ del 17 maggio 2017, che ha modificato la Direttiva 2007/36/CE. L'obiettivo

mobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'Unione europea; le banche; le imprese di assicurazione e di riassicurazione (d. lgs. n. 135 del 2016).

⁸⁹ Pubblicata il 16 dicembre 2022 nella Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea.

⁹⁰ Tale direttiva è stata recepita in Italia dal d. lgs. n. 49 del 10/05/2019.

principale perseguito è di incoraggiare l'impegno a lungo termine degli azionisti (in particolare degli investitori istituzionali e dei gestori), che a sua volta favorisca la promozione e l'adozione, da parte del *management*, di strategie e politiche orientate verso logiche di sostenibilità e Responsabilità Sociale delle Imprese. Attenzione particolare viene rivolta poi alla valorizzazione dei *Socially Responsible Investments*, cioè delle politiche di investimento che considerano i criteri ambientali, sociali e di governance aziendale (*ESG*) per generare rendimenti finanziari competitivi a lungo termine e un impatto positivo sulla società.

Il tema della sostenibilità è stato oggetto anche della Comunicazione UE dell'8 marzo 2018, n. 97, intitolata: "*Piano d'azione per finanziare la crescita sostenibile*". Essa sottolinea l'importanza per le imprese di evitare di focalizzarsi eccessivamente sulle prestazioni finanziarie di breve termine, ponendo attenzione ad un orizzonte temporale di lungo termine nei processi decisionali, che tenga in debita considerazione le opportunità ed i rischi risultanti dalle considerazioni connesse alla sostenibilità economica e sociale. In questa prospettiva, viene promosso un sistema di *reporting* che includa i temi socio-ambientali ad integrazione delle tradizionali informazioni di carattere economico-finanziario. Anche in tale Comunicazione si evidenzia l'importanza di incoraggiare i *Socially Responsible Investments*, quale leva per favorire il processo di sviluppo sostenibile delle imprese.

3.1.3. LE SOCIETÀ BENEFIT

Dal gennaio 2016 l'Italia ha introdotto, prima in Europa e prima al mondo fuori dagli USA (dove la forma giuridica di *Benefit Corporation* è stata introdotta nel 2010), la Società *Benefit*. La disciplina di tale modello societario è contenuta nella legge n. 208 del 28 dicembre 2015 (legge di stabilità 2016), art. 1, commi 376-384.

Le Società *Benefit* rappresentano un'evoluzione del concetto stesso di impresa. Esse integrano nel proprio oggetto sociale, oltre allo scopo di lucro, anche una o più finalità di "*beneficio comune*", vale a dire un materiale impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Tali finalità sono perseguite attraverso una gestione volta

al bilanciamento delle stesse con l'interesse dei soci e con quello di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto (Daccò, 2021). Squeglia (2020) evidenzia che, con tale modello societario, *“il processo evolutivo della Responsabilità Sociale delle Imprese pare così raggiungere il suo stadio più maturo”*.

Il comma 378 dell'art. 1 della legge di Stabilità 2016 prevede che per *“beneficio comune”* si intenda *“il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376”*. I destinatari delle finalità sociali delle Società *Benefit* sono gli *stakeholders* aziendali, come indicati nell'elencazione riportata nel comma 376 (*“persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”*) e nel comma 378 (sono *“altri portatori di interesse: il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società [...], quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile”*).

La Società *Benefit*, ai sensi dell'art. 1, comma 377, è costituita secondo uno dei tipi di società regolati nel libro V, titoli V e VI del codice civile, ed è soggetta al rispetto della relativa disciplina, salvo le disposizioni specifiche che la legge introduce per questo modello societario⁹¹. Non si tratta pertanto di un nuovo genere societario con causa propria, alternativo rispetto a quelli già contemplati nel nostro ordinamento (Squeglia, 2020).

Ai sensi dell'art. 1, comma 379, la Società *Benefit* può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: *“Società Benefit”* o l'abbreviazione: *“SB”* e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.

Il mancato perseguimento delle finalità di beneficio comune può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto.

⁹¹ In particolare, le Società *Benefit* hanno l'obbligo: di indicare specificamente le finalità di beneficio comune nell'oggetto sociale; di gestire la società in modo da bilanciare l'interesse dei soci con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto; di individuare, nell'ambito dell'organizzazione interna, uno o più soggetti responsabili a cui affidare le funzioni e i compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune; di indicare annualmente gli obiettivi perseguiti e realizzati attraverso una valutazione dell'impatto della società.

In tal caso si applica quanto disposto dal codice civile in tema di responsabilità degli amministratori (Montano e Tracanella, 2021). La Società *Benefit* che non persegua le finalità di beneficio comune può subire l'applicazione delle sanzioni previste dalle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e dalle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206.

Il comma 382 dell'art. 1 prevede l'obbligo, per le Società *Benefit*, di redigere annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e da pubblicare nel sito *internet* (Rizzo e Randazzo, 2021). Tale documento contiene la descrizione degli obiettivi e delle azioni attuate per il perseguimento delle finalità di beneficio comune, la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo *standard* di valutazione esterno adottato e gli obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo. È da rilevare che il legislatore ha optato per la scelta di far effettuare un'autovalutazione da parte dell'impresa, non attribuendo una funzione di controllo ad un soggetto terzo, ma solamente il compito di formulare gli *standard* di valutazione che le Società *Benefit* dovranno seguire.

Esaminando in particolare il rapporto tra Società *Benefit* e *welfare* aziendale, Squeglia (2020) rileva come tale modello societario possa ricercare, tra le proprie finalità di beneficio comune, anche *“un approccio globale al benessere al lavoro e alla salute organizzativa⁹² e, dunque, rappresentare lo stato più evoluto della Responsabilità Sociale delle Imprese”*. In tal caso, il vantaggio collettivo può concretizzarsi nelle iniziative di *welfare* aziendale e, dunque, in misure che producono una ricaduta sociale positiva nei confronti dei propri dipendenti. L'autore appena citato sostiene infatti la tesi che le *“misure welfaristiche aziendali,*

⁹² Il concetto di *“salute organizzativa”* si riferisce alla *“capacità di un'organizzazione non solo di essere efficace e produttiva, ma anche di crescere e svilupparsi promuovendo e mantenendo un adeguato grado di benessere fisico e psicologico, alimentando costruttivamente la convivenza sociale di chi vi lavora”*. Definizione tratta dal sito: <https://www.psicologiadellavoro.org/>, consultato il 10 dicembre 2022. Avallone e Paplomatas (2005) con l'espressione *“salute organizzativa”* designano *“l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la dinamica della convivenza nei posti di lavoro, promuovendo, mantenendo e migliorando la qualità della vita e il grado di benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative”*.

ove siano ispirate a modelli di comportamento che valorizzino il capitale umano, lo sviluppo sociale, la qualità dell'ambiente di lavoro, la flessibilità e la sicurezza del lavoro, possano contribuire in via strutturale a realizzare lo scopo di 'beneficio comune', individuato ex ante nell'oggetto sociale della società benefit".

Caruso (2018) rileva in proposito che *"il modello giuridico di Società Benefit [...] sussume e metabolizza le pratiche di welfare aziendale. Sul piano sociale, il combinato disposto tra modello legale e prassi di welfare sortisce una tipologia di impresa comunitaria, strutturalmente partecipata"*.

Il fatto che il beneficio comune possa riguardare, tra gli *stakeholders*, anche i dipendenti, è confermato dall'articolo 1, comma 378, della legge di stabilità 2016. Tale disposizione individua tra le aree di valutazione, che devono essere approfondite nella relazione annuale d'impatto disciplinata dal comma 382, i lavoratori, così da *"valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita professionale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro"*. Squeglia (2020) evidenzia che *"l'area di valutazione si presenta molto vasta e consente di progettare misure di welfare aziendale: a) a completamento del tradizionale sistema di remunerazione delle politiche retributive del personale quale forma indiretta di retribuzione; b) aventi ad oggetto il diritto non corrispettivo (flessibilità oraria, permessi per assistenza ai familiari, smart working, part-time, telelavoro, formazione, ecc.); c) a potenziamento della salute organizzativa in azienda (counselling psicologico, team building, analisi periodiche di clima, potenziamento delle misure di conciliazione, digitalizzazione dei sistemi di comunicazione tra azienda e dipendenti, ecc)"*⁹³.

Almeno due caratteristiche differenziano il *welfare* aziendale realizzato in una Società *Benefit* rispetto al *welfare* aziendale realizzato nelle imprese che adottino volontariamente tale misura (Squeglia, 2020). Da un lato, il *welfare* aziendale per

⁹³ L'autore ritiene inoltre che sia *"auspicabile che il welfare aziendale si materializzi nel beneficio comune di una società benefit perché esso [...] potrebbe assurgere ad un nuovo modo di intendere e coniugare le politiche del personale in coerenza con l'obbligo di bilanciamento tra l'interesse dei soci e l'interesse di 'coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto' "*. Tra gli esempi diretti a far comprendere il ruolo del *welfare* aziendale nella Società *Benefit* Squeglia menziona il *carpooling* aziendale, che sarà oggetto di analisi specifica nel paragrafo 4.3.

le Società *Benefit* rientra nell'oggetto sociale, e quindi impone che la gestione della società sia effettivamente orientata al perseguimento dello scopo altruistico, con la previsione di apposite sanzioni in caso contrario. Dall'altro lato, la Società *Benefit* è sottoposta ad una valutazione a posteriori dell'impatto generato dall'adozione delle misure di *welfare* aziendale, che andrà formalizzata in una specifica relazione da presentare con il bilancio d'esercizio⁹⁴.

3.1.4. L'EVOLUZIONE DEL WELFARE AZIENDALE: LE NUOVE SFIDE POSTE DALL'ESG E DALLE SOCIETÀ BENEFIT

È evidente che le scelte strategiche in ambito *ESG* e la creazione di Società *Benefit* modificano strutturalmente l'impianto tradizionale di *welfare* aziendale, diventando le attività di natura sociale, in particolare quelle legate ai dipendenti, centrali nella strategia delle aziende.

Verranno approfonditi di seguito alcuni casi aziendali ed i risultati di alcune indagini che confermano questo orientamento.

Gruppo Davines

Di particolare interesse, per i fini del presente elaborato, risulta essere il contenuto dei rapporti di sostenibilità 2020/2021 e 2021/2022 del Gruppo Davines, azienda italiana leader a livello mondiale nel settore della cosmetica. Si tratta di una Società *Benefit* che ha ottenuto nel 2016 la certificazione internazionale di sostenibilità *B Corp*⁹⁵. Nel documento più recente il presidente della società,

⁹⁴ Squeglia (2020) rileva che resti aperto il problema dovuto al fatto che il meccanismo di controllo, nonostante sia finalizzato a misurare l'impatto, è effettuato dal medesimo soggetto il cui operato viene sottoposto a verifica, il che determina numerose incognite sulla effettiva terzietà ed oggettività della valutazione.

⁹⁵ Le aziende certificate *B Corp* sono imprese che perseguono l'obiettivo del profitto e, congiuntamente, puntano a massimizzare il loro impatto positivo verso i dipendenti, le comunità in cui operano, l'ambiente e tutti gli *stakeholder*. Il modello di *business* delle aziende ed il rispetto degli elevati *standard* relativi agli impatti ambientali e sociali vengono verificati e certificati da *B Lab*, un ente *no profit* fondato da alcuni imprenditori che ha dato origine al movimento internazionale *Benefit*, attraverso il *BIA (B Impact Assessment)*. Il *B Impact Assessment* è uno strumento *online* di analisi che consente di misurare, in maniera rigorosa e trasparente, se

Davide Bollati, descrive come *“ecologia umana”* il concetto alla base della sostenibilità del Gruppo Davines: *“Un impegno che è cresciuto e si è evoluto nel tempo, sfociando in un approccio olistico all’insegna di un modello one health, che persegue il benessere degli individui, della società e dell’ambiente”*. Bollati prosegue affermando che: *“Il nostro percorso si è evoluto insieme alla nostra capacità di misurare il nostro impatto, derivante dalle emissioni dirette e indirette del Gruppo. [...] Dobbiamo ripristinare i danni causati all’ambiente, creare un mondo più sicuro per il benessere delle persone e del pianeta. È un aspetto su cui stiamo lavorando intensamente: in questo senso, siamo tra i cofondatori della Regenerative Society Foundation, impegnata nella transizione da un modello socioeconomico estrattivo a uno rigenerativo”*.

Il rapporto di sostenibilità 2020/2021 del Gruppo Davines evidenzia invece come la gestione della sostenibilità sia uno degli elementi distintivi del suo modello organizzativo. Anziché affidare questa funzione ad un solo dipartimento, l’azienda ha privilegiato un approccio integrato che desse priorità alla partecipazione attiva di tutti i dipartimenti aziendali del gruppo. In tal modo, ciascuno può fare la differenza, contribuendo con le proprie conoscenze, abilità e intuizioni. Si tratta di una scelta non convenzionale, che consente all’azienda di potenziare le proprie idee, di accrescere la tipologia dei progetti attivati e le loro probabilità di successo. L’azienda crede infatti che impegno e responsabilità condivisi possano potenziare gli effetti dei risultati conseguiti.

Tale approccio di Davines è sorretto da due fondamenti essenziali. Anzitutto, il dipartimento di sostenibilità risponde direttamente all’Amministratore Delegato, e quindi contribuisce alla definizione della strategia aziendale. Inoltre, è stato istituito un team interfunzionale interno all’azienda, gli *“attivatori dello sviluppo sostenibile”* che, andando oltre il loro ruolo, si impegnano a coinvolgere l’intera popolazione aziendale dando vita agli obiettivi di sostenibilità.

Il rapporto di sostenibilità del Gruppo Davines 2021/2022 si articola in tre sezioni: *People, Planet e Community*. Nella prima sezione vengono indicati i risultati

un’impresa crei o distrugga valore per la società, valutandone gli impatti economici, ambientali e sociali. (Di Cesare, Ezechieli, 2017).

conseguiti nel 2021 e le azioni programmate per il 2022 relativamente alla gestione del personale aziendale. Per quanto riguarda i risultati, il rapporto evidenzia in particolare come si sia conclusa la fase preparatoria al lancio del programma *DEI* (diversità, equità e inclusività), sia stata ampliata l'offerta formativa e la sua accessibilità sia stata estesa a tutti i collaboratori, sia stato definito un programma per accrescere il benessere dei collaboratori e favorirne un migliore equilibrio tra vita privata e professionale. Quest'ultimo programma è stato sviluppato in risposta ai *feedback* ricevuti dall'indagine *Great Place to Work*⁹⁶.

In materia di "*diversità e inclusività*", il rapporto evidenzia che il 62,3% dei ruoli manageriali sia ricoperto da donne e che 274 collaboratori abbiano ricevuto una formazione sulla Carta Etica aziendale.

Relativamente ai temi di "*felicità e benessere*", vengono evidenziati alcuni esempi con cui il Gruppo Davines sostiene il benessere dei propri collaboratori. Nel 2022 è stata sviluppata una nuova *policy* di *remote working*. Sono presenti in azienda delle *internal communities*, dei gruppi di colleghi che attivano progetti di concretizzazione dei valori espressi nella Carta Etica, promuovono iniziative di aggregazione, attività di volontariato e servizi utili a favorire l'armonia vita-lavoro. Nel 2022 è nato il progetto "*Ri-generarsi*", che consiste in una consulenza psicologica gratuita offerta da psicoterapeuti qualificati, sia in lingua italiana che inglese. Nel 2021 sono state utilizzate dai dipendenti 787 ore lavorative retribuite per il volontariato d'impresa. La filiale messicana ha lanciato il progetto "*Davines Care*" per i propri collaboratori, a seguito della pandemia da Covid-19: essi potevano usufruire gratuitamente di analisi mediche, visite ambulatoriali e agevolazioni in caso di necessità di visite specialistiche. Il Gruppo Davines ha ottenuto nuovamente nel 2021 la certificazione: "*Great Place To Work*".

⁹⁶ *Great Place to Work* è una società di ricerca, tecnologia e consulenza organizzativa che analizza gli ambienti di lavoro raccogliendo e analizzando le opinioni dei collaboratori e la *employee experience*. Essa riconosce e premia le migliori organizzazioni per cui lavorare in Italia, Europa e nel mondo, assegnando la certificazione *Great Place to Work*. Tratto dal sito <https://www.greatplacetowork.it/>, consultato l'11 dicembre 2022.

Nel rapporto sono evidenziate anche alcune iniziative in materia di sostenibilità ambientale che hanno visto il coinvolgimento dei dipendenti del Gruppo Davines a livello internazionale, a fianco di clienti aziendali, di organizzazioni *non profit* e di altri *stakeholders*. Tra di esse si rilevano: la pulizia del canale *Saint Martin* a Parigi; le iniziative di eco-pulizia in diversi luoghi della Gran Bretagna, collegate a progetti di riforestazione; il progetto “*Mare d’amare*”, che è consistito in una serie di eventi itineranti per ripulire spiagge e zone costiere d’Italia; l’iniziativa di riduzione delle emissioni di CO₂eq derivanti dagli spostamenti in auto per lavoro, realizzata dai collaboratori della forza vendite francese, che per un periodo hanno guidato in modo più economico ed ecologico.

Relativamente alle azioni programmate per il 2022, il Gruppo Davines punta a: consolidare il programma di formazione Davines *Learning Hub*, con l’obiettivo di coinvolgere un numero sempre maggiore di collaboratori; arrivare al 100% di manager a ogni livello organizzativo, presso la sede aziendale, con riferimenti alla sostenibilità nella propria *mission* di ruolo; costruire per tutti i collaboratori un piano di crescita e di sviluppo di carriera; raggiungere una quota superiore al 75% di collaboratori che ricevono *training* di tipo *cross-job* (come, per esempio, formazione a tema *public speaking* o sostenibilità); migliorare ulteriormente la comunicazione interna, potenziando l’impatto della *intranet* aziendale *The Villager*.

Leonardo

Significativa è anche l’esperienza di Leonardo, società che si è già presa in considerazione nel secondo capitolo. Esaminando la *Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario (DNF)*, inserita all’interno della Relazione sulla gestione al 31 dicembre 2021, emergono una serie di elementi di rilievo.

Per quanto riguarda il modello di *corporate governance*, si rileva che il Consiglio di Amministrazione ha istituito un Comitato endoconsiliare in materia di Sostenibilità e Innovazione, composto da quattro consiglieri di amministrazione indipendenti.

La *DNF* è articolata in quattro sezioni, denominate rispettivamente *Governance*, *People*, *Planet* e *Prosperity*. In particolare, la sezione *People* si sviluppa in quattro paragrafi: benessere, inclusione e tutela del lavoro; valorizzazione delle persone e delle competenze; salute e sicurezza; rispetto dei diritti umani. L'*incipit* di tale sezione indica che: *“Per Leonardo è fondamentale investire sulle persone e nel loro sviluppo, nella formazione e nel benessere per sostenere la crescita dell’azienda nel lungo periodo, competere con successo nei mercati globali e, allo stesso tempo, creare valore nei territori in cui è presente”*.

Particolare enfasi viene posta nella *DNF* di Leonardo al *welfare* aziendale. La stessa afferma infatti che: *“Il welfare è una leva centrale per costruire un sistema che tuteli e faciliti la vita delle persone e l’ecosistema attorno ad esse, nel rispetto dell’ambiente, delle diversità, dello stile di vita e degli interessi di ciascuno. Leonardo si impegna a garantire il benessere sul posto di lavoro anche attraverso piattaforme digitali, convenzioni, app e webinar per promuovere il benessere psico-fisico, la mindfulness e l’equilibrio vita-lavoro, iniziative di gestione e riduzione dello stress, tra cui programmi di formazione per dipendenti e manager, survey di monitoraggio dello stress, analisi interne e specifici strumenti di supporto”*.

Nella *DNF* sono riportate alcune misure di *welfare* aziendale adottate dall’azienda, in particolare in materia di bilanciamento vita-lavoro. Leonardo supporta i dipendenti e i loro familiari con contributi per l’acquisto di libri di testo, *pass* per i servizi pubblici, servizi a rimborso per diverse tipologie di spese scolastiche, socio-assistenziali e di trasporto. I circoli ricreativi aziendali di Leonardo offrono inoltre ai dipendenti e ai loro familiari attività ludiche, ricreative e culturali. Nel Regno Unito ha inoltre lanciato un programma (*Go Green Car Scheme*) che riconosce benefici fiscali e assicurativi ai dipendenti che acquistano un’auto elettrica o a basse emissioni, in linea con il proprio impegno verso la transizione energetica. Per quanto riguarda la genitorialità, Leonardo eroga contributi per asili nido, borse di studio e *campus* estivi per i figli dei dipendenti. Inoltre, sono riconosciuti permessi dal lavoro e forme più tutelanti di flessibilità per la cura dei figli per entrambi i genitori. In materia di lavoro flessibile, attraverso l’iniziativa *Custom*

Working, Leonardo nel Regno Unito ha dato la possibilità ai propri dipendenti, insieme ai propri *manager*, di decidere dove e quando lavorare. Tale flessibilità consente di mantenere il *focus* sulle esigenze dei clienti favorendo la conciliazione delle esigenze lavorative dei dipendenti con gli impegni personali e familiari. Le politiche di congedo consentono inoltre ai collaboratori di svolgere attività di volontariato.

Il “*Fondo Solidale Istituti*” è stato costituito nel 2020 e confermato nel 2021, con l’obiettivo di supportare i dipendenti che abbiano esaurito ferie e permessi a copertura delle assenze collegate all’emergenza sanitaria, anche grazie a donazioni di ferie arretrate da parte dei colleghi del Gruppo, su base volontaria. Il Fondo è stato utilizzato anche per supportare le categorie fragili e i genitori con figli in età scolastica.

Per quanto riguarda la salute e la tutela dei dipendenti, la *DNF* mette in evidenza i piani di assistenza sanitaria integrativa presenti in azienda ed i programmi di assistenza ai dipendenti⁹⁷. Particolarmente interessanti appaiono le iniziative attivate dall’azienda durante la pandemia da *Covid-19*. Tra queste è evidenziata l’assicurazione sanitaria contro il contagio, consistente in una copertura assicurativa straordinaria in caso di infezione da *coronavirus* per tutti i dipendenti nel mondo. Durante la pandemia sono stati erogati corsi di formazione e realizzate convenzioni dedicate ai dipendenti e familiari per lo svolgimento di tamponi e test sierologici; in alcuni paesi sono stati forniti vaccini contro l’influenza per tutelare i dipendenti più vulnerabili.

Interessante è anche l’iniziativa di ascolto dei dipendenti realizzata con una *survey* sullo *Smart working* effettuata nel 2021. Attraverso tale indagine Leonardo ha inteso coinvolgere i propri dipendenti che lavorano in Italia in una riflessione sulla possibile organizzazione del lavoro *post-pandemia*. Questo al fine di impostare modelli di lavoro sempre più adatti alle diverse realtà del Gruppo, in grado di conciliare le esigenze del *business* con quelle delle persone. La *survey*, *online* e

⁹⁷ Leonardo, tramite un fornitore esterno, offre supporto ai dipendenti che hanno bisogno di consulenza legale e finanziaria, *counselling* in caso di abusi domestici e lutti.

anonima, ha interessato oltre 19.000 dipendenti, con un tasso di partecipazione pari al 68%.

Nel paragrafo dedicato alla valorizzazione delle persone e delle competenze, sono riportate le iniziative di formazione e sviluppo delle risorse umane adottate da Leonardo, la cui strategia industriale *“punta ad attrarre e gestire i profili e le competenze necessarie per rispondere alle nuove sfide poste dal mercato, tra cui il rischio di obsolescenza delle stesse competenze. Le attività di gestione e valorizzazione delle competenze supportano le persone lungo tutto il loro percorso in azienda, stimolando la formazione continua (lifelong learning) e attivando processi di upskilling e reskilling”*. Tra le iniziative di attrazione, formazione e sviluppo sono indicate *“Love for Learning”*, con cui Leonardo ha messo a disposizione di tutti i dipendenti l’offerta formativa *Coursera*, piattaforma leader mondiale nei MOOC, che offre alcune migliaia di corsi, accessibili da casa e da ufficio, prodotti dalle migliori università del mondo; *“Formazione Sostenibilità”*, con cui Leonardo ha proposto per la prima volta un corso obbligatorio dedicato alla sostenibilità rivolto ai dipendenti italiani del Gruppo; *“Simulatore comportamentale”*, che consiste in una piattaforma di *Digital Role Play* basata sull’Intelligenza Artificiale che offre la possibilità di praticare conversazioni manageriali critiche in un ambiente simulato, al fine di sviluppare competenze trasversali (quali la gestione del *feedback*, la delega, la guida al cambiamento, la risoluzione dei conflitti, la valorizzazione delle diversità).

Altre iniziative rilevanti di *welfare* aziendale sono la *“Bacheca del volontariato”*, *“Leonardo promotes Culture”*, *“Corporate Heritage Leonardo”* e le *“Visite guidate per dipendenti”*. Per quanto riguarda la *“Bacheca del volontariato”*, Leonardo supporta, con la propria piattaforma interna, le offerte e richieste di volontariato dei dipendenti a favore di organizzazioni *no profit* e della comunità⁹⁸. *“Leonardo promotes Culture”* è un programma educativo e pedagogico per dipendenti e figli dei dipendenti volto a promuovere la cultura interdisciplinare e stimolare

⁹⁸ Tra le iniziative realizzate nel 2021, sono state organizzate tre giornate di raccolta plastica in collaborazione con la *Onlus Plastic Free*, coinvolgendo tre siti e raccogliendo circa una tonnellata di rifiuti.

l'apprendimento di nuovi linguaggi⁹⁹. *“Corporate Heritage Leonardo”* è il sistema museale di Leonardo composto da numerosi musei aziendali¹⁰⁰, che propone iniziative culturali che, nel 2021, hanno coinvolto quasi tremila visitatori, accompagnati dai *seniores* e dai volontari dell'azienda. Le *“Visite guidate per dipendenti”* sono state offerte gratuitamente ai dipendenti ed ai loro familiari presso l'Accademia Nazionale dei Lincei di Roma, in collaborazione con la Fondazione Leonardo Civiltà delle Macchine.

Rapporti Welfare Index PMI 2021 e 2022

Interessanti sono poi i risultati e le indicazioni che emergono dai *Rapporti Welfare Index PMI* per gli anni 2021 e 2022.

Il *Rapporto Welfare Index PMI 2021*, intitolato: *“Il welfare aziendale genera impatto sociale”*, illustra i risultati emersi da una ricerca che ha coinvolto 6.012 piccole e medie imprese. Esso pone particolare enfasi sul modo in cui le aziende italiane hanno reagito alla crisi dovuta alla pandemia da *Covid-19*. L'indagine evidenzia il fatto che le imprese, durante tale crisi, abbiano acquisito consapevolezza del loro ruolo sociale ed abbiano reagito impegnandosi a favore dei lavoratori e delle comunità locali. Esse infatti hanno puntato a garantire la continuità lavorativa tutelando la salute dei lavoratori, hanno riorganizzato il lavoro per renderlo più flessibile e per facilitare la conciliazione con le esigenze familiari, hanno sostenuto le istituzioni sanitarie e le comunità locali. Il rapporto evidenzia che *“la reazione alla pandemia ha impresso un salto di qualità al welfare aziendale, ampliando il numero delle imprese attive, arricchendo il range delle iniziative adottate e soprattutto generando una nuova consapevolezza del ruolo sociale delle imprese”*.

⁹⁹ Nel corso del 2021 sono stati lanciati un percorso *online* di avvicinamento alla musica, con l'Accademia di Santa Cecilia, e i *live webinar* sull'Astronomia, con l'Associazione Culturale Medio Cielo, per un totale di 398 bambini e ragazzi iscritti.

¹⁰⁰ I musei aziendali che fanno parte del sistema museale di Leonardo in Italia sono il Museo Augusta, con annessa Villa a Cascina Costa di Samarate (VA), il Museo Breda Meccanica Bresciana, il Museo delle Officine Galileo a Campi Bisenzio (FI), il Museo del Radar a Bacoli (NA), la sede dell'associazione della Melara a La Spezia, dove si trova l'archivio storico OTO-Melara, e il Museo dell'Industria Aeronautica di Torino che include anche un centro di documentazione storica.

Tra le iniziative di *welfare* aziendale in risposta all'emergenza sono stati rilevanti, in particolare, i servizi diagnostici legati al *Covid-19* (esempio tamponi, test sierologici, ecc.), la formazione professionale a distanza (corsi, *webinar*, ecc.), gli aumenti temporanei della retribuzione (*bonus* aggiuntivi, ecc.), il potenziamento della flessibilità oraria (permessi aggiuntivi, ecc.), l'offerta di polizze sanitarie con copertura *Covid*, il consulto medico e l'assistenza sanitaria o psicologica a distanza. Questo sforzo appare destinato a modificare in maniera permanente il *welfare* aziendale, tanto che il 42,7% delle imprese che hanno attuato iniziative in risposta all'emergenza intendono mantenerle anche il futuro, considerandole una componente strutturale del loro *welfare*.

Ma, come evidenzia la ricerca in questione, l'analisi delle iniziative non basta, da sola, a descrivere il significato assunto dal *welfare* aziendale: *"in questo lungo periodo di difficoltà e disorientamento le imprese si sono poste come punto di riferimento per i lavoratori, le famiglie, le comunità"*.

Il *Rapporto Welfare Index PMI 2022*, intitolato: *"Welfare aziendale: un patto sociale per il Paese"*, ha coinvolto addirittura 6.532 piccole e medie imprese, ed evidenzia che le PMI con un *welfare* più evoluto sono le più solide e competitive sul mercato, mostrano maggior resilienza agli scenari ricchi di incertezze e i loro risultati crescono più velocemente. Rileva inoltre come, negli ultimi anni, si sia verificato un cambiamento culturale nella gestione delle imprese, a cui la sfida della pandemia ha impresso un'accelerazione. Quasi tutti i responsabili aziendali intervistati (91,5%) hanno dichiarato di aver acquisito in questa situazione emergenziale maggiore consapevolezza della centralità della salute e della sicurezza dei lavoratori, e in larga maggioranza (65,4%) hanno manifestato l'intenzione di rafforzare ulteriormente l'impegno sociale dell'impresa.

Il Rapporto mette in evidenza inoltre alcuni aspetti particolarmente significativi relativamente alle caratteristiche e alle *performance* delle imprese che considerano il *welfare* aziendale come una leva strategica per lo sviluppo sostenibile. Si rileva, attraverso l'analisi della correlazione degli indici di *welfare* con i bilanci di esercizio di un campione di circa 2.600 imprese nell'arco di tre anni (2019, 2020 e 2021), che le imprese con un *welfare* più avanzato ottengono

performance di produttività decisamente superiori alla media. Ovviamente queste correlazioni non possono essere intese in senso semplicistico ed unidirezionale, ma indicano una connessione reciproca tra le variabili esaminate: le imprese più competitive attribuiscono rilievo ai fattori sociali e investono in maniera rilevante nel *welfare* aziendale, e il *welfare* aziendale a sua volta contribuisce al miglioramento dei risultati.

Inoltre, si è notato che le imprese con un livello elevato di *welfare* aziendale ottengono risultati occupazionali migliori, contribuendo molto più della media alla crescita dell'occupazione. Dall'analisi del saldo tra assunzioni ed uscite di lavoratori nell'ultimo anno, emerge che le imprese 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 positivo tra assunzioni e uscite superiore al 3% del totale addetti¹⁰¹.

Anche la presenza di giovani con meno di 30 anni è correlata al livello di *welfare*: da una quota del 18% di giovani lavoratori sul totale dei dipendenti nelle aziende a livello di *welfare* iniziale ad una del 22,1% in quelle con livello molto alto. Molte aziende italiane, il 29,6%, non hanno alcun giovane tra i propri collaboratori, ma questa quota scende al 18% tra le imprese con un livello elevato di *welfare* aziendale. Le imprese con livello di *welfare* elevato mostrano poi una propensione molto più alta della media all'assunzione di stagisti e alla trasformazione degli *stage* in lavoro stabile.

Il *welfare* aziendale ha poi un forte impatto sulla presenza femminile nel lavoro e sulle opportunità di carriera delle donne. Esaminando la presenza di donne in posizioni di responsabilità, si rileva una quota del 29,6% di donne con ruoli di responsabilità nelle imprese a livello di *welfare* iniziale, rispetto al 38,7% in quello con livello di *welfare* molto alto. Le imprese con nessuna donna tra i responsabili sono mediamente il 42% del totale, ma il loro numero scende al 14% nelle imprese con un livello di *welfare* elevato.

¹⁰¹ Il Rapporto misura la distribuzione delle imprese esaminate per livelli di *welfare* aziendale sulla base di un indice denominato *Welfare Index PMI*. In questo modo le imprese vengono suddivise in quattro fasce: livello molto alto, livello alto, livello medio e livello iniziale.

Considerando i fattori che incidono maggiormente sulle pari opportunità, la ricerca evidenzia che il *welfare* aziendale ha in generale un impatto positivo, e in modo particolare lo hanno le iniziative dell'area conciliazione vita-lavoro (soprattutto la flessibilità di orario e di organizzazione del lavoro e i servizi di aiuto alle cure familiari), di sviluppo del capitale umano, e quelle a tutela dei diritti, delle diversità e dell'inclusione.

Confrontando il livello di *welfare* aziendale con i risultati di *business* emerge che le imprese più attente al proprio ruolo sociale sono anche quelle che ottengono i risultati economici migliori. Esaminando alcuni indici, si rileva che, nel 2021, il rapporto tra utile e fatturato delle aziende con livello di *welfare* molto alto è stato doppio di quello delle aziende a livello iniziale: 6,7% contro 3,7%, e altrettanto significativo è risultato il divario nel margine operativo lordo (*MOL*) per addetto: 33.097 contro 17.084 euro. Valutando le variazioni poliennali dei risultati, si riscontra che, nel periodo 2019-2021, la redditività, misurata come rapporto tra utile e fatturato, sia cresciuta del 19,6% nelle imprese con un *welfare* robusto, del 5,7% in quelle a livello iniziale.

Risultati analoghi in termini di correlazione tra risultati e *welfare* aziendale si rilevano anche con riferimento alla solidità finanziaria delle imprese (considerando il livello di indebitamento, misurato come quota percentuale sul fatturato) ed alla capacità competitiva delle imprese sui mercati internazionali (misurata come quota percentuale di imprese esportatrici).

In un periodo particolare come quello considerato, caratterizzato dalla recessione provocata dalla pandemia e dal successivo recupero, le aziende con un forte orientamento al *welfare* hanno quindi dimostrato maggiore resilienza e ottenuto una crescita dei risultati decisamente superiore alla media.

3.2. LA NUOVA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL MONDO DEL LAVORO LEGATA ALLA “QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE” ED IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE

3.2.1. LA “QUARTA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE”

Per “*rivoluzione industriale*” si intende la “*trasformazione delle strutture produttive e sociali determinata dall’affermazione di nuove tecnologie*”¹⁰².

Schwab (2016) sostiene che la “*quarta rivoluzione industriale*” si caratterizzi per un uso diffuso di *internet*, a cui si ha accesso in maniera continuativa attraverso dispositivi mobili sempre più potenti ed economici e per il ricorso all’intelligenza artificiale e a forme di apprendimento automatico. Le tecnologie digitali, pur non rappresentando una novità, sono contraddistinte da un elevato livello di integrazione e sofisticazione, che contribuisce alla trasformazione della società e delle economie globali. L’autore rileva che: “*la quarta rivoluzione industriale non riguarda esclusivamente la possibilità di disporre di sistemi e dispositivi ‘intelligenti’ e perennemente connessi. Il suo ambito di applicazione è decisamente più ampio e include anche lo sviluppo simultaneo di tantissime innovazioni nei settori più disparati, dal sequenziamento del DNA alla nanotecnologia, dalle energie rinnovabili all’informatica quantistica. Sono la combinazione di queste nuove tecnologie e la loro interazione attraverso domini fisici, digitali e biologici che rendono la quarta rivoluzione industriale diversa dalle rivoluzioni precedenti*”.

Schwab approfondisce le peculiarità di questa rivoluzione rispetto a quelle antecedenti¹⁰³. In primo luogo pone in risalto la velocità dei cambiamenti: a

¹⁰² Definizione tratta dall’enciclopedia Treccani: <https://www.treccani.it/enciclopedia/rivoluzione-industriale/> consultata il 23 febbraio 2023.

¹⁰³ La *prima rivoluzione industriale* si è manifestata nella seconda metà del ‘700 ed ha permesso di meccanizzare la produzione nei settori tessile e metallurgico grazie alla nascita della macchina a vapore. La *seconda rivoluzione industriale* viene fatta convenzionalmente partire dal 1870, con l’introduzione dell’elettricità, dei prodotti chimici, con l’avvento del motore a scoppio e l’aumento dell’utilizzo del petrolio come nuova fonte di energia. La *terza rivoluzione industriale* si è manifestata a partire dal 1970 con la nascita dell’informatica e la successiva diffusione su scala globale delle comunicazioni e di *internet*; questa rivoluzione prende il nome di “*rivoluzione digitale*”, per indicare il passaggio da dispositivi elettronici e meccanici alla tecnologia digitale (Schwab, 2016).

differenza delle passate rivoluzioni industriali, che hanno avuto luogo ad una velocità lineare, quella attuale sta avvenendo ad una velocità esponenziale. Ciò, secondo l'autore, è dovuto al fatto che il mondo attuale è costantemente interconnesso e che le tecnologie esistenti ne creano di nuove e più performanti. In secondo luogo evidenzia la sua portata ed intensità: si tratta di una rivoluzione che interessa moltissimi ambiti ed ha un impatto pervasivo rispetto alla vita delle persone, all'economia ed alla società. La terza specificità riguarda la qualità dell'innovazione, che è di sistema e concerne non solo i prodotti ma tutta la filiera produttiva: esempi quali *Airbnb* e *Uber* evidenziano come non si tratti di nuovi prodotti ma di nuovi sistemi per rispondere a specifiche esigenze delle persone. La quarta peculiarità riguarda il fatto che questa rivoluzione non cambia solo i comportamenti umani ma è talmente pervasiva da impattare sulla stessa identità delle persone.

Anche Rullani (2018) evidenzia il fatto che la trasformazione in atto vada oltre una dimensione puramente tecnologica, in quanto *“la natura pervasiva e coinvolgente della digitalizzazione della maggior parte delle attività (di produzione, di consumo, di cittadinanza) crea un ambiente, un nuovo modo di vivere e di lavorare [...]. Sta prendendo forma un nuovo ecosistema cognitivo in cui tanti micro-cambiamenti che emergono dal basso danno luogo, auto-organizzandosi, ad un terreno mobile di scambio e di condivisione in cui coesistono spazi di autonomia per ciascun nodo, e meccanismi di relazione che continuamente rinnovano i legami di insieme”*.

Per descrivere l'impatto della quarta rivoluzione industriale sulla configurazione delle attività d'impresa e della c.d. *“catena del valore”* è stata coniata l'espressione *“Industria 4.0”*¹⁰⁴. Con tale definizione si intende un vero e proprio nuovo *“paradigma economico”*, che *“si basa sull'utilizzo della rete internet all'interno dei processi produttivi per ottimizzare l'integrazione e il coordinamento sia all'interno della fabbrica sia lungo tutta la supply chain nel rapporto con i fornitori e soprattutto con i consumatori”* (Senato della Repubblica, 2017). La novità principale di questo paradigma è quella di poter produrre a basso costo prodotti

¹⁰⁴ Espressione utilizzata per la prima volta alla Fiera di Hannover, in Germania, nel 2011 (Schwab, 2016).

personalizzati (*mass customization*), che possono essere offerti a prezzi convenienti e che quindi possono aprire ampie fette di mercato (Assolombarda e Adapt, 2018; Casano, Seghezzi, 2021).

Questa rivoluzione è resa possibile da molteplici tecnologie oggi accessibili per le imprese a costi sostenibili. Tra queste si possono citare l'intelligenza artificiale, le nuove tecnologie di computazione, la realtà virtuale, la robotica, la biotecnologia, la stampa 3D, l'*IoT*¹⁰⁵, la *blockchain*, i sistemi *cyber*-fisici (*cyber-physical systems* o *CPS*)¹⁰⁶. Le aziende sono quindi in grado di utilizzare “*dispositivi ed agenti artificiali in possesso di capacità conoscitive in progressivo accrescimento*” (Lombardi e Macchi, 2018), che sono sempre più in grado di svolgere attività e funzioni considerate proprie degli umani.

Si prospetta uno scenario di un’*“interazione costante e circolare, grazie a sensori e piattaforme interconnesse sulla rete internet, tra ricerca, progettazione, produzione, servizi e consumi, che incide sui fattori della produzione e sulle logiche della domanda in termini di condivisione e reciprocità rispetto ai vecchi processi (automatizzati o meno) di produzione industriale e di utilizzo dei beni”* (Tiraboschi e Seghezzi, 2016).

È quindi possibile rivoluzionare completamente i modelli di *business* e la qualità della vita delle persone, in particolare attraverso l'evoluzione del rapporto tra imprese e clienti e tra lavoratori e processi produttivi. Questo avviene mediante una costante connessione e interrelazione tramite la rete. La caratteristica principale di questa rivoluzione è quindi la *“rottura dei confini”*, siano essi geografici, settoriali o di natura fisica; uno scenario di interconnessione che riguarda la possibilità di contatto tra spazi e mondi prima nettamente separati e distanti (Senato della Repubblica, 2017).

¹⁰⁵ Per *Internet of Things (IoT)* ci si riferisce al processo di connessione a *internet* di oggetti fisici di utilizzo quotidiano.

¹⁰⁶ I *cyber-physical systems (CPS)* sono costituiti da un'integrazione di sistemi di diversa natura, il cui scopo principale è il controllo di un processo fisico e, attraverso il *feedback*, il suo autonomo adattamento in tempo reale a nuove condizioni operative. Questo risultato si ottiene attraverso l'utilizzo di macchine intelligenti e connesse a *internet*.

Del Punta (2018) rileva che *“non v’è [...] dubbio che, se pure nella New Automation Age, che è alle porte, continuerà ad esservi bisogno del lavoro umano, e più esattamente dell’intelligenza umana, tale lavoro ne uscirà profondamente trasformato, e nelle sue intrinseche caratteristiche tecnico-professionali e nel suo innestarsi nei modelli organizzativi d’impresa, a loro volta funzionali alle nuove modalità di produzione e ai nuovi standard di competizione concorrenziale”*.

3.2.2. L’IMPATTO SULL’ORGANIZZAZIONE DELLE IMPRESE E SUL MERCATO DEL LAVORO

La quarta rivoluzione industriale sta determinando importanti cambiamenti nell’organizzazione delle imprese e nel mondo del lavoro. Il tessuto produttivo e il mercato del lavoro stanno evolvendo con velocità, pervasività e profondità, facendo venire meno le caratteristiche principali dominanti nel secolo passato, in relazione alle quali si è strutturato il diritto del lavoro (Senato della Repubblica, 2017).

Bentivogli (2017) mette in evidenza tali mutamenti sottolineando che: *“L’Industria 4.0 cambia integralmente l’idea, la struttura e l’organizzazione dell’impresa e soprattutto delle relazioni tra le diverse componenti degli impianti produttivi e con ciò che sta al di fuori di essi: la fabbrica diventa un cyber physical system, un sistema interattivo che integra e connette elementi computazionali, esseri umani ed entità fisiche, con un forte impatto sulla catena del valore. Le potenzialità in termini di crescita della produttività sono enormi”*. L’autore continua sostenendo che *“la nuova manifattura 4.0 richiede un ripensamento completo della nostra idea di produrre e del rapporto tra uomo e tecnologia, giacché non basterà dotarsi di nuovi software, sensoristica, robot e stampanti 3D. Senza un ecosistema 4.0 e senza persone capaci di inserirsi al suo interno e sfruttarne le potenzialità, la fabbrica intelligente non funziona”*.

L’organizzazione del lavoro si sviluppa all’interno di *“modelli produttivi più orizzontali”* (Assolombarda e Adapt, 2018), caratterizzati da una condivisione costante di informazioni e da una relazione continua con l’ambiente esterno, in

primo luogo con il consumatore. L'introduzione delle tecnologie digitali consente di eseguire prestazioni di lavoro mediante la connessione a distanza con il sito produttivo. Si parla in proposito di *ICT-based mobile work* (Mandl e al., 2015; Casano, Seghezzi, 2021).

Un aspetto che accomuna gran parte dei cambiamenti determinati dalla quarta rivoluzione industriale è la "*drastica riduzione dei costi di transazione*", conseguente agli sviluppi tecnologici (Senato della Repubblica, 2017).

La riduzione dei costi di transazione determina una serie di opportunità per le imprese e per i lavoratori.

Innanzitutto si sta manifestando la possibilità di un coordinamento più semplice tra le prestazioni lavorative individuali ed il resto dell'organizzazione aziendale, anche senza necessità di un loro assoggettamento pieno a eterodirezione e/o a vincolo spazio-temporale. Sta quindi cambiando il modo di lavorare, con il progressivo superamento dell'orario e della postazione di lavoro fissa (Assolombarda e Adapt, 2018). Questo può consentire una migliore conciliazione tra le esigenze dell'impresa e quelle dei lavoratori (Bentivogli, 2017).

È poi possibile realizzare un incontro più facile tra domanda e offerta di servizi, anche di natura professionale. Nella nuova economia *on demand*¹⁰⁷ si stanno diffondendo prestazioni offerte mediante piattaforme digitali, in cui i lavoratori operano come *freelance* per realizzare mansioni specifiche (Semenza, 2017).

I lavoratori hanno quindi l'opportunità di ricercare l'impresa più capace di valorizzare la loro professionalità, il che comporta un rafforzamento del potere contrattuale dei lavoratori più qualificati (Senato della Repubblica, 2017).

A fronte di questi aspetti positivi, si deve però evidenziare come la riduzione dei costi di transazione determini anche alcune criticità.

L' "*economia delle piattaforme*", cioè il servizio di incontro tra lavoratore e cliente attraverso una piattaforma *online*, determina una più intensa concorrenza tra

¹⁰⁷ L'economia *on demand* ha scardinato la classica correlazione tra domanda e offerta. La fruizione del prodotto o del servizio avviene a partire dalla richiesta del consumatore, a cui deve seguire un servizio quasi immediato, *on demand* appunto. Per approfondimenti vedasi Semenza (2017).

lavoratori, anche residenti in paesi distanti tra loro e riduce l'efficacia delle tutele su cui si è fondato l'ordinamento giuslavoristico italiano nell'ultimo secolo (Senato della Repubblica, 2017). Semenza (2017) rileva che questo fenomeno si sta sviluppando molto più velocemente delle istituzioni del mercato del lavoro (leggi, politiche e contratti collettivi) e solleva una questione cruciale: la *platform economy* "sarà in grado di conciliare flessibilità, competizione, innovazione continua e personalizzazione di prodotti e servizi con i più elementari principi di sostenibilità sociale, vale a dire garantendo almeno delle tutele minime di base per contrastare la mercificazione del lavoro?".

Come si è visto, la tecnologia consente di cambiare la collocazione spaziotemporale della prestazione lavorativa. Lamberti (2019) evidenzia che "è in corso un cambiamento organizzativo nelle aziende che comporta la rottura delle barriere tradizionali tra luoghi e tempi di lavoro, luoghi e tempi della vita familiare". Nel corso del Novecento il tempo ed il luogo di lavoro erano aspetti del rapporto di lavoro decisi direttamente dall'imprenditore, alle quali il lavoratore doveva sottostare. Il tempo di lavoro era il parametro prevalente sulla cui base si giungeva a determinare il salario corrisposto al dipendente. Ciò ha condotto a separare il tempo di lavoro dagli altri tempi di vita e, di conseguenza, a tutelare esigenze primarie quali gli affetti e il riposo.

La digitalizzazione del lavoro, come visto ricompresa tra le caratteristiche principali della quarta rivoluzione industriale, tende a superare queste distinzioni, rendendo i tempi di vita molto più fluidi. Si realizza una dinamica definita come tempo di lavoro "poroso"¹⁰⁸, che spesso si sovrappone ed interseca con gli altri tempi di vita. Come evidenzia l'indagine realizzata nel 2017 dalla 11^a Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato della Repubblica: "L'economia della conoscenza fa sì che la componente intellettuale applicata alla produzione di un bene possa essere sconnessa dalla valutazione della sua durata temporale e sia più legata alle competenze e alle capacità del soggetto. In questo modo è il risultato

¹⁰⁸ Il concetto di "Time Porosity" è stato sviluppato da Genin (2016); applicato al tempo di lavoro indica le possibili forme di interferenza tra ciò che è considerato tempo di lavoro e ciò che è considerato tempo personale.

ottenuto a contare, ed esso non è più legato in modo stretto ed inevitabile ad un tempo preciso come nell'organizzazione del lavoro taylorista".

Un'altra criticità è rappresentata dalla sostenibilità, in termini personali, familiari e sociali, di una connessione costante con gli strumenti di lavoro. È in corso un intenso dibattito dottrinale (Assolombarda e Adapt, 2018; Del Punta, 2018) sul *"diritto alla disconnessione"*, quale diritto del lavoratore a poter staccare dal lavoro ponendo un confine tra gli ambiti della vita professionale e di quella privata. Il problema dell'armonizzazione tra questi due ambiti si può concretizzare nel rischio di fenomeni di *overworking*, che possono compromettere sia l'equilibrio psico-fisico del lavoratore e i suoi legami personali sia la stessa produttività (Senato della Repubblica, 2017; Casano, Seghezzi, 2021).

Il lavoro digitalizzato determina anche una più immediata e profonda visibilità dei diversi livelli di produttività dei singoli lavoratori, garantita dalla tracciabilità informatica delle informazioni e delle attività svolte. Questo aspetto crea dei problemi in termini di controllo a distanza sull'attività dei lavoratori e di tutela della *privacy* (Del Punta, 2018).

La velocità del cambiamento tecnologico sta poi determinando un ritmo più rapido di obsolescenza delle tecniche applicate, dei materiali e degli stessi prodotti. Uno dei maggiori impatti della quarta rivoluzione industriale sul mercato del lavoro è quindi quello relativo ai nuovi fabbisogni di competenze richieste ai lavoratori (Senato della Repubblica, 2017). Bentivogli (2017) evidenzia che *"Il tema della formazione diventa cruciale: dopo la salute, è il diritto più importante per i lavoratori, dà maggiori opportunità di salari alti, occupazione stabile e migliore qualità del lavoro. [...] La formazione dei lavoratori rappresenta il fattore abilitante di questa nuova rivoluzione dell'industria, a condizione che punti a fornire le competenze necessarie per affrontare la complessità del lavoro del futuro, facendo propri i paradigmi dell'economia digitale. [...] Abbiamo bisogno di costruire un sistema di apprendimento che accompagni l'intera vita lavorativa (life-long learning) [...]"*.

Una caratteristica che si sta manifestando nel mercato del lavoro è la forte riduzione della durata media dei rapporti di lavoro. *"La transizione da un posto di*

lavoro a un altro è sempre più statisticamente una normalità”, soprattutto con riferimento alle nuove generazioni (Senato della Repubblica, 2017).

Oggi, in un contesto caratterizzato da un livello più elevato di complessità e di iperspecializzazione, ci troviamo in una situazione in cui il desiderio di coinvolgimento, di avere la consapevolezza di non essere solo parte di un processo ma di qualcosa di più grande, sta diventando un fattore chiave. Ciò è vero soprattutto per le generazioni più giovani, le quali spesso vivono il lavoro svolto tradizionalmente in azienda come limitativo rispetto al loro desiderio di dare un senso e un obiettivo alla propria vita (Schwab, 2016). Come rileva Tiraboschi (2020), per i giovani lavoratori la *“spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello status e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere organizzativo e più in generale della qualità della vita lavorativa e non”*.

Emblematico della tendenza alla significativa riduzione della durata media dei rapporti di lavoro è il fenomeno della cosiddetta *“Great Resignation”*, che ha preso piede negli Stati Uniti nel 2021 e che si sta rapidamente diffondendo anche in Italia (Armillei, 2021). Si tratta di un fenomeno di dimissioni di massa, che coinvolgono soprattutto i giovani lavoratori. Ad alimentare la *“Great Resignation”* concorrono in modo particolare la ricerca di condizioni economiche più soddisfacenti ed il desiderio di trovare un miglior equilibrio fra vita privata e lavoro. Il fenomeno delle grandi dimissioni si è sviluppato nel periodo dell'emergenza Covid-19 perché molti hanno iniziato a dare maggiore importanza alla qualità del lavoro e della vita privata, mettendo al centro delle proprie aspirazioni gli obiettivi di autorealizzazione e di crescita personale e sociale (Rusconi, 2022).

Il fenomeno della forte riduzione della durata media dei rapporti di lavoro impone alle imprese di ripensare i propri modelli organizzativi ed i sistemi di gestione del personale. Come rileva Schwab (2016), *“in un mondo in cui il talento è un elemento strategico per il vantaggio competitivo, è necessario rivedere il tipo di struttura organizzativa. Gerarchie flessibili, nuove modalità per valutare e premiare le prestazioni, nuove strategie per attrarre e trattenere personale qualificato*

diventeranno aspetti fondamentali per il successo aziendale. [...] Ho l'impressione che le organizzazioni che avranno successo trasformeranno con sempre maggiore frequenza le loro strutture gerarchiche in modelli più collaborativi fondati sulla creazione di network. La motivazione avrà sempre più una natura intrinseca, in quanto basata sul desiderio comune da parte di lavoratori e datori di lavoro di indipendenza, conoscenza e dalla volontà di dare un senso al proprio lavoro. Ciò suggerisce che le aziende saranno organizzate attorno a team dislocati in diverse aree, lavoratori che operano da remoto e gruppi di lavoro dinamici tra cui avrà luogo un continuo scambio di dati e osservazioni in merito a mansioni o attività in cui si è impegnati".

3.2.3. IL RUOLO DEL WELFARE AZIENDALE NELLA NUOVA GRANDE TRASFORMAZIONE DEL LAVORO

Compiuta l'analisi relativa alla transizione che sta avvenendo nel mondo del lavoro, si intende continuare sviluppando l'ipotesi che la progressiva diffusione del *welfare* aziendale sia un fenomeno spontaneo, determinato dalla risposta che gli attori del sistema danno alle trasformazioni che tale transizione comporta; superando definitivamente il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale (Caruso, 2016; Massagli, Spattini, Tiraboschi, 2018; Tiraboschi, 2020).

Il rapporto di corrispettività tra lavoro e retribuzione ha subito negli ultimi anni una profonda evoluzione (Tiraboschi, 2021). Si stanno affermando delle istanze di cambiamento dei termini della corrispettività, che rappresentano le esigenze di una nuova generazione di lavoratori, la cui spinta motivazionale non si esaurisce nella mera logica dello scambio economico, ma comprende ulteriori dimensioni quali la crescita professionale, la partecipazione ai processi decisionali, il benessere organizzativo e, più in generale, la qualità della vita lavorativa e non (Tiraboschi, 2020).

Gabrielli e Zaccaro (2019) evidenziano come, in quest'epoca, caratterizzata da intense trasformazioni culturali, tecnologiche, organizzative ed economiche,

stiano emergendo degli “*schemi più complessi di scambio*” tra lavoratore e datore di lavoro. In particolare, gli autori segnalano un’evoluzione dell’obbligazione del lavoratore, tradizionalmente caratterizzata da un obbligo di *facere* corrispondente alla mansione allo stesso assegnata. Con il consolidarsi di un’economia dematerializzata e della conoscenza, tale obbligazione diventa sempre più generica e meno controllabile. “*Un’obbligazione le cui caratteristiche dinamiche la rendono prossima alle prestazioni di dare [...] che evocano l’attesa di un risultato piuttosto che il mero interesse del creditore (il datore di lavoro) a utilizzare le energie e il tempo del prestatore d’opera semplicemente per la realizzazione di attività*” (Gabrielli e Zaccaro, 2019)¹⁰⁹. Questa evoluzione del lavoro richiede alle imprese di adottare politiche e strumenti di gestione delle risorse umane che puntino al *commitment* dei collaboratori e ad un loro maggiore coinvolgimento nei valori e negli obiettivi dell’impresa.

Le imprese devono quindi riuscire a definire sistemi di ricompensa adeguati a tale trasformazione¹¹⁰. L’obbligazione retributiva tende così ad assumere un “*contenuto multiforme*” (Gabrielli e Zaccaro, 2019), realizzandosi attraverso un insieme di prestazioni monetarie, di servizi e benefici non monetari, di incentivi e rinforzi rinvenibili nell’ambiente, nei contenuti e nelle caratteristiche del lavoro, nelle politiche di valorizzazione, sviluppo e motivazione delle risorse umane¹¹¹.

¹⁰⁹ Del Punta (2018) indica le caratteristiche del “*lavoro 4.0*”. Secondo l’autore esso risulta: “*ad alta intensità di conoscenza, giacché comportante la gestione di grandi flussi di informazione ed altamente creativo con riguardo alla progettazione, allo sviluppo e all’impiego di ogni output; sempre meno esecutivo e più autorganizzato; focalizzato sugli obiettivi; prevalentemente caratterizzato dalla modalità di lavoro in team e quindi richiedente skill corrispondenti*”.

¹¹⁰ Gabrielli (2017) rileva che: “*Le accelerazioni indotte dalla rapida trasformazione dei modelli economici e produttivi [...] vanno sollecitando [...] imprese e funzioni HR a introdurre politiche e strumenti di gestione delle risorse umane più adeguate ai cambiamenti legati a questa complessa evoluzione. Tra questi si segnalano la più intensa competizione mondiale, la globalizzazione, il consolidarsi di un’economia fondata sulla conoscenza, le opportunità disruptive offerte da un’innovazione tecnologica senza precedenti. In questo quadro evolutivo cresce allora l’importanza di approcci diversi alla gestione della retribuzione [...]*”.

¹¹¹ Costa e Gianecchini (2019) evidenziano che: “*La retribuzione non è solo un prezzo e non è la sola variabile considerata dal lavoratore nel valutare una posizione e nel commisurare la propria prestazione. Egli considera anche l’insieme delle condizioni d’impiego, di cui la retribuzione è una delle componenti, che conferiscono al rapporto di lavoro subordinato la natura di scambio complesso. La retribuzione è infatti parte di un più ampio sistema di ricompense (sistema premiante o total reward system), che non sempre viene considerato nella sua interezza e nelle interazioni positive e negative, che si sviluppano tra le diverse componenti*”.

Secondo Gabrielli e Zaccaro, quindi, con la retribuzione monetaria si realizza lo scambio sinallagmatico tra la messa a disposizione di tempo, energie lavorative e capacità da parte del lavoratore ed il suo valore economico, mentre con il *welfare* aziendale l'obbligazione retributiva perde questo schema rigido e assume il contenuto di *"controprestazioni non monetarie rese in forma di servizi"*. In questo modo, la soddisfazione di bisogni personali e familiari mette in risalto uno scambio caratterizzato da una valenza sociale e non solo di mercato¹¹². Non si può trascurare infatti che, come rileva la sociologia del lavoro, *"il mercato del lavoro presenta delle caratteristiche particolari e delle fonti di incertezza differenti rispetto ad altri mercati. In generale, infatti, nello scambio di mercato vi è un trasferimento di un bene, che ha un valore economico, da un venditore a un compratore, in cambio di denaro. Un bene comprato e venduto è detto merce [...]. Uno degli assunti di base della sociologia del lavoro è, però, che nel mercato del lavoro viene scambiata una merce particolare rappresentata dal lavoro. Si tratta di uno scambio non istantaneo, in cui il potenziale del lavoratore deve comunque essere estratto dal lavoratore e in cui i lavoratori tipicamente cercano nel lavoro ricompense non solo e strettamente economiche [...]"* (Semenza (2017)).

Ciucciovino e Romei (2019) evidenziano come la tendenza allo sviluppo del *welfare* aziendale sia il frutto di una rinnovata strategia delle imprese diretta alla fidelizzazione dei lavoratori. I sistemi di *welfare* aziendale sono i primi possibili segni di un nuovo modello organizzativo delle imprese, orientato non più solo alla produzione di beni, ma anche alla cura della persona del lavoratore ed

¹¹² Gabrielli (2017) evidenzia che: *"Le persone e la loro felicità [...] sono mosse da bisogni molto diversi e più complessi per natura e intensità, di quelli cui si può rispondere efficacemente con la retribuzione. I collaboratori, infatti, hanno istanze variegata e personali che s'intrecciano dinamicamente in complesse configurazioni anche con bisogni culturali e sociali. Le imprese così trovano la spinta per adottare approcci innovativi alla gestione delle politiche retributive del personale, come quello del total reward che presta maggiore ascolto al valore assegnato dai collaboratori alle diverse componenti premianti del lavoro e delle sue sfere. Oltre al pay, dunque, si scopre la ricchezza e si rafforza l'importanza di altri premi di natura non monetaria attraverso i quali imprese e management possono ottenere comportamenti motivati al lavoro, più alte performance, benessere (well-being) individuale e organizzativo. È in questa cornice teorica e pratica che va collocato il crescente fenomeno del 'welfare aziendale' verso il quale si indirizza l'attenzione di una pluralità di soggetti"*. L'autore continua segnalando che: *"attraverso il welfare aziendale l'obbligazione retributiva dell'imprenditore assume anche il contenuto di una serie di controprestazioni non monetarie rese in forma di servizi. Modalità appropriata per riconoscere e remunerare anche la soddisfazione di bisogni personali e familiari che esaltano uno scambio arricchito, caratterizzato da una valenza sociale e non solo economicistica e di mercato"*.

all'attenzione al benessere complessivo di quest'ultima. Si delinea, come detto, un'evoluzione dell'organizzazione del lavoro che preveda la partecipazione ed il coinvolgimento dei lavoratori nella vita aziendale.

Come rilevano i *Rapporti Welfare Index PMI 2021 e 2022*, le imprese puntano alla implementazione di piani di *welfare* con l'obiettivo di migliorare il clima ed il benessere aziendali, con conseguenze dirette sulla produttività e sulla reputazione aziendale. Il *welfare* sta quindi assumendo un valore concreto come leva gestionale e sta acquisendo una crescente importanza nelle politiche retributive delle imprese.

La consapevolezza del ruolo significativo del *welfare* aziendale si sta anche sviluppando tra gli attori del sistema di relazioni industriali. Nell'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 tra Confindustria e Cgil, Cisl, Uil (*"Patto della Fabbrica"*), le parti sociali affermano che *"lo sviluppo del welfare contrattuale [...] possa rappresentare un terreno di crescita nel benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro"*.

Assolombarda e Adapt, nel *Libro Bianco* del 2018 intitolato *"Il futuro del lavoro"*, affermano che: *"Da seguire e accompagnare con attenzione e lungimiranza è [...] la sfida del welfare aziendale che non può tradursi in una semplice (per quanto opportuna) riduzione del costo del lavoro ma anche diventare la leva attraverso cui incentivare le trasformazioni di impresa in una ottica di equilibrio tra funzione redistributiva e funzione produttiva al punto di incidere sulle dinamiche dello scambio lavoro contro retribuzione sempre più caratterizzate da logiche di fidelizzazione e di cura rispetto alla dimensione del comando e del controllo propria del Novecento industriale. In tal senso risulta opportuno che a livello interconfederale si forniscano linee di indirizzo per la contrattazione collettiva"*¹¹³.

¹¹³ Il *Libro Bianco* prosegue sul tema segnalando che: *"In questa prospettiva, considerati i continui interventi sulla disciplina del welfare aziendale (certamente positivi ma che hanno portato a una rapida stratificazione normativa) sarebbe auspicabile un Testo Unico del welfare aziendale che, tenendo in opportuna considerazione gli indirizzi delle Parti Sociali e le esperienze maturate – concorra alla costruzione di un sistema integrato di welfare (pubblico e privato) razionalizzando e rendendo strutturali, in modo selettivo e ordinato, le numerose misure di incentivazione economica"*

Benaglia, segretario generale Fim Cisl nel 2020, ritiene che si sia di fronte ad un cambiamento epocale nel rapporto tra impresa e lavoro e nel ruolo che la contrattazione collettiva è chiamata a svolgere. Dalla tradizionale funzione di regolazione degli equilibri tra interessi contrapposti, la stessa è destinata ad evolvere puntando a ricercare soluzioni e nuovi strumenti per realizzare un'azione sinergica tra impresa e lavoro, sostenendo la partecipazione organizzativa delle persone che lavorano (Benaglia, 2020).

L'autore mette in evidenza il fatto che anche il sindacato rilevi sempre più tra i giovani lavoratori una maggiore attenzione alla dimensione ed al valore del tempo ed alla necessità di far coincidere il lavoro con una dimensione personale particolarmente significativa. I giovani sembrano individuare nel *welfare*, nonché nella flessibilità e nella libertà che le nuove forme di articolazione del lavoro stanno sempre più permettendo (lavoro flessibile, lavoro a distanza o in remoto, lavoro per risultati e non a ore), un valore superiore anche alla stessa dimensione salariale. Le esperienze di contrattazione collettiva realizzate nelle imprese evidenziano come il tempo sia diventato per le persone che lavorano un fattore rilevante, a cui difficilmente si rinuncia o si sacrifica. Il *welfare* sta quindi evolvendo in questa direzione, attribuendo rilevanza al tempo di vita per bisogni specifici come nuova ricchezza apprezzata dai lavoratori.

Tiraboschi (2021) evidenzia come il *welfare* aziendale possa rappresentare uno strumento per le imprese per rispondere anche al fenomeno della *Great Resignation*, soprattutto in seguito alla crisi epidemiologica che ha avuto un impatto psicologico sui lavoratori, inducendoli a riconsiderare le loro condizioni lavorative e le loro motivazioni professionali, fino alla scelta, a volte, di lasciare il loro lavoro. Il *welfare* aziendale potrebbe quindi rappresentare uno strumento di fidelizzazione dei lavoratori, favorendo la creazione di un migliore clima aziendale e una migliore qualità del lavoro.

Rusconi (2022), prendendo in esame le contromisure che il *management* aziendale può utilizzare per contrastare i rischi legati alla *Great Resignation*, rileva

e normativa in una prospettiva di relazioni industriali che consenta cioè un più profondo raccordo tra contratto nazionale, bilateralità e contrattazione collettiva di secondo livello”.

come puntare al benessere dei dipendenti, al loro coinvolgimento e a far sentire le persone parti integranti dell'azienda, offrendo loro opportunità di crescita professionale, siano l'imperativo per attrarre e mantenere i talenti.

Squeglia (2019) pone l'attenzione sul ruolo del *welfare* aziendale nel diritto della sicurezza del lavoro, prendendo in considerazione l'impatto che il *welfare* aziendale può avere rispetto all'eliminazione dei rischi che ledono la "*salute organizzativa*" in azienda. Tale aspetto è particolarmente rilevante proprio alla luce dell'impatto della quarta rivoluzione industriale. L'autore rileva che il *welfare* aziendale possa mirare a generare dei benefici potenziali sulla c.d. "*salute organizzativa*" in azienda la quale, superando la nozione medica di infortunio o di malattia, si legittima come un processo nel quale è il sistema organizzativo e sociale dell'impresa a svolgere un ruolo rilevante. La quarta rivoluzione industriale sposta l'attenzione sui fattori di natura psicopatologica e psicosociale, che originano dai cambiamenti organizzativi del lavoro. Si esamineranno alcuni di questi fattori problematici nel capitolo successivo.

Capitolo 4: ALCUNE TENDENZE EMERGENTI IN MATERIA DI WELFARE AZIENDALE LEGATE ALLA SOSTENIBILITÀ ED ALLA TRASFORMAZIONE DEL LAVORO E LE CONNESSE PROBLEMATICHE PREVIDENZIALI

4.1. LA FLESSIBILITÀ DEL LAVORO NEL TEMPO E NELLO SPAZIO: IL LAVORO SENZA LIMITI DI ORARIO E DI SEDE

Il ruolo strategico assunto dai piani di *welfare* aziendale, in particolare alla luce delle menzionate evoluzioni in materia di sostenibilità e di trasformazione del lavoro e dell'impresa, pone delle sfide innovative in materia di previdenza sociale. Si esamineranno di seguito alcune tendenze che appaiono particolarmente attuali ed interessanti, facendo riferimento anche ad alcuni casi aziendali di frontiera.

Un primo tema riguarda la flessibilità del lavoro nel tempo e nello spazio, che rappresenta una forma di *welfare* aziendale diretta al *work-life balance*, in quanto mira a conciliare le esigenze di vita del lavoratore con quelle professionali. Si farà riferimento ad alcuni casi aziendali che prevedono modalità di lavoro senza limiti di orario e di sede.

4.1.1. IL CASO NETFLIX

Reed Hastings e Erin Meyer, nel libro intitolato: *“L'unica regola è che non ci sono regole”* (2020), descrivono la cultura aziendale di Netflix, in cui, appunto, *“la regola è la mancanza di regole”*. Reed Hastings è l'amministratore delegato di Netflix, un'azienda di enorme successo che offre un servizio di *streaming* via *internet* che consente ai clienti di guardare serie TV, film, documentari ad un canone mensile ridotto. Nel tempo Netflix si è trasformata in una società di intrattenimento a pieno titolo, diventando un importante produttore di serie televisive e film in tutto il mondo.

Il CEO di Netflix rileva che, durante l'era industriale, molte delle migliori imprese abbiano adottato modelli organizzativi focalizzati sulla sincronicità, sulla precisione e sulla perfetta coordinazione¹¹⁴. Nell'odierna era dell'informazione, invece, l'obiettivo non è più la prevenzione degli errori e la replicabilità, ma è invece la creatività, la velocità e l'agilità. Nelle aziende creative odierne è necessario riuscire ad attirare i talenti migliori, inventare nuovi prodotti e cambiare rapidamente direzione quando il mercato di riferimento si trasforma¹¹⁵.

Al fine di creare un'impresa caratterizzata da flessibilità, libertà dei dipendenti e innovazioni, Hastings evidenzia come si sia proceduto in Netflix a lavorare su tre aspetti: l'aumento della densità di talento, l'aumento della sincerità e la riduzione dei controlli¹¹⁶.

Lo sviluppo di questo tipo di cultura tende a creare un circolo virtuoso. L'eliminazione dei controlli crea una cultura di Libertà e Responsabilità ("*Freedom & Responsibility*", "*F&R*" nel linguaggio aziendale), che tende ad attrarre i migliori talenti ed a rendere possibili ancora meno controlli. Tutto questo consente di accelerare il livello di produttività e di innovazione aziendali.

La politica relativa al personale tende quindi a ricercare ed assumere i dipendenti migliori in assoluto, offrendo gli stipendi più alti del mercato¹¹⁷. L'obiettivo di Netflix è quindi quello di assicurarsi i dipendenti dalle prestazioni migliori e con

¹¹⁴ Hastings descrive questi modelli utilizzando la metafora dell'"*orchestra sinfonica*": al posto degli spartiti e di un direttore sono state procedure e *policy* a guidare il lavoro all'interno delle aziende. Ancora oggi tale modello, che si basa sui paradigmi della rivoluzione industriale che hanno dominato la creazione di ricchezza negli ultimi trecento anni, risulta eccellente quando un'impresa opera in settori manifatturieri ad alto volume di produzione e basso livello di errori.

¹¹⁵ Il CEO di Netflix invita quindi a non mirare al modello dell'"*orchestra sinfonica*" ma a creare, invece, un "*gruppo jazz*". Come evidenzia l'autore, "*il jazz enfatizza la spontaneità individuale. I musicisti conoscono la struttura generale del brano ma hanno la libertà di improvvisare, fare riff, creare musica incredibile*".

¹¹⁶ L'aumento della densità di talento consiste nella ricerca di collaboratori altamente performanti. L'incremento della sincerità consiste nel promuovere il *feedback* all'interno di tutta l'organizzazione e nell'enfatizzare la trasparenza organizzativa. Quando il talento diventa sempre più denso e i *feedback* più frequenti e schietti, è possibile ridurre i controlli eliminando le procedure di approvazione e di controllo in tutta l'azienda.

¹¹⁷ Hastings sostiene che per attirare e trattenere persone creative di talento, capaci di *performance* nettamente superiori alla media, bisogna offrire "*stipendi da rockstar*", retribuzioni superiori a qualsiasi altra azienda.

rilevanti capacità di collaborazione in *team*, a partire dalle posizioni organizzative più basse fino ai ruoli manageriali di più alto livello.

Il modello organizzativo implementato in Netflix si basa su un'estrema flessibilità in termini di orari e di sedi di lavoro. Ciò si fonda sulla convinzione che, oggi, nell'era informatica, quello che conta siano i risultati che le persone ottengono e non quante ore sono timbrate nel cartellino. Nella valutazione della *performance* in Netflix la quantità di lavoro è considerata irrilevante. Emblematica è la seguente affermazione di Hastings: *"E se Sherry sta facendo cose strabilianti lavorando venticinque ore la settimana da un'amaca alle Hawaii? Beh, diamole un grosso aumento! È preziosissima"*.

La politica aziendale in materia di ferie, descritta nella sezione del sito *internet* di Netflix dedicata alla cultura aziendale¹¹⁸, si riassume nella frase: *"prendi le ferie"*. Non ci sono regole sul numero di settimane di ferie all'anno. Nel sito si precisa che: *"A onor del vero, alterniamo abbastanza spesso lavoro e tempo libero, rispondendo alle email in orari inusuali o prendendoci un pomeriggio libero a metà settimana. I nostri leader cercano di dare il buon esempio andando in vacanza, spesso tornando con idee innovative e incoraggiando il resto del team a fare altrettanto"*¹¹⁹.

Altrettanta libertà è prevista per i genitori con figli piccoli. La politica aziendale sul congedo parentale è estremamente semplice e chiara: *"Prenditi cura di te e del tuo bambino"*¹²⁰.

La scelta aziendale è di concedere ai collaboratori la responsabilità della propria vita, consentendo loro la possibilità di decidere quando lavorare e quando invece fare una pausa. Il sistema prevede la possibilità per tutti i dipendenti di prendersi una vacanza in qualsiasi momento e per tutto il tempo che desiderano, senza alcun

¹¹⁸ <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Italiano>, consultato il 31 dicembre 2022.

¹¹⁹ Tra i vari esempi di flessibilità illustrati, Hastings descrive il caso di un *senior software engineer* che lavora settanta-ottanta ore la settimana ma prende dieci settimane di ferie l'anno; questo collaboratore considera questo modello come una rotazione di varie settimane di intenso lavoro seguite da una settimana in cui fare qualcosa di totalmente diverso.

¹²⁰ <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Italiano>, consultato il 31 dicembre 2022.

bisogno di chiedere un'approvazione preventiva ai propri superiori. Ognuno può quindi organizzarsi la vita nel modo in cui lo desidera.

Il CEO di Netflix evidenzia che le ferie illimitate contribuiscono ad attirare e trattenere i migliori talenti, soprattutto coloro che appartengono alle generazioni Z e *millennial*, che non apprezzano la pratica di timbrare il cartellino. La libertà concessa dimostra ai dipendenti che l'azienda confida nella loro capacità di fare la cosa giusta, il che li incoraggia ad assumere comportamenti responsabili.

Hastings mette in evidenza anche un altro aspetto fondamentale che caratterizza la cultura di Netflix. Egli rileva che, in azienda, è possibile che avvengano degli errori nella selezione del personale, che le persone non crescano quanto sperato e che ci siano esigenze di cambiamento interno. Per ottenere il più alto livello di densità di talento si deve quindi essere pronti ad effettuare delle scelte impegnative, quali *“licenziare un bravo dipendente quando pensate di poterne ottenere uno eccezionale”*. A differenza di molte aziende, in Netflix viene applicato il seguente principio: *“ad una performance adeguata è corrisposto un trattamento di fine rapporto generoso”*.

Il messaggio è chiaro: un ambiente di lavoro ad alta densità di talento non è una famiglia. Essere una famiglia significa rimanere insieme a dispetto della *performance*. Netflix viene considerata dal CEO come una *squadra sportiva professionistica*. In questa azienda ogni *manager* deve dirigere il proprio reparto come le migliori squadre professionistiche, lavorando per suscitare forti sentimenti di dedizione, coesione e collaborazione, ma essendo in grado di prendere decisioni difficili per fare in modo che ogni ruolo sia ricoperto dal miglior giocatore¹²¹.

Per realizzare questo processo in azienda è stato introdotto il c.d. *“keeper test”*. Tutti i *manager* sono incoraggiati a valutare regolarmente i propri collaboratori per assicurarsi di avere la persona migliore in ogni ruolo. Il *“keeper test”* consiste

¹²¹ *“Perché un individuo sia considerato eccellente non può essere solo sublime nel gioco, deve essere anche altruista e anteporre la squadra al proprio ego”*. I giocatori di una squadra professionistica capiscono che il ruolo dell'allenatore è quello di elevare il livello qualitativo del *team*, puntando a raggiungere un livello eccezionale. *“I membri di ogni squadra si giocano la conferma ad ogni partita”*.

in questo quesito, che ogni *manager* deve porsi: *“Se un membro del vostro team dovesse dimettersi domani cerchereste di fargli cambiare idea? Oppure accettereste le sue dimissioni, magari con un pizzico di sollievo? Nel secondo caso dovrete riconoscergli subito una liquidazione e cercare una star, qualcuno per cui siete disposti a lottare”*.

Alla base di questo approccio vi è una chiara posizione aziendale: i dipendenti vengono pagati al massimo livello retributivo e l'accordo prevede, fin dall'inizio e con la massima trasparenza, che faranno parte della squadra fino a quando saranno i migliori per quel ruolo. Quindi ogni dipendente che accetta di entrare nel *team* Netflix sottoscrive la filosofia aziendale fondata sulla ricerca dell'alta densità di talento ed accetta quindi di buon grado di affrontare un certo rischio di carriera. Altre persone preferiscono la sicurezza lavorativa a lungo termine e quindi scelgono di non lavorare in Netflix.

Hastings e Meyer mettono in evidenza una possibile conseguenza negativa dell'approccio di Netflix, che però viene accettata con consapevolezza dal *management* aziendale. Una rivista citata dagli autori ha descritto la *“Netflix Culture of Fear”* (La cultura della paura presso Netflix). In un articolo pubblicato sul *“Wall Street Journal”*, basato sulle interviste di alcuni dipendenti di Netflix, viene segnalato che: *“A un meeting di dirigenti addetti alle pubbliche relazioni di Netflix nella tarda primavera, uno di loro ha affermato di recarsi in ufficio ogni giorno con il timore di essere licenziato¹²²”*.

Gli autori citano anche, in maniera trasparente, il racconto di una dipendente di Netflix, Marta Munk de Alba, la quale ha dichiarato quanto segue: *“Durante i primi mesi di lavoro ero terrorizzata dall'idea che i miei colleghi scoprissero che non ero all'altezza del loro dream team e che avrei perso il lavoro. Vedevo da vicino la qualità dei miei colleghi. Pensavo: ‘Posso davvero lavorare qui? Quanto impiegheranno a capire che sono un'impostora?’ Ogni mattina alle 8 entravo in ascensore e quando premevo il pulsante era come premere un grilletto. Mi si bloccava il respiro. Ero sicura che una volta giunta al mio piano, le porte si*

¹²² Citazione di Hastings e Meyer nel libro: *“L'unica regola è che non ci sono regole”*.

sarebbero aperte e avrei visto il mio capo lì, in attesa di licenziarmi. Pensavo che perdendo il posto avrei perso la più grande occasione della mia vita. Lavoravo come una pazza, fino a notte fonda, imponendo una pressione su me stessa come non avevo mai fatto prima. Ma la paura persisteva”.

Hastings ha quindi piena consapevolezza del fatto che il “*keeper test*” aumenti la densità di talento ma generi anche ansietà. Per ridurre al minimo questa paura, in azienda i dipendenti vengono incoraggiati a suggerire il “*keeper test*” al proprio superiore, chiedendo allo stesso: “*Se io stessi pensando di andarmene cosa faresti per farmi cambiare idea?*”. Dalla risposta ricevuta è possibile capire esattamente la propria situazione in azienda.

Hastings e Meyer rilevano comunque che il tasso di *turnover* annuale complessivo di Netflix sia più o meno in linea con la media del settore; in particolare, il *turnover* volontario in azienda (cioè le persone che scelgono spontaneamente di lasciare l’azienda) è molto al di sotto della media del proprio settore, mentre il *turnover* involontario (persone licenziate dall’azienda) è dell’8 per cento, contro una media del 6 per cento¹²³.

4.1.2. IL CASO VELVET MEDIA

Velvet Media è un’agenzia veneta che si occupa di marketing, vendite online e *new media*¹²⁴. Nella primavera del 2022 ha introdotto, in via sperimentale, un’innovazione nell’organizzazione del lavoro aziendale: tutti i dipendenti sono stati chiamati a lavorare per obiettivi e non a tempo, superando il classico riferimento alle “*otto ore e cinque giorni lavorativi*”. Le ferie ed i permessi sono liberamente gestibili dagli stessi e l’ingresso in azienda è possibile anche in orari inusuali, come prima dell’alba o a notte inoltrata.

Questo approccio è stato battezzato in azienda: “*MyWay Work*”, perché pone al centro proprio l’autogestione del dipendente. Ognuno può scegliere se rimanere

¹²³ *Ibidem*.

¹²⁴ Tratto dal sito *internet* aziendale: <https://www.velvetmedia.it/>, consultato il 2 gennaio 2023.

a casa o andare in ufficio, quante ore lavorare e soprattutto quando prendersi le ferie¹²⁵.

L'amministratore delegato di Velvet *Media*, Bassel Bakdounes, ha evidenziato che: *“Siamo convinti che se una persona è serena e sta bene nel privato, potrà essere più performante anche davanti al computer. Il miglioramento della qualità della vita genera la possibilità di lavorare meglio. Contiamo di migliorare la produttività togliendo costrizioni frutto di un retaggio culturale anacronistico, legate alla presenza in un ufficio o al numero di giorni e ore lavorate, e dando invece massima libertà e fiducia alle persone. Oggi vi sono mille innovativi strumenti che ci permettono di stare in contatto, monitorarci e consultarci, perché non dovremmo sfruttarli veramente?”*¹²⁶.

Bakdounes ha rilevato che tale approccio, che va oltre lo *smart working* tradizionale, sia basato sulla fiducia e sulla responsabilità individuale. Riscontra però la mancanza di una definizione normativa adeguata. Il *manager* ha infatti evidenziato che: *“Quando abbiamo parlato con i consulenti del lavoro per adattare i contratti a questa ipotesi, ci hanno detto che siamo di fronte ad un vuoto normativo. Noi vogliamo mettere i nostri dipendenti nelle migliori condizioni di lavoro, ma non esistono norme capaci di permettere una struttura ibrida tra sedi aziendali e personali. Forse il legislatore non si è accorto che il mondo del lavoro è cambiato, che le persone sono cambiate, e che c'è la necessità di rompere le regole anacronistiche. Confidiamo in un cambio totale, di mentalità soprattutto, che va bene sia promosso da imprenditori ed aziende ma deve essere rapidamente supportato anche da normative adeguate”*¹²⁷.

¹²⁵ Il Sole-24 Ore, 1 luglio 2022, pag. 3.

¹²⁶ Tratto dal sito: <https://www.padova24ore.it/velvet-media-la-azienda-italia-abolisce-lorario-lavoro-vai-ufficio-serve/> consultato il 31 dicembre 2022.

¹²⁷ *Ibidem*.

4.1.3. IL CASO SASOL ITALY

Sasol *Italy* appartiene ad un gruppo sudafricano, Sasol *Group*. In Italia è presente con tre stabilimenti produttivi, che realizzano prodotti intermedi chimici e materie prime, e con una sede a Milano¹²⁸.

La sostenibilità è una assoluta priorità per Sasol *Italy*. L'obiettivo aziendale è di operare in maniera etica e consapevole ed essere parte attiva per l'armonizzazione di tre elementi fondamentali contenuti nel programma "Agenda 2030" delle Nazioni Unite: "la crescita economica, l'inclusione sociale e la tutela dell'ambiente"¹²⁹.

L'azienda ha esplorato una nuova modalità di lavoro, attivando nel 2021 il progetto "F.O.R. working" (l'acronimo F.O.R. sta per "Flessibilità, Obiettivi, Risultati").

Il "F.O.R. working" è una forma di flessibilità organizzativa che non prevede alcun obbligo di presenza e di gestione concordata dell'orario di lavoro. La classica giornata lavorativa non esiste più, in quanto il lavoratore è libero di gestire il proprio tempo, sapendo di dover raggiungere determinati obiettivi. Il rapporto di lavoro si fonda su uno scambio tra la fiducia del datore di lavoro e la responsabilità del lavoratore (Pirali, 2021).

Tale modalità di lavoro è stata concordata, in via sperimentale, attraverso un accordo sindacale aziendale firmato con la RSU il 21 gennaio 2021. Essa si inserisce nella cornice offerta dall'accordo programmatico F.O.R. (Flessibilità, Obiettivi, Risultati) *Working* che è stato firmato tra Federchimica, Farindustria e le Organizzazioni Nazionali dei sindacati del settore chimico farmaceutico in data 9 luglio 2020.

L'accordo programmatico in questione si pone l'obiettivo, condiviso dalle Parti Sociali, di agevolare, anche con strumenti innovativi, la gestione dei cambiamenti in atto, tenuto conto delle trasformazioni dell'organizzazione del lavoro connesse alla digitalizzazione e alle conseguenti nuove modalità di lavoro. Il F.O.R. *Working*

¹²⁸ Tratto dal sito *internet*: <https://sasolitaly.it/benvenuti/>, consultato il 2 gennaio 2023.

¹²⁹ *Ibidem*.

viene definito nell'accordo come una modalità aggiuntiva ed evoluta di *Smart Working*, caratterizzata da aspetti innovativi quali *“la flessibilità, la gestione dei tempi e dei luoghi, la definizione e il raggiungimento di obiettivi condivisi e i risultati realizzati garantendo e migliorando l'efficienza organizzativa, i livelli di produttività, la salute e la sicurezza”*.

Il contratto sindacale aziendale, di carattere sperimentale e reversibile¹³⁰, fa riferimento all'accordo programmatico siglato a livello nazionale. Esso definisce il *F.O.R. Working* come *“una moderna modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, distinta dal Telelavoro e dal Lavoro Agile, che si caratterizza per la piena gestione da parte del lavoratore dei tempi e del luogo di lavoro e per la focalizzazione dell'attività sugli obiettivi assegnati allo specifico ruolo nell'ambito dell'organizzazione aziendale”*.

Le attività di *F.O.R. working* si svolgono senza vincoli di sede o di orario. Ferma restando la durata della prestazione complessivamente prevista dal CCNL Chimico, *“le obbligazioni connesse al F.O.R. Working possono svilupparsi attraverso modalità diverse sia come collocazione della prestazione lavorativa nell'arco della giornata, sia come durata giornaliera della stessa. Le persone coinvolte potranno, quindi, determinare liberamente tempi e collocazione oraria della prestazione di lavoro”*¹³¹.

Le persone coinvolte nel *F.O.R. working* non hanno una posizione lavorativa dedicata presso la sede aziendale; sono comunque previsti degli spazi di *desk-sharing* e dei locali dedicati anche all'esercizio delle libertà sindacali. Tali lavoratori possono comunque accedere alla sede in caso di convocazione aziendale, con congruo preavviso, per riunioni, formazione o altre necessità temporanee di lavoro. Nel caso di necessità del lavoratore di accedere alla sede per ulteriori esigenze di servizio o per l'esercizio della libertà sindacale, il medesimo deve dare preventiva segnalazione all'azienda.

¹³⁰ L'accordo sindacale prevede che siano coinvolte nel *F.O.R. working* solamente alcune funzioni aziendali (*Business Relationship Management, Infrastructure Service Owner, Data Center & Storage Services*); esso contempla l'obiettivo di verificare l'applicabilità di questa nuova modalità anche ad altre funzioni interne.

¹³¹ Art. 5 dell'accordo aziendale.

È stabilito che vengano individuati e condivisi tra il lavoratore e il suo superiore gerarchico degli obiettivi, in relazione ai quali il lavoratore organizzerà la propria prestazione lavorativa secondo il criterio della massima diligenza. Di tali obiettivi, e delle motivazioni di *business* ad essi sottostanti, verrà data preventiva informazione alle RSU. Nel caso di circostanze eventuali che rendessero non raggiungibili gli obiettivi condivisi e quelli eventualmente modificati, le stesse dovranno essere tempestivamente segnalate dal lavoratore che concorderà con il proprio superiore una rimodulazione degli stessi; di ciò verrà informata la RSU.

Particolare enfasi viene posta nell'accordo sindacale agli aspetti di salute e sicurezza del lavoratore che svolga la propria prestazione in modalità *F.O.R. working*¹³². È prevista la consegna al dipendente, e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, di un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Si concorda che il lavoratore debba cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali, attenendosi ai contenuti della formazione ricevuta in ambito di salute e sicurezza aziendale nonché delle informazioni riportate nell'informativa di cui sopra. È previsto che al lavoratore in *F.O.R. working* venga erogata la necessaria formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza sul lavoro, nonché i relativi aggiornamenti; in particolare è posto un *focus* specifico sul lavoro da remoto, con riferimento ai comportamenti di prevenzione generale dei rischi per la salute e sicurezza connessi alla specifica mansione. Vengono fornite indicazioni sui principali rischi presenti negli ambienti di lavoro *outdoor* e *indoor* e sulle relative misure di sicurezza da applicare. Si prevede che l'azienda non possa ritenersi responsabile in merito ad eventuali infortuni in cui dovessero incorrere i lavoratori o terzi, qualora gli stessi siano riconducibili ad un uso improprio delle apparecchiature eventualmente assegnate o a comportamenti non idonei che generino situazioni di rischio nell'ambito della postazione di lavoro individuata dal lavoratore in regime di *F.O.R. working*.

¹³² Artt. 15, 16 e 17, nonché allegato 2 all'accordo sindacale.

È prevista l'effettuazione di un piano di formazione mirato destinato alle funzioni coinvolte dal *F.O.R. working*, con la finalità di supportare un cambio culturale e di mentalità da parte dell'organizzazione interessata a tale modalità lavorativa, con specifica attenzione alle nuove competenze/*skills* da sviluppare/consolidare per un'efficace implementazione della nuova modalità.

L'effettuazione della modalità di lavoro in *F.O.R. working* viene concordata tra azienda e dipendente, mediante accordo scritto.

Si prevede che, per garantire la continuità del coinvolgimento nella vita aziendale dei lavoratori in *F.O.R. working*, continuino ad essere implementate le iniziative aziendali valide per tutti i dipendenti, nonché vengano realizzate nuove iniziative specifiche per questa tipologia di lavoratori. Tale tema è sviluppato nell'allegato 1 all'accordo aziendale, in cui sono espresse le linee guida dei vari contenuti formativi previsti in relazione al *F.O.R. working*. In tale documento è messo in evidenza il tema dell' "*employee engagement*", cioè della necessità di trovare gli strumenti e le attività destinate a coinvolgere i *forworkers* nella vita e nei valori aziendali, considerata la lontananza fisica di tali dipendenti. Si rileva che, sebbene il digitale possa sostituire efficacemente il tradizionale lavoro quotidiano alla scrivania, sia fondamentale che il lavoratore partecipi in presenza a riunioni e iniziative importanti per l'azienda e per il *team* e che presenzi fisicamente in momenti di cruciale importanza per l'impresa, i quali sono parte integrante della vita aziendale e sono essenziali per sviluppare senso di appartenenza.

Particolare attenzione è quindi posta alla necessità che il *F.O.R. Working* non comporti il rischio di potere erodere o attutire il senso di appartenenza all'impresa. Si devono creare le condizioni per rafforzare i legami interpersonali e consentire ai *FOR Workers* di continuare a sentirsi parte di una comunità, impedendo che nasca la sensazione di essere una sorta di "*eremita informatico*"¹³³.

¹³³ Tratto dal sito internet: <https://www.morningfuture.com/it/2021/06/06/for-working-lavoro-flessibile/>, consultato il 31 dicembre 2022.

Anche i sindacati sottolineano la necessità del coinvolgimento del lavoratore nelle dinamiche aziendali. Il *For working* rappresenta una modalità molto innovativa, ma si deve prestare attenzione a non estromettere il lavoratore dal luogo di lavoro, che è anche un luogo di aggregazione e di vita sociale¹³⁴.

Il progetto sperimentale "*F.O.R. working*" è stato oggetto, a distanza di pochi mesi, di un monitoraggio attraverso un'indagine rivolta sia ai lavoratori coinvolti sia ai loro manager¹³⁵. Tale *survey* ha evidenziato che il "*F.O.R. working*" favorisca la conciliazione tra vita e lavoro e venga riconosciuto come elemento in grado di contribuire al miglioramento dell'innovazione in azienda, senza far scendere in maniera significativa il senso di appartenenza al gruppo. Viene comunque segnalata la necessità di mantenere un'elevata attenzione su questo aspetto.

4.1.4. PROBLEMATICHE RELATIVE AI RISCHI DI INFORTUNI SUL LAVORO E DI MALATTIA PROFESSIONALE

Come si è visto, la scelta delle tre aziende citate va nella direzione di concedere ai collaboratori un'ampia flessibilità nell'organizzazione della propria vita, consentendo loro di decidere, con elevati gradi di libertà, il tempo da dedicare al lavoro ed il luogo in cui svolgere la propria attività. Questa possibilità sicuramente rappresenta una forma di *welfare* aziendale diretta al *work-life balance*.

Vi sono, però, dei potenziali rischi collegati a questa politica. Come chiaramente evidenziato nel caso di Netflix, gli obiettivi di *performance* individuale particolarmente impegnativi e sfidanti perseguiti dall'azienda creano un livello di pressione e di *stress* che può risultare estremamente elevato. Questo approccio può indurre il lavoratore a compromettere il proprio equilibrio psico-fisico, come chiaramente indicato nelle testimonianze citate in precedenza. Il caso *Sasol Italy* mette in evidenza, invece, il potenziale rischio di isolamento che caratterizza

¹³⁴ Tratto dal sito *internet*: <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/for-working-il-lavoro-iperflessibile-senza-orari-uffici-e-reperibilita>, consultato il 31 dicembre.

¹³⁵ Tratto dal sito *internet*: <https://www.isper.org/ISPER-HR-Review/Post/ISPER0088-Modello-Sviluppo-Sostenibile.htm>, consultato il 2 gennaio 2023.

coloro che si avvalgono in maniera continuativa delle tecnologie digitali, derivante dalla forte individualizzazione della prestazione svolta da remoto.

Si esamineranno di seguito alcuni rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori che possono conseguire dalle politiche di *welfare* aziendale adottate nelle aziende esaminate, le quali puntano a garantire un'elevata libertà nell'organizzazione della vita dei collaboratori ma possono potenzialmente anche manifestare delle controindicazioni per il lavoratore.

I rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro nell'economia digitale

L'attenzione evidenziata nel caso aziendale Sasol *Italy* in merito alla necessità di rafforzare i legami interpersonali e di consentire ai *forworkers* di continuare a sentirsi parte di una comunità, impedendo che nasca la sensazione di isolamento, di essere una sorta di "*eremiti informatici*"¹³⁶, mette in evidenza i rischi specifici di coloro che si avvalgono in maniera continuativa delle tecnologie digitali, derivanti dalla forte individualizzazione della prestazione svolta da remoto.

Come rileva Tullini (2021), "*in coincidenza con le trasformazioni lavorative nel contesto digitale, sono i fattori di natura psico-sociale ad assumere un particolare rilievo, includendo il tecno-stress, l'iper connessione e la dipendenza dai dispositivi tecnologici, il sovraccarico cognitivo, la ripetitività e la monotonia delle micro-attività, le costrittività organizzative generate dalla infrastrutture tecnologiche, il prolungamento e l'intensificazione del tempo di lavoro, sino al limite dell'auto-sfruttamento lavorativo*".

Lo *stress* indotto specificamente dall'utilizzo delle nuove tecnologie è stato definito dallo psicologo americano Craig Brod (1984) come "*tecnostress*". L'autore definisce il *tecnostress* come "*una moderna malattia dell'adattamento causata dall'incapacità di far fronte alle nuove tecnologie informatiche in modo sano*".

¹³⁶ Vedasi il sito internet: <https://www.morningfuture.com/it/2021/06/06/for-working-lavoro-flessibile/>, consultato il 31 dicembre 2022.

Il *Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro 2021-2027 – Salute e sicurezza sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione*, elaborato dalla Commissione europea il 28 giugno 2021, mette in risalto le criticità legate al lavoro a distanza a tempo pieno, che è cresciuto in maniera esponenziale durante la pandemia da *Covid-19*. Tale modalità lavorativa rende meno netti i tradizionali confini tra vita di lavoro e vita privata e crea situazioni potenziali di connettività permanente e di mancanza di interazione sociale. La Commissione europea mette quindi in evidenza i conseguenti rischi per il benessere psicosociale dei lavoratori, e per contrastarli finanzia dei progetti che mirano a sviluppare e attuare interventi volti a promuovere una buona salute mentale e a prevenire le malattie mentali sul lavoro.

Sulla stessa linea si pone la Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021, recante *raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione*. Essa, nei *considerando*, evidenzia come: *“un utilizzo sempre maggiore degli strumenti digitali a scopi lavorativi ha comportato la nascita di una cultura del ‘sempre connesso’, ‘sempre online’ o ‘costantemente di guardia’ che può andare a scapito dei diritti fondamentali dei lavoratori e di condizioni di lavoro eque”; “l’uso eccessivo dei dispositivi tecnologici può aggravare fenomeni quali l’isolamento, la dipendenza dalle tecnologie, la privazione del sonno, l’esaurimento emotivo, l’ansia e il burnout”*. In relazione a tali rischi, la risoluzione sancisce che il *diritto alla disconnessione* sia *“un diritto fondamentale che costituisce una parte inseparabile dei nuovi modelli di lavoro della nuova era digitale”*. Per promuovere tale diritto, la risoluzione contiene, in allegato, una proposta di direttiva europea sul diritto alla disconnessione.

In Italia il diritto alla disconnessione è riconosciuto in riferimento al *“lavoro agile”*. La legge n. 81 del 2017, che disciplina tale modalità lavorativa, non parla di un vero e proprio diritto, in quanto, all’art. 19, rimanda ad un accordo tra le parti per definire *“i tempi di riposo nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro”*. Il *“diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche”*, sempre con riferimento al lavoro agile, è invece

esplicitamente previsto dal decreto legge n. 30 del 13 marzo 2021¹³⁷, convertito dalla legge n. 61 del 6 maggio 2021. Tale disposizione specifica che questo diritto sia necessario per tutelare i tempi di riposo e la salute del lavoratore.

Il testo unico in materia di salute e sicurezza sul lavoro (d. lgs. n. 81 del 2008), all'art. 3, co. 10, prescrive inoltre delle tutele a favore dei lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa a distanza, mediante collegamento informatico e telematico. Il datore di lavoro deve infatti garantire *“l'adozione di misure dirette a prevenire l'isolamento del lavoratore a distanza rispetto agli altri lavoratori interni all'azienda, permettendogli di incontrarsi con i colleghi e di accedere alle informazioni dell'azienda, nel rispetto di regolamenti o accordi aziendali”*.

I rischi dovuti allo stress lavoro-correlato

Lo *stress* lavoro-correlato è un fattore di rischio per la salute del lavoratore che emerge in maniera significativa a causa delle profonde trasformazioni del mercato del lavoro e dei radicali cambiamenti dei modelli di organizzazione aziendale. Esso può essere considerato la diretta conseguenza di un sistema economico altamente competitivo, che impone alle imprese di perseguire la massima efficienza e produttività. Questo implica che i lavoratori corrano il rischio di essere sottoposti ad attese di *performance* che possano essere al di sopra delle loro attitudini personali e capacità professionali, generando condizioni di tensione e frustrazione che, nel tempo, possono determinare vere e proprie patologie psichiche o fisiche.

La definizione di *“salute”* che è contenuta nell'art. 2, co. 1, lett. o) del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81 e ss. mm., intesa come *“stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o*

¹³⁷ Tale decreto contiene *“Misure urgenti per fronteggiare la diffusione del Covid-19 e interventi di sostegno per lavoratori con figli minori in didattica a distanza o in quarantena”*.

d'infermità"¹³⁸, costituisce la premessa per la garanzia di una tutela della salute dei lavoratori anche nei confronti dei rischi psico-sociali (Inail, 2017).

Va specificato che lo *stress* non è una malattia, ma rappresenta la risposta adattiva dell'organismo umano a uno o più eventi provenienti dall'ambiente (*stressor*) che ne alterano l'equilibrio interno. Tale risposta può avere effetti positivi (*eustress*) o negativi (*distress*), potendo condurre questi ultimi all'insorgenza di numerose e gravi patologie (Selye, 1957).

Per *stress* lavorativo si intende lo stato psico-fisico negativo (*distress*), che si manifesta generalmente quando le richieste dell'organizzazione del lavoro non sono commisurate alle capacità del lavoratore e quest'ultimo non è in grado di esercitare un adeguato controllo sui risultati della prestazione (Ludovico, 2011; Rosiello, Tambasco, 2022).

I fattori produttivi di *stress* in ambito lavorativo possono essere diversi (Ludovico, 2011). Particolarmente rilevanti sono quelli imputabili all'organizzazione del lavoro, i quali possono essere legati alla dimensione quantitativa della prestazione (come carichi di lavoro eccessivi, ritmi lavorativi intensi, durata e flessibilità dell'orario di lavoro, continua tensione verso risultati esorbitanti rispetto alle capacità del lavoratore) ed alla dimensione qualitativa del lavoro (come mansioni dequalificanti, lavori monotoni e ripetitivi, scarsa partecipazione e comunicazione, ambiguità del ruolo). Vi sono poi i fattori legati ai rapporti interpersonali, come la difficoltà di relazionarsi con superiori, colleghi e subalterni, la frequente conflittualità sul lavoro, le condotte lavorative violente, moleste e mobbizzanti. Altri fattori generanti *stress* sono rappresentati dalle tensioni provocate dalla difficoltà di conciliare i tempi di vita e di lavoro, che riguarderebbero in particolare le lavoratrici, e dalle situazioni di instabilità dell'impiego, che interessano i lavoratori occupati con contratti flessibili.

¹³⁸ Il concetto di "*salute*" indicato nell'art. 2, co. 1, lett. o) del d. lgs. 9 aprile 2008, n. 81, è mutuato da quello dell'Organizzazione Mondiale della Sanità contenuto nella sua carta fondativa del 1948.

Dal punto di vista normativo, plurime disposizioni obbligano il datore di lavoro a garantire un'organizzazione aziendale che protegga i dipendenti dallo *stress* e, conseguentemente, dai possibili rischi di patologie ad esso collegato.

In primo luogo, la Costituzione, all'art. 41, co. 1, tutela la libertà di iniziativa economica dell'imprenditore, che comprende anche la libertà di organizzazione dell'attività d'impresa, sia per quanto riguarda i mezzi di produzione che relativamente all'attività lavorativa. Tuttavia, il comma 2 dello stesso articolo impone dei limiti a tali libertà, facendo divieto di svolgersi in contrasto con l' "*utilità sociale*" o di "*recare danno alla salute, [...] alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*". Il diritto alla salute, che rappresenta un diritto fondamentale protetto in maniera assoluta dalla Costituzione (art. 32), è pertanto certamente prevalente rispetto alla libertà di iniziativa economica. Sul piano costituzionale, quindi, la libertà di organizzazione incontra il limite della tutela della salute e della dignità dei lavoratori.

I principi costituzionali che delimitano la libertà di organizzazione economica sono recepiti dall'art. 2087 del codice civile. Tale norma tutela i valori della "*integrità fisica*" e della "*personalità morale*" dei prestatori di lavoro, ponendosi in linea con i limiti della "*sicurezza*" e della "*dignità umana*" costituzionalmente imposti. Essa stabilisce un obbligo positivo di protezione a carico dell'imprenditore, il cui adempimento è rapportato ai criteri della "*particolarità del lavoro*", dell' "*esperienza*" e della "*tecnica*". Questi criteri esprimono la particolare intensità dell'obbligo in parola, che dottrina e giurisprudenza hanno ricostruito in termini di "*massima sicurezza tecnologicamente possibile*" (Ludovico, 2011; Lattari, Spanu, Vitiello, 2018).

Il tema dello *stress* da lavoro è stato oggetto di un accordo quadro a livello europeo, che le Parti sociali hanno siglato l'8 ottobre 2004 con l'obiettivo di "*migliorare la consapevolezza e la comprensione dello stress da lavoro*" e di "*offrire ai datori di lavoro e ai lavoratori un modello che consenta di individuare e*

*di prevenire o gestire i problemi di stress da lavoro*¹³⁹. Tale accordo quadro è stato recepito in Italia attraverso l'accordo interconfederale del 9 giugno 2008¹⁴⁰.

L'accordo quadro europeo è esplicitamente richiamato dall'art. 28, co. 1, del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81¹⁴¹, il quale dispone che la valutazione obbligatoria dei rischi per la salute dei lavoratori debba tenere conto anche di *“quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004”*.

Si deve anche rilevare che l'art. 18, co. 1, lett c) del d. lgs. 9 aprile 2008, n. 81, prevede che il datore di lavoro e i dirigenti debbano, *“nell'affidare i compiti ai lavoratori, tenere conto delle capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e alla sicurezza”*. Questo implica che il datore di lavoro debba tenere in considerazione le condizioni soggettive del lavoratore (ad esempio: criticità sociali/familiari, patologie invalidanti, gravosa interfaccia casa/lavoro, ecc.) che, potendo incidere sullo *stress* lavoro-correlato, possono provocarne un deterioramento delle condizioni di salute (Lattari, Spanu, Vitiello, 2018).

I rischi delle patologie derivanti da *stress* lavoro-correlato sono coperti dall'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali.

Si segnala che la disciplina del risarcimento del danno a seguito di infortunio o malattia professionale prevede l'esonero del datore di lavoro dalla responsabilità civile ai sensi dell'art. 10 del D.P.R. n. 1124 del 1965 (*Testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie*

¹³⁹L'art. 3 dell'accordo quadro europeo definisce lo *stress* come *“una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative”*, potendo *“portare a cambiamenti nel comportamento e ad una riduzione dell'efficienza nel lavoro”* ed essendo causato *“da fattori diversi, come ad esempio il contenuto del lavoro, la sua organizzazione, l'ambiente, la scarsa comunicazione, etc.”*.

¹⁴⁰ L'accordo interconfederale ha declinato l'originaria definizione di *“stress da lavoro”* nella locuzione italiana *“stress lavoro-correlato”*.

¹⁴¹ Il d. lgs. n. 81 del 2008, che ha sostituito il d. lgs. n. 626 del 1994, ha dato compiuta esecuzione alla direttiva Europea 89/391 CEE, *“concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori durante il lavoro”*. Essa ha rappresentato una tappa fondamentale nel miglioramento della salute e della sicurezza sul lavoro, garantendo prescrizioni minime in tale materia in tutta Europa.

professionali), all'interno e nell'ambito dell'oggetto dell'assicurazione sociale obbligatoria gestita dall'Inail, così come delimitata dai suoi presupposti oggettivi e soggettivi. Nei casi in cui la copertura assicurativa non interviene, non opera l'esonero e, conseguentemente, la responsabilità civile del datore di lavoro è disciplinata dal codice civile (Riverso, 2020). Si tratta del c.d. "*modello duale*", tale per cui il livello complessivo di tutela dei lavoratori dai danni da lavoro è rappresentato dalla combinazione di quanto disposto dalle regole della responsabilità civile, sia contrattuale che extracontrattuale, con quanto garantito dall'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali (Cinelli, 2013).

Lo *stress* lavoro-correlato può determinare sia degli infortuni sul lavoro sia delle malattie professionali.

Come rileva La Peccerella (2021), "*la configurabilità dello stress come causa violenta in occasione di lavoro è stata da lungo tempo ammessa, senza che ciò generasse particolari contestazioni o perplessità*". "*Nel caso dell'infortunio sul lavoro, infatti, lo stress, in quanto legato a uno specifico accadimento concentrato nel tempo, è [...] identificabile quale causa di un disturbo psichico*"¹⁴².

Più complesso è, invece, il riconoscimento delle patologie causate dallo *stress* lavoro-correlato quali malattie professionali non tabellate. Nel caso delle malattie professionali è infatti richiesto che le stesse siano "*contratte nell'esercizio e a causa delle lavorazioni*" (art. 3 D.P.R. n. 1124/1965). La patologia derivante dallo *stress* lavoro-correlato deve quindi porsi in un rapporto di causalità diretta con la lavorazione svolta. Il problema è collegato al fatto di riuscire ad escludere che fattori extraprofessionali abbiano giocato un ruolo causale efficiente nella genesi della malattia¹⁴³. Va peraltro segnalato che, nei casi delle malattie c.d.

¹⁴² Un esempio di infortunio sul lavoro dovuto allo *stress* è citato nella sentenza della Cassazione n. 13741 del 2000, la quale indica che: "*poiché nella nozione di causa violenta rientra anche lo stress emotivo ricollegabile al lavoro svolto, si deve ritenere infortunio sul lavoro quello che ha provocato la morte di un soggetto con cardiopatia preesistente per effetto dell'usura e dello stress*". Per una rassegna giurisprudenziale in merito agli infortuni e alle malattie da *stress* lavoro-correlato vedasi Lattari, Spanu e Vitiello (2018).

¹⁴³ Lattari, Spanu e Vitiello (2018) evidenziano che: "*l'accertamento del nesso di causalità – ovvero diagnosticare la malattia riscontrando nella vicenda lavorativa elementi imputabili allo stress che trascendano le comuni problematiche legate a una normale attività e che possano assurgere a*

multifattoriali, ovvero per quelle che derivano da una pluralità di fattori che possono avere natura professionale o extraprofessionale, la giurisprudenza è solita mitigare l'onere probatorio a carico del lavoratore (Ludovico, 2011). Come evidenziano Ales et al. (2021): *“tenuto conto dell’indimostrabilità scientifica dell’efficienza causale del singolo fattore professionale, i giudici ammettono la dimostrazione in termini probabilistici dell’origine professionale della malattia non tabellata che può essere dedotta ‘con elevato grado di probabilità’ dal tipo di attività svolta, dalla durata della prestazione, dall’assenza di altri fattori extralavorativi oppure da dati statistici ed epidemiologici”*¹⁴⁴.

L’Inail è intervenuta sul tema delle malattie professionali da stress lavoro-correlato con la circolare n. 71 del 17 dicembre 2003, avente ad oggetto: *“Disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro. Rischio tutelato e diagnosi di malattia professionale. Modalità di trattazione delle pratiche”*. Tale circolare ha messo in risalto il fatto che, in relazione all’evoluzione delle forme di organizzazione dei processi produttivi, la nozione di causa lavorativa ricomprendesse anche la nocività riconducibile all’organizzazione aziendale delle attività lavorative. I disturbi psichici avrebbero potuto essere considerati di origine professionale solo se causati, o concausati in modo prevalente, da specifiche e particolari condizioni dell’attività e della organizzazione del lavoro. Tali condizioni ricorrono esclusivamente in presenza di situazioni di incongruenza delle scelte in ambito

motivo della patologia – è particolarmente complesso, considerato che la scienza medica individua tra le cause di tali patologie psichiche soprattutto vicende collegate alla sfera personale, più che a vicende lavorative”. La Peccerella (2021) segnala che: *“nel caso della malattia professionale è ben più complesso l’accertamento dell’incidenza causale di uno stress che agisce in maniera lenta e prolungata in possibile concomitanza con altri fattori estranei all’attività lavorativa”*.

¹⁴⁴ La Peccerella (2021) rileva che, per quanto riguarda le malattie non tabellate, *“il nesso di causalità tra attività lavorativa e insorgenza della patologia deve essere concretamente accertato in relazione al singolo caso specifico, con onere della prova a carico del lavoratore. Al riguardo, peraltro, non si può non considerare che le patologie denunciate come malattie professionali dotate di una patognomonicità che consenta una attribuzione di eziologia professionale con criteri di assoluta certezza scientifica costituiscono ormai una limitata casistica e che prevalgono, invece, malattie [...] a genesi multifattoriale, riconducibili a fattori di rischio ubiquitari, ai quali si può essere esposti anche al di fuori degli ambienti di lavoro. Sulla base dell’attenta considerazione di quanto sopra evidenziato e in coerenza con i principi affermati dalle sentenze a SS.UU. civili 11 gennaio 2008, nn. 576 e 581, è stato sviluppato un consolidato orientamento giurisprudenziale, nella materia che ne occupa, secondo il quale il nesso di causalità, in mancanza di assoluta certezza scientifica, può essere accertato con un criterio di rilevante o ragionevole probabilità scientifica, utilizzando a tale scopo anche dati epidemiologici”*. Per un approfondimento del tema dell’accertamento del nesso di causalità nei casi di infortunio e malattie professionali vedasi Pigliarmini (2022).

organizzativo, situazioni definibili con l'espressione *"costrittività organizzativa"*. Tra le situazioni di *"costrittività organizzativa"* più ricorrenti, la circolare ha riportato un elenco avente valore orientativo, al cui interno sono ricompresi la *"prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione a eventuali condizioni di handicap psico-fisici"*, la *"marginalizzazione dalla attività lavorativa"*, l' *"impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie"* e l' *"inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro"*.

La circolare Inail n. 71 del 2003 è stata successivamente annullata dalla sentenza del TAR del Lazio n. 5454 del 2005, confermata dal Consiglio di Stato con sentenza n. 1576 del 2009¹⁴⁵.

In ogni caso è possibile godere della copertura assicurativa, da parte dell'Inail, delle patologie che, sotto il profilo psichico e fisico, derivino dalla disfunzione dell'organizzazione del lavoro, o *costrittività organizzativa*, con onere della prova a carico del lavoratore (Lattari, Spanu, Vitiello, 2018). Va rilevato al riguardo che,

¹⁴⁵ Contro la circolare Inail n. 71 del 2003 è stato presentato ricorso al TAR da parte di alcune associazioni datoriali. La *res controversa* si è incentrata sull'opposizione al fatto che il *mobbing* potesse assurgere a malattia tipizzata indennizzabile in assenza di definizioni scientifiche certe. Il TAR del Lazio, con la sentenza n. 5454 del 2005, ha annullato la circolare dell'Inail. La sentenza ha affermato che: *"L'impugnata circolare non si limita ad offrire agli uffici destinatari solo un complesso di elementi identificativi del mobbing [...] ma fa di più. Essa indica l'obbligo d'accertare i presupposti oggettivi della c.d. costrittività organizzativa, non solo per riscontrare quanto dichiara l'interessato, ma soprattutto per integrare gli elementi probatori recati da costui in ordine all'esistenza delle condizioni indicate quali forme di siffatta costrittività"*. Prosegue sostenendo che: *"Non è allora chi non veda come l'approccio dell'ente alle vicende di mobbing segue la struttura logica dell'accertamento delle malattie c.d. 'tabellate'. L'impugnata circolare individua un complesso di determinati e specifici fattori di nocività già di per sé soli atti ad indurre malattie psichiche o psicosomatiche ed un elenco di queste ultime che ritiene che possano derivare dai tali fattori, peraltro senza che sul punto vi sia quell'effettivamente consolidata e seria letteratura che deve sussistere per supportare tale relazione biunivoca"*. Sostiene quindi che: *"Assodato, quindi, che l'impugnata circolare non è che un vero e proprio provvedimento mirante ad integrare surrettiziamente il complesso delle malattie c.d. 'tabellate', essa viola palam et aperte l'articolo 10, comma 1 del D.Lgs 38/2000, nella misura in cui siffatta integrazione deriva non già dal rigoroso accertamento da parte della Commissione scientifica per l'elaborazione e la revisione periodica delle tabelle ex articoli 3 e 211 del Dpr1124/65, né tampoco dall'espressa volontà dei Ministeri a ciò competenti, bensì da un comitato interno all'ente e senza le garanzie, pure partecipative, recate dal citato D.Lgs 38/2000"*. La sentenza è stata contestata dall'Inail mediante un ricorso al Consiglio di Stato, con relativa richiesta di annullamento. Tra le obiezioni, l'Inail ha segnalato che il TAR avrebbe fondamentalmente assimilato le malattie da *stress* lavoro-correlato al *mobbing*, confondendo due ambiti radicalmente diversi tra di loro. Il Consiglio di Stato ha respinto il ricorso con la sentenza n. 1576 del 2009, sostenendo che *"le patologie caratterizzate da una eziologia legata non all'esecuzione delle lavorazioni protette ma al fattore 'ambientale-organizzativo', non sono indennizzabili"* (La Peccerella, 2021).

con il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 10 giugno 2014 (in Gazz. Uff., 12 settembre 2014, n. 212), è stato aggiornato l'elenco delle malattie professionali soggette all'obbligo di denuncia/segnalazione da parte dei medici ai sensi dell'art. 139 del D.P.R. n. 1124 del 1965. In allegato a tale decreto, nella lista II, Gruppo 7, sono individuate le malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro, disfunzioni definite appunto *"costrittività organizzative"*. Nell'allegato si riprendono i contenuti della citata circolare Inail n. 71 del 17 dicembre 2003, in quanto si specifica che la *costrittività organizzativa*, quale fenomeno disfunzionale nell'organizzazione del lavoro, si manifesta con situazioni quali: la *"prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione a eventuali condizioni di handicap psico-fisici"*, la *"marginalizzazione dalla attività lavorativa"*, l' *"impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie"* e l' *"inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro"*.

Quindi tra le malattie di cui vi è obbligo di denuncia all'Inail rientrano le c.d. *malattie psichiche e psicosomatiche da disfunzioni dell'organizzazione del lavoro*. Tali patologie, che possono derivare dallo *stress* lavoro-correlato, rientrano nelle malattie *non tabellate*. Come evidenziano Lattari, Spanu, Vitiello (2018): *"nonostante vi siano chiare lacune definitorie e lo stress lavoro-correlato sia e rimanga un fenomeno complesso, lo stato della normativa consente la valutazione ed il riconoscimento delle patologie che conseguono allo stesso"*. Gli autori citano le indicazioni emerse nel corso di un'audizione del direttore centrale delle prestazioni Inail in Parlamento del 2011¹⁴⁶, in cui è stato evidenziato che l'Inail, in dieci anni, ha riconosciuto circa cinquecento casi per *stress* collegato al lavoro delle quattromila denunce presentate all'Istituto. Tale relazione ha evidenziato che il dato delle denunce sia molto inferiore a quanto emerge dalle indagini sullo *stress* lavoro-correlato effettuate, così come sia molto inferiore anche la percentuale di casi riconosciuti di questa malattia (pari al 13% delle denunce

¹⁴⁶ Per approfondimenti in merito ai contenuti di tale audizione vedasi la comunicazione Inail del 27/10/2011 dal titolo: *"Malattie da stress lavoro-correlato: un fenomeno complesso da valutare"*, reperibile presso il sito internet dell'Inail, al seguente *link* consultato il 31 gennaio 2023: https://www.inail.it/cs/internet/comunicazione/news-ed-eventi/news/p1169150120_malattie_da_stress_lavoro_co.html.

presentate) contro il 40% delle altre malattie professionali. Le cause di questi fenomeni sono attribuite, dal direttore centrale delle prestazioni Inail, al fatto che questa sia una malattia non tabellata e quindi l'onere della prova sia a carico del lavoratore, che deve dimostrare che lo *stress* è collegato al lavoro; d'altro canto, appare più difficile che pervengano denunce per questa tipologia di malattia per il possibile timore del lavoratore di creare una frattura nella relazione con il datore di lavoro.

La commistione tra “tempi e luoghi di vita” e “tempi e luoghi di lavoro”: i problemi pratici per l'assicurazione Inail

Le politiche di *welfare* realizzate dalle imprese esaminate, dirette al *work-life balance*, consentono ai lavoratori un'ampia libertà nel decidere il tempo da dedicare al lavoro ed il luogo in cui svolgere la propria attività.

Come rileva Filì (2019), il “*Testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, approvato con D.P.R. n. 1124/1965 [...] è stato originariamente strutturato sull'archetipo del contratto di lavoro subordinato a tempo pieno ed indeterminato localizzato nel perimetro aziendale*”. Le modalità innovative di articolazione dell'attività lavorativa, che si sono presentate in precedenza, mettono quindi in discussione le categorie tradizionali in materia di tutela antinfortunistica.

La possibilità per il lavoratore di operare in qualsiasi luogo e momento (“*anywhere and anytime*”¹⁴⁷), avvalendosi tipicamente delle tecnologie installate su dispositivi digitali, è stata regolamentata dalla legge 22 maggio 2017, n. 81¹⁴⁸, con cui il legislatore ha disciplinato la c.d. prestazione subordinata di lavoro “*agile*” (o *smart working*).

L'art. 18 di tale legge prevede che il lavoro agile sia una “*modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra le parti, anche*

¹⁴⁷ Mannarelli, 2018.

¹⁴⁸ La legge 22 maggio 2017, n. 81, è intitolata: “*Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*”.

con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa, entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

Si deve rilevare che le forme di flessibilità organizzativa applicate nelle imprese precedentemente analizzate sono state considerate, dai soggetti interessati, come distinte dal lavoro agile e anche dal telelavoro. L'amministratore delegato di Velvet Media, Bakdounes, ha infatti segnalato che l'approccio definito “My Way Work” vada oltre lo *smart working* tradizionale; egli ha infatti sostenuto che: “Quando abbiamo parlato con i consulenti del lavoro per adattare i contratti a questa ipotesi, ci hanno detto che siamo di fronte ad un vuoto normativo”. Il contratto sindacale aziendale siglato in Sasol Italy definisce il *F.O.R. Working* come “una moderna modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, distinta dal Telelavoro e dal Lavoro Agile [...]”.

Si ritiene in ogni caso possibile applicare per analogia a tali casi le disposizioni della legge n. 81 del 2017¹⁴⁹. Peraltro, l'accordo aziendale siglato in Sasol Italy fa riferimento chiaramente alla normativa sul lavoro agile, in particolare per quanto riguarda gli aspetti di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro. Gli articoli 15 e 16 dell'accordo in questione, infatti, riprendono in maniera puntuale gli articoli 22 e 23 della legge n. 81 del 2017 relativi alla sicurezza sul lavoro e all'assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali. All'art. 24 dell'accordo è poi previsto che l'effettuazione del lavoro in modalità “*F.O.R. working*” sia concordata tra azienda e dipendente, analogamente a quanto stabilito per lo *smart working* (artt. 18 e 19, legge n. 81 del 2017) .

Il lavoro agile rappresenta un'evoluzione del “*telelavoro*” (Mannarelli, 2018). Il telelavoro è stato disciplinato, nel settore privato, dall'accordo quadro europeo del 16 luglio 2002, recepito in Italia con l'Accordo interconfederale del 9 giugno

149 Ex art. 12 delle disposizioni preliminari al codice civile.

2004¹⁵⁰. Ai sensi dell'art. 1 di quest'ultimo, *“il telelavoro costituisce una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”*. Il telelavoro si caratterizza, quindi, per il fatto che la prestazione è svolta all'esterno dei locali dell'ufficio, mediante apparecchiature informatiche, che consentono al lavoratore di dialogare a distanza con l'azienda e con i colleghi (Mannarelli, 2018)¹⁵¹.

Per quanto riguarda la tutela della salute e sicurezza sul lavoro, i telelavoratori sono informati dal datore di lavoro sulle politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro e devono applicare le direttive aziendali in tale ambito. Ai sensi dell'art. 7 dell'Accordo interconfederale, *“al fine di verificare la corretta applicazione della disciplina applicabile in materia di salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e/o le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il telelavoro, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Ove il telelavoratore svolga la propria attività nel proprio domicilio, tale accesso è subordinato a preavviso e al suo consenso, nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi. Il telelavoratore può chiedere ispezioni”*.

Secondo parte della dottrina, lo *smart working* si differenzia dal telelavoro *“in quanto prevede che lo svolgimento della prestazione avvenga senza l'utilizzo di una postazione fissa e in assenza di un luogo fisico determinato”* (Mannarelli, 2018)¹⁵².

¹⁵⁰ Nel settore pubblico il telelavoro è stato disciplinato dalla legge 16 giugno 1998, n. 191, e dal successivo D.P.R. n. 70 del 1999.

¹⁵¹ Come evidenzia Toriello (2012), *“Il telelavoro è, dunque, una particolare modalità di organizzazione ed esecuzione della prestazione lavorativa che può essere dedotta nei vari contratti di lavoro tipizzati dall'ordinamento e può essere reso sia in forma subordinata, sia in forma autonoma, sia in forma parasubordinata”*.

¹⁵² Scarcella (2022) approfondisce le differenze tra lavoro agile e telelavoro. L'autore sostiene che: *“il telelavoro non è altro che il trasferimento della postazione lavorativa del dipendente al di fuori dei locali dell'impresa (ad esempio, presso l'abitazione) e lo smart working significa [...] mettere in discussione i tradizionali vincoli legati a luogo e orario lasciando alle persone maggiore autonomia nel definire le modalità di lavoro a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati. [...] Le differenze tra i due istituti sono evidenti. Il luogo di svolgimento della prestazione del lavoro agile è, per definizione, variabile; non così per i telelavoratori che invece dispongono di una postazione*

Ai sensi dell'art. 18 della legge n. 81 del 2017, il lavoro agile consiste in una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato *“senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro”*; *“la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa”*. Nel lavoro agile è quindi sfumata la linea di confine tra *“tempi e luoghi di vita”* e *“tempi e luoghi di lavoro”* (Fili, 2019). Questo aspetto pone una serie di problemi rispetto alle categorie tradizionali in materia di tutela antinfortunistica. Infatti, come segnala Filì (2019): *“i confini tra infortunio in occasione di lavoro, infortunio in itinere e infortunio non indennizzabile risultano sempre più incerti, stante la commistione tra tempi e luoghi della vita privata e tempi e luoghi di lavoro”*.

Il tema della sicurezza sul lavoro nello *smart working* è disciplinato dalla legge n. 81 del 2017 in due articoli: il 18 e il 22. L'art. 18, co. 2, stabilisce che: *“Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa”*. L'art. 22, rubricato *“Sicurezza sul lavoro”*, prevede che: *“1. Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile e a tal fine consegna al lavoratore e al rappresentante dei lavoratori per la sicurezza, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. 2. Il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali”*.

L'art. 18 e il primo comma dell'art. 22 richiamano, con una formulazione piuttosto ampia, il Testo Unico sulla Salute e sulla Sicurezza del Lavoro (d. lgs. n. 81/2008) e

fissa esterna ai locali aziendali. Un ulteriore elemento di differenziazione risiede nella percentuale di lavoro esterno svolto dal lavoratore. Nel telelavoro la prestazione è eseguita interamente all'esterno dei locali aziendali; nel lavoro agile, al contrario, vi è alternanza tra prestazione esterna e prestazione in sede. Anche l'organizzazione stessa del lavoro rappresenta un importante elemento di discriminazione. Se il telelavoro si riferisce al lavoratore puramente 'operativo', che è chiamato a garantire la propria presenza in orari specifici, nel lavoro smart si deve ragionare in termini di obiettivi e risultati da raggiungere [...]. Il lavoro agile pone in capo al lavoratore un livello di autonomia del tutto inedito, in cui lo stesso è chiamato ad autodeterminarsi nella gestione del tempo e dello spazio, garantendo il raggiungimento del risultato richiesto”.

l'art. 2087 del codice civile (Patrizi e Gulli, 2021). Il secondo comma dell'art. 22 introduce, invece, una novità, in quanto impone al lavoratore di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore. In questo modo viene ampliato il concetto di "Obblighi del lavoratore" già previsto dall'art. 20 del d. lgs. n. 81/2008. Il lavoratore agile, infatti, non deve solo "contribuire, insieme al datore di lavoro, ai dirigenti e ai preposti all'adempimento degli obblighi previsti a tutela della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro"¹⁵³, ma deve "cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali", svolgendo un ruolo più attivo e responsabile (Patrizi e Gulli, 2021)¹⁵⁴.

Il Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi dell'art. 3, co. 4, del d. lgs. n. 81 del 2008, "si applica a tutti i lavoratori e lavoratrici subordinati e autonomi" e dunque anche al lavoro agile¹⁵⁵. Il comma 1 dell'art. 3 prevede poi che il decreto legislativo in questione si applichi "a tutti i settori di

¹⁵³ Art. 20, co. 2, lett. a) del d. lgs. n. 81 del 2008.

¹⁵⁴ Scarcella (2022) rileva che: "In un sistema di lavoro esterno [...], come avviene tipicamente nella prestazione lavorativa espletata in 'smart working' al lavoratore viene attribuito un ruolo di cooperazione nella organizzazione del lavoro e nella gestione del tempo e dello spazio, riducendo sensibilmente il governo del rischio da parte del datore di lavoro che, in taluni casi, potrebbe addirittura perdere la propria capacità di intervento". L'autore prosegue affermando che: "Recita [...] l'art. 22 [della legge n. 81 del 2017] 'il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile [...]', lasciando intendere che collocare il lavoratore in modalità smart non determina una limitazione della posizione di garanzia del datore di lavoro che, anzi, sarà chiamato a garantire tutti i rischi, generici e specifici, che discendono dall'attività esterna del dipendente. E quindi, se da un lato aumenta il potere di autodeterminazione del lavoratore – che potrà scegliere dove e come prestare la propria attività – dall'altro rimane immutato l'onere di protezione in capo al datore di lavoro. Il perimetro di tale dovere di protezione, tuttavia [...], deve essere necessariamente ridefinito. Il fatto che lo stesso legislatore stabilisca al comma 2, art. 22, legge n. 81/2017 che 'il lavoratore è tenuto a cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione all'esterno dei locali aziendali' consegna effettivamente un dato incontrovertibile: il lavoratore vede ridursi la propria 'condizione di vulnerabilità' a fronte di una maggiore autonomia nella gestione del lavoro, al punto che egli stesso diventerà debitore di sicurezza nei confronti del datore di lavoro pur mantenendo la qualifica di soggetto 'debole' del rapporto".

¹⁵⁵ Scarcella evidenzia che: "il concetto di 'lavoratore' di cui all'art. 2, comma 1, lett. a), D. Lgs. n. 81/2008 è riferibile anche al lavoratore agile, pertanto, anche le disposizioni previste dal TU sicurezza debbono trovare applicazione in questa materia. Secondo la dottrina, è ragionevole affermare che il legislatore del 2017 abbia preferito evitare richiami puntuali al D. Lgs. n. 81/2008, limitandosi a regolare gli aspetti innovativi del lavoro agile e riportandosi, per tutto il resto, alla norma generale di riferimento". L'autore prosegue affermando che: "il datore di lavoro che decida di collocare i propri dipendenti in modalità smart dovrà attenersi alle disposizioni antinfortunistiche 'tipiche' del TU sicurezza del 2008, affiancando a queste le prescrizioni di cui alla legge n. 81/2017 e quelle previste nell'accordo iniziale".

attività, privati e pubblici, e a tutte le tipologie di rischio”. Il comma 10 dello stesso articolo stabilisce che: *“A tutti i lavoratori subordinati che effettuano una prestazione continuativa di lavoro a distanza, mediante collegamento informatico e telematico, compresi quelli di cui al d.P.R. 8 marzo 1999, n. 70, e di cui all'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, si applicano le disposizioni di cui al titolo VII, indipendentemente dall'ambito in cui si svolge la prestazione stessa. Nell'ipotesi in cui il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, o per il tramite di terzi, tali attrezzature devono essere conformi alle disposizioni di cui al titolo III. I lavoratori a distanza sono informati dal datore di lavoro circa le politiche aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare in ordine alle esigenze relative ai videoterminali ed applicano correttamente le direttive aziendali di sicurezza. Al fine di verificare la corretta attuazione della normativa in materia di tutela della salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti hanno accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro nei limiti della normativa nazionale e dei contratti collettivi, dovendo tale accesso essere subordinato al preavviso e al consenso del lavoratore qualora la prestazione sia svolta presso il suo domicilio. Il lavoratore a distanza può chiedere ispezioni. [...]”*.

L'art. 3, co. 10, mette in evidenza alcune criticità in merito alla tutela della sicurezza nel lavoro agile. Tale disposizione, con riferimento al telelavoro, statuisce che, al fine di verificare la corretta attuazione della normativa in materia di tutela della salute e sicurezza da parte del lavoratore a distanza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti abbiano accesso al luogo in cui viene svolto il lavoro, nel rispetto dei limiti indicati. Come rilevano Patrizi e Gulli (2021), *“la circostanza che il lavoro agile sia invece caratterizzato dall'assenza di una postazione fissa impone comunque all'interprete di applicare il TU del 2008 anche a tale fattispecie, ma, al contempo, di limare le rigidità di una disciplina non più al passo con i tempi. Nello specifico, le peculiarità introdotte nel nostro ordinamento per il telelavoro non troveranno quindi applicazione nello smart working”*.

Il fatto che il lavoro agile preveda la facoltà, demandata al lavoratore, di individuare un luogo di lavoro all'esterno dei locali aziendali, comporta una ulteriore serie di problematiche in merito all'applicazione del Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro. Ad esempio, tra le misure generali di sicurezza nei luoghi di lavoro contemplate dall'art. 15 del d. lgs. n. 81 del 2008 si segnalano, a titolo esemplificativo: la valutazione di tutti i rischi per la salute e la sicurezza; la programmazione della prevenzione; l'eliminazione dei rischi e, ove ciò non fosse possibile, la loro riduzione al minimo in relazione alle conoscenze acquisite in base al progresso tecnico; il controllo sanitario dei lavoratori; la regolare manutenzione di ambienti, attrezzature, impianti, con particolare riguardo ai dispositivi di sicurezza in conformità alle indicazioni dei fabbricanti. È evidente che tali misure siano attuabili dal datore di lavoro con particolare difficoltà, in riferimento a luoghi di lavoro esterni all'azienda che sono individuati di volta in volta dal lavoratore¹⁵⁶.

¹⁵⁶ La Peccerella (2021) rileva che: *“La disciplina dettata dal legislatore appare [...] alquanto lacunosa. Rimane dubbio se gli obblighi di garantire la sicurezza e il buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa e di consegna, con cadenza annuale di un'informativa scritta, nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro, esauriscono gli obblighi del datore di lavoro in tema di salute e sicurezza o siano, invece, semplicemente aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal d. lgs. n. 81/2008”*. L'autore prosegue affermando che: *“La definizione e delimitazione degli obblighi e delle responsabilità che incombono sul datore di lavoro in materia di salute e sicurezza sul lavoro, con riferimento alla esecuzione della prestazione lavorativa all'esterno dell'azienda, con tempi, modalità e soluzioni logistiche scelti dal lavoratore, non può prescindere dalla considerazione che alla discrezionalità riservata al lavoratore agile non può corrispondere una sostanziale disapplicazione del d. lgs. n. 81/2008. D'altro canto, l'espresso inquadramento del lavoro agile nell'ambito di quello subordinato porta necessariamente alla conclusione che il sopra citato articolo 22 [della legge n. 81 del 2017] detta disposizioni che sono aggiuntive e specifiche di quelle di cui al d. lgs. n. 81/2008, che continua a trovare applicazione come per tutti i lavoratori subordinati, sia pure con limiti connessi alla specificità delle modalità con le quali è resa la prestazione. Si ritiene, cioè, che sia necessario tenere conto della realtà fattuale della prestazione e, sulla base delle modalità e delle condizioni con le quali la stessa è resa, individuare di quali obblighi sia realisticamente e ragionevolmente esigibile l'adempimento in capo al datore di lavoro”*. Scarcella (2022) evidenzia che *“la mancata individuazione di un luogo di lavoro e la possibilità per il dipendente di lavorare dove preferisce sono variabili che incidono, in primo luogo, sulla conoscenza ovvero sulla conoscibilità dell'ambiente da parte del datore di lavoro. La mancanza di conoscenza a sua volta incide sulla possibilità di governare il rischio 'ambiente di lavoro' e, in ultima analisi, sulla possibilità di essere garante della salute e della sicurezza del lavoratore. Il lavoratore agile è tale perché si serve di tecnologie (in primis cellulare e PC portatile) che si prestano ad essere trasportate ed utilizzate in qualunque luogo”*. Relativamente all'obbligo di adeguare il documento di valutazione dei rischi, Guariniello (2017) rileva che: *“siccome dall'art. 18, comma 1, secondo periodo, legge n. 81/2017 si desume che, in caso di lavoro agile, 'la prestazione lavorativa viene eseguita, in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa', va da sé che il datore di lavoro sia tenuto ad individuare i rischi generali e specifici sia 'all'interno', sia 'all'esterno', dei 'locali aziendali' (in sintonia, del resto, con quanto*

Particolarmente rilevanti sono gli aspetti legati all'informazione ed alla formazione dei lavoratori agili in materia di salute e sicurezza del lavoro. L'informativa prevista dall'art. 22 della legge n. 81 del 2017 è da considerare come una *“previsione integrativa”* rispetto a quelle generali del d. lgs. n. 81 del 2008, che discende dalla valutazione dei rischi (Patrizi e Gulli, 2021). Tale informativa, previa identificazione dei possibili rischi, dovrà contenere indicazioni di prevenzione tarate sulla specifica modalità di lavoro adottata dal dipendente (Scarcella, 2022). Nel caso dello *smart working*, poi, l'attività formativa risulta determinante. Come rileva Scarcella (2022), *“formare un lavoratore agile in maniera adeguata significa fornire le basi conoscitive affinché quest'ultimo possa disporre della propria autonomia in maniera consapevole”*.

Patrizi e Gulli (2021) segnalano che, essendo rimessa al lavoratore la facoltà di individuare un luogo diverso dall'ufficio in cui rendere di volta in volta la prestazione, sia *“in ogni caso dovere del dipendente prescegliere luoghi [...] conformi agli standard di salute e sicurezza declinati nel documento ‘Informativa sui rischi generali e specifici per l'attività in smart working’ (art. 22, comma 1, legge n. 81/2017). Inoltre, è responsabilità del dipendente accertarsi che la scelta del luogo di lavoro sia idonea a garantire la tutela dei dati trattati e la riservatezza delle informazioni gestite, nonché la sua integrità fisica e la tutela della salute in conformità agli standard minimi stabiliti dall'azienda. I luoghi di lavoro devono infatti essere altresì conformi ai requisiti tecnici stabiliti dall'Allegato IV del TU sulla*

prevede l'art. 28, comma 1, d. lgs. n. 81/2008 in ordine all'obbligo di valutare i rischi ‘connessi alla specifica tipologia contrattuale attraverso cui viene resa la prestazione di lavoro’”. “Se ne arguisce che, in linea con l'art. 29, comma 3, d. lgs. n. 81/2008, il datore di lavoro è tenuto ad aggiornare almeno una volta all'anno la valutazione dei rischi connessi alla prestazione di lavoro agile, e ciò anche sul ritmo scandito da eventuali varianti nelle sedi di esecuzione del rapporto di lavoro esterne ai locali aziendali”. In merito alla sorveglianza sanitaria dei lavoratori (definita dall' art. 2, lett. m, del d. lgs. n. 81 del 2008 come “l'insieme degli atti medici, finalizzati alla tutela dello stato di salute e sicurezza dei lavoratori, in relazione all'ambiente di lavoro ai fattori di rischio professionali e alle modalità di svolgimento dell'attività lavorativa”), effettuata dal medico competente, un obbligo che potrebbe risultare critico è quello previsto dall'art. 25, lett. l), in base al quale il medico competente “visita gli ambienti di lavoro almeno una volta all'anno o a cadenza diversa che stabilisce in base alla valutazione dei rischi”. Patrizi e Gulli (2021) ritengono che: “la circostanza che il lavoratore non sia neanche tenuto a comunicare al datore il luogo di lavoro prescelto per svolgere la propria attività fuori dai locali aziendali, induce a ritenere che la previsione in esame non trovi applicazione nello smart working”.

sicurezza sul lavoro, devono rispettare le norme di prevenzione incendi e tutti gli impianti (elettrici, idrici, di riscaldamento) devono essere a norma di legge”.

L’art. 23 della legge n. 81 del 2017, rubricato *“Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali*, prevede, al comma 2, che *“il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all’esterno dei locali aziendali”*.

Il comma 3 dell’art. 23 estende la tutela infortunistica anche agli infortuni sul lavoro verificatisi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo dell’abitazione a quello prescelto per lo svolgimento dell’attività lavorativa. Tale comma prevede, infatti, che: *“Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa all’esterno dei locali aziendali, nei limiti e alle condizioni di cui al terzo comma dell’articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l’assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 30 giugno 1965, n. 1124, e successive modificazioni, quando la scelta del luogo della prestazione sia dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e risponda a criteri di ragionevolezza”*.

Da questa disposizione emerge che l’operatività della tutela per gli infortuni *in itinere* sia subordinata alla dimostrazione, da parte del lavoratore agile, della sussistenza di elementi ulteriori, ovvero che la scelta del luogo della prestazione è stata dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e che la scelta risponda a criteri di ragionevolezza (Mannarelli, 2018).

Mannarelli (2018) rileva che questa disposizione presenta aspetti di incertezza, poiché subordina il riconoscimento dell’infortunio *in itinere* a *“criteri assolutamente soggettivi e discrezionali”*, che risultano difficilmente accertabili e, conseguentemente, qualora contestati dal datore di lavoro o dall’Inail,

difficilmente confutabili¹⁵⁷. L'autore evidenzia il timore che si possano generare degli "effetti distorsivi" dall'applicazione della norma: *"da un lato, potenzialmente favorevoli per il lavoratore infortunato, attraverso l'estensione del riconoscimento dell'infortunio 'in itinere' a qualsiasi evento verificatosi nel percorso casa-luogo della prestazione; o viceversa, secondo una diversa prospettiva, maggiormente penalizzanti per il dipendente, cui spetta, come visto, la prova della ragionevolezza della scelta del luogo della prestazione, con il rischio di un conseguente restringimento del campo di applicazione e della sussistenza, in concreto, della tutela antinfortunistica"*¹⁵⁸.

La Circolare Inail n. 48 del 2 novembre 2017¹⁵⁹ affronta i temi della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori e della tutela assicurativa in caso di infortunio *in itinere*. Essa prevede che: *"Per quanto concerne gli aspetti peculiari del lavoro agile, gli infortuni occorsi mentre il lavoratore presta la propria attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali e nel luogo prescelto dal lavoratore stesso sono tutelati se causati da un rischio connesso con la prestazione lavorativa. [...] In tale quadro, l'accordo di cui agli articoli 18 e 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81, si configura come lo strumento utile per l'individuazione dei rischi lavorativi ai quali il lavoratore è esposto e dei riferimenti spazio-temporali ai fini del rapido riconoscimento delle prestazioni infortunistiche. La mancanza di indicazioni sufficienti desumibili dall'accordo in ordine ai predetti elementi, nonché in generale a quanto previsto dal citato articolo 19 della legge 22 maggio 2017, n. 81 comporta che, ai fini dell'indennizzabilità dell'evento infortunistico saranno necessari*

¹⁵⁷ Filì (2019) evidenzia in merito che *"l'incertezza interpretativa suscitata dalla norma in esame è altissima ed evidente: a partire dalla quantomeno difficile identificazione del 'normale percorso di andata e ritorno' nel caso del lavoro reso in modalità agile, per non parlare delle 'esigenze connesse alla prestazione stessa' o della 'necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative', fino ad approdare ai 'criteri di ragionevolezza'"*.

¹⁵⁸ Mannarelli (2018) sostiene che *"Una ipotesi di soluzione dell'impasse potrebbe essere individuata prevedendo l'obbligo delle parti a inserire, all'interno dell'accordo istitutivo del lavoro agile, l'indicazione del luogo e/o dei luoghi esterni individuati dal dipendente per l'esecuzione della prestazione, così da verificarne a priori la rispondenza ai criteri di ragionevolezza previsti dalla legge, anche a rischio che gli stessi possano rivelarsi, durante lo svolgimento della prestazione agile, non completamente soddisfattivi delle sue necessità. Peraltro non è esclusa una eventuale modifica del contenuto dell'accordo (art. 23 della legge 81/2017), proprio in previsione di un eventuale 'ripensamento' della scelta operata"*.

¹⁵⁹ La Circolare Inail n. 48 del 2017 ha ad oggetto il *"Lavoro agile. Legge 22 maggio 2017, n. 81, articoli 18-23. Obbligo assicurativo e classificazione tariffaria, retribuzione imponibile, tutela assicurativa, tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Istruzioni operative"*.

specifici accertamenti finalizzati a verificare la sussistenza dei presupposti sostanziali della tutela e, in particolare, a verificare se l'attività svolta dal lavoratore al momento dell'evento infortunistico sia comunque in stretto collegamento con quella lavorativa, in quanto necessitata e funzionale alla stessa, sebbene svolta all'esterno dei locali aziendali".

La circolare individua nell'accordo relativo alla modalità di lavoro agile il principale strumento per specificare i rischi lavorativi cui il dipendente è esposto, nonché i riferimenti di tipo spaziale e temporale utili ai fini del riconoscimento delle prestazioni infortunistiche (Patrizi e Gulli, 2021)¹⁶⁰.

Scarcella (2022) prende in considerazione il primo caso noto di infortunio risarcito dall'Inail. Un'impiegata, durante una conversazione telefonica con un collega di lavoro, è caduta dalle scale della propria abitazione, provocandosi alcune fratture. Dopo aver ricevuto le necessarie cure mediche, la stessa ha denunciato l'infortunio all'Inail. L'Istituto ha dapprima rigettato la richiesta di tutela, non

¹⁶⁰ Fili (2019) evidenzia come *"molto pragmaticamente l'Inail, con la circolare n. 48/2017, ha tentato di fornire delle linee guida alle imprese e ai servizi ispettivi, evidenziando l'importanza di un accordo molto definito e dettagliato tra le parti per l'individuazione dei rischi lavorativi, tentando di applicare la ricetta del 'dimmi dove e quando vai e ti dirò se sei protetto dall'Inail!'. Certamente la mancanza di riferimenti spazio-temporali rende più difficile il riconoscimento dell'indennizzabilità dell'infortunio e impone necessari e specifici accertamenti dell'Istituto per verificare la sussistenza dei presupposti sostanziali della tutela".* Scarcella (2022) rileva che: *"Di sicuro, per la migliore dottrina, l'identificazione del luogo di lavoro esterno non è incompatibile con la natura del lavoro agile, suggerendosi come strumento di 'determinazione' del luogo di lavoro il ricorso al c.d. accordo previsto dall'art. 19, legge n. 81/2017. In particolare, si osserva, il luogo di lavoro deve essere oggetto dell'accordo individuale, con la possibilità per il lavoratore di indicare, ad esempio, alcuni luoghi in cui la propria prestazione si svolgerà (domicilio, residenza, etc.). Solo in questo modo [...] è possibile conciliare il lavoro smart con le norme generali di tutela della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. Concordare con il lavoratore i luoghi di svolgimento dell'attività permette infatti di sviluppare un sistema di informazione e di prevenzione realmente efficace e, per il datore di lavoro, di avere la garanzia che il lavoratore non si esporrà a rischi inutili e non contemplati. [...] Un'ipotesi ugualmente percorribile [...] potrebbe essere quella di una identificazione generica da parte del datore di lavoro dei luoghi idonei (e consentiti) per l'esercizio dell'attività lavorativa. In sede di accordo il datore di lavoro potrebbe imporre dei vincoli al lavoratore che, all'atto della sottoscrizione, si impegnerà a svolgere la propria attività esclusivamente in luoghi che, anche se non preventivamente identificati, risponderanno alle caratteristiche richieste dal datore di lavoro. In questo modo egli saprà (o legittimamente si aspetterà) che il proprio dipendente lavorerà in ambienti che presenteranno alcune caratteristiche tecniche predeterminate. Il datore di lavoro, dunque, potrà efficacemente garantire la sicurezza del proprio dipendente impegnato a svolgere la sua opera in locali già preventivamente identificati o almeno identificabili secondo caratteristiche predeterminate. La comunicazione preventiva e puntuale del luogo, in sostanza [...] è preferibile ma non indispensabile, mentre lo sarà il fatto che detto luogo risponda ai requisiti previsti per lavorare in sicurezza, requisiti che saranno illustrati al lavoratore in sede di formazione e informazione".*

riconoscendo il nesso di causalità tra l'infornio e l'attività lavorativa svolta. Solo in seguito al ricorso dell'interessata, l'Inail ha rivisto la propria decisione, qualificando l'evento come infornio sul lavoro e risarcendo la dipendente. Questa vicenda ha evidenziato la vulnerabilità delle tutele previste dalla normativa a favore dei lavoratori agili, sollevando degli interrogativi in merito ai limiti operativi della copertura assicurativa Inail. Scarcella (2022) rileva come le tutele contro gli infornio e le malattie professionali previste per il lavoro agile, come inizialmente accaduto anche nel caso in oggetto, *“data l'oggettiva impossibilità, per il datore di lavoro, di vigilare costantemente sulla correttezza delle attività extra-aziendali degli smart workers [...] potrebbero essere ridimensionate. In simili contesti, infatti, sia l'Inail che il datore di lavoro potrebbero eventualmente sollevare la sussistenza del [...] 'rischio elettivo'¹⁶¹, con evidente possibile contrazione della tutela effettiva del dipendente”¹⁶².*

4.2. LE ATTIVITÀ DI VOLONTARIATO IN ORARIO DI LAVORO ED I RISCHI DI INFORTUNIO

Si analizzeranno di seguito le iniziative di *welfare* aziendale promosse da numerose imprese, consistenti in attività di volontariato svolte in orario lavorativo retribuito. Verranno approfonditi, in particolare, gli aspetti di natura previdenziale collegati agli eventuali infornio occorsi nello svolgimento di tali attività.

¹⁶¹ Per *“rischio elettivo”* si intende *“quello che, estraneo e non attinente alla attività lavorativa, sia dovuto ad una scelta arbitraria del lavoratore, il quale crei ed affronti volutamente, in base a ragioni o ad impulsi personali, una situazione diversa da quella inerente alla attività lavorativa, ponendo così in essere una causa interruttiva di ogni nesso tra lavoro, rischio ed evento”* (Cassazione n. 2624 del 2012).

¹⁶² *“Tale approccio argomentativo potrà, però, essere arginato dalla giurisprudenza, in quanto svuoterebbe di significato il portato applicativo della Legge 81/2017, che introduce, in capo al datore di lavoro, un generale e ampio obbligo di tutela – sia assicurativa che antinfortunistica - del lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile”* (Puccio e Cagnazzo, in <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/art/infornio-smart-working-e-responsabilita-datore-lavoro-AECz10L> consultato il 14 marzo 2023).

Il mondo anglosassone ha una lunga tradizione nello sviluppo di forme di volontariato d'impresa, in particolare realizzato attraverso *partnership* tra imprese ed organizzazioni *non profit* attive nella comunità.

Il volontariato d'impresa può essere definito come “*un progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit durante l'orario di lavoro*” (Sodalitas, Ciessevi, Cergas, 2013).

Ciò si può realizzare attraverso varie formule, quali la messa a disposizione di competenze specifiche e trasferimento di *know-how*, il distacco temporaneo di personale a supporto di progetti delle organizzazioni *non profit*, la partecipazione a eventi locali (ad es.: raccolta fondi, interventi sull'ambiente, etc.), l'organizzazione di “*giornate del volontariato aziendale*” a sostegno di una o più organizzazioni *non profit*.

La scelta dei *partner*, sia per le imprese che per le aziende *non profit*, avviene principalmente in base agli elementi di coerenza tra il *business* dell'impresa e la *mission* della organizzazione *non profit* (Sodalitas, 2018).

Le motivazioni che spingono le aziende ad adottare programmi di volontariato sono legate principalmente alla volontà di dare concretezza alla propria politica di Responsabilità Sociale d'Impresa; oltre al comune obiettivo di aumentare il senso di coesione e di appartenenza all'azienda dei propri dipendenti. Si riscontra spesso, inoltre, il proposito di contribuire ad uno sviluppo sostenibile della propria comunità di riferimento (Sodalitas, Ciessevi, Cergas, 2013).

Nel corso del terzo capitolo, trattando il tema dell'evoluzione della responsabilità sociale delle imprese e del ruolo del *welfare* aziendale, si sono riscontrate alcune esperienze di attività di volontariato d'impresa.

Il Gruppo Davines, ad esempio, nel rapporto di sostenibilità 2020/2021, rileva di aver effettuato 554 ore lavorative retribuite per il volontariato d'impresa. Tra le varie iniziative realizzate segnala lo svolgimento di attività di piantumazione. Nel rapporto di sostenibilità 2021/2022 le ore lavorative dedicate al volontariato d'impresa sono state 787. Il documento evidenzia alcune iniziative in materia di

sostenibilità ambientale che hanno visto il coinvolgimento dei dipendenti del Gruppo Davines a livello internazionale, a fianco di clienti aziendali, di organizzazioni *non profit* e di altri *stakeholders*. Tra di esse si rilevano: la pulizia del canale *Saint Martin* a Parigi; le iniziative di eco-pulizia in diversi luoghi della Gran Bretagna, collegate a progetti di riforestazione; il progetto “*Mare d’amare*”, che è consistito in una serie di eventi itineranti per ripulire spiagge e zone costiere d’Italia.

Leonardo, nella *Dichiarazione consolidata di carattere Non Finanziario* relativa al 2021, mette in evidenza l’iniziativa di *welfare* aziendale denominata “*Bacheca del volontariato*”, attraverso la quale l’impresa supporta le offerte e richieste di volontariato dei dipendenti a favore di organizzazioni *non profit* e della comunità. Tra le attività realizzate nel 2021 sono inoltre segnalate tre giornate di raccolta plastica in collaborazione con la *Onlus Plastic Free*, coinvolgendo tre siti e raccogliendo circa una tonnellata di rifiuti.

L’art. 100 del T.U.I.R. contiene una disposizione che valorizza anche fiscalmente queste iniziative delle imprese nel contesto dell’economia sociale. Tale norma consente infatti al datore di lavoro di dedurre, nel limite del 5 per mille dell’ammontare complessivo, il costo relativo all’impiego di lavoratori dipendenti¹⁶³ per prestazioni di servizi erogate a favore di *Onlus*. L’attività lavorativa impiegata in un obiettivo solidale viene perciò assimilata al naturale impiego della stessa nel sistema produttivo aziendale (Sepio, 2022). Con la piena operatività della *Riforma del Terzo Settore*¹⁶⁴ si avrà inoltre un ampliamento della platea dei soggetti, in quanto il ventaglio degli enti coinvolti includerà, in luogo delle *Onlus*, qualsiasi tipologia di Ente del Terzo Settore (ETS) purché di natura non commerciale¹⁶⁵ (Sepio, 2022).

Va rilevato che tale disposizione si inserisce in un fenomeno più ampio che determina una graduale ridefinizione di alcuni istituti tipici del sistema tributario,

¹⁶³ È necessario che il dipendente, le cui prestazioni vengano fornite ad un’organizzazione *non profit*, sia assunto con un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

¹⁶⁴ D. Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (*Codice del Terzo Settore*), d. lgs. 3 luglio 2017, n. 112, d. lgs. 3 luglio 2017, n. 111, d. lgs. 3 agosto 2018, n. 105,

¹⁶⁵ L’art. 89 del Codice del Terzo Settore prevede, infatti, che le agevolazioni fiscali riconosciute alle *Onlus* vengano estese, per quanto compatibili, a tutti gli ETS di natura non commerciale.

diretti a favorire gli investimenti delle imprese nel sociale. Secondo la normativa fiscale, infatti, il costo del lavoro sostenuto per finalità non inerenti – e quindi estranee – a quelle aziendali resta a carico dell’impresa, senza possibilità di deduzione del costo stesso ai fini del calcolo delle imposte¹⁶⁶. Come visto, con il volontariato d’impresa si deroga, invece, a tale principio. Si assiste quindi alla compresenza, accanto al tradizionale principio di “inerenza” dei costi aziendali richiesto per la loro deducibilità ai fini della determinazione del reddito fiscalmente imponibile, ad un nuovo modello, che parte della dottrina definisce di “inerenza circolare”, cioè quel meccanismo attraverso cui il legislatore attrae nel sistema d’impresa voci di spesa collegate esclusivamente al bene comune (Sepio, 2022).

Come può accadere durante lo svolgimento dell’attività lavorativa, può succedere che il dipendente si infortuni nello svolgimento dell’attività di volontariato d’impresa. È interessante approfondire gli aspetti di natura previdenziale collegati a tale evenienza.

4.2.1. POSIZIONI DOTTRINALI ED EVOLUZIONE GIURISPRUDENZIALE

Determinante, con riferimento all’infortunio avvenuto nel corso di attività di volontariato d’impresa, è la ricorrenza del requisito dell’*“occasione di lavoro”*.

“Occasione di lavoro” non equivale a *“causa di lavoro”*. Non è, infatti, necessario che vi sia un rapporto causale diretto con lo svolgimento dell’attività lavorativa. Non è nemmeno necessario che l’infortunio si sia verificato sul luogo di lavoro o durante l’orario di lavoro: deve infatti sussistere almeno un rapporto di *occasionalità necessaria* tra lavoro e infortunio (Cinelli, 2013).

La nozione di *“occasione di lavoro”* è stata oggetto di una progressiva espansione ad opera della giurisprudenza della Suprema Corte di Cassazione. Secondo

¹⁶⁶ Uno dei principi del sistema tributario è quello dell’ *“inerenza”* nella determinazione del reddito d’impresa. In base ad esso, la deducibilità del costo viene simmetricamente riconosciuta in presenza di ricavi tassabili (art. 109 del Testo unico delle imposte sui redditi). Di conseguenza, quando si sostengono dei costi per prestazioni di servizi non inerenti all’attività dell’impresa (si pensi, ad esempio, ad esigenze personali dell’imprenditore), questi ultimi restano a carico dell’impresa senza alcuna possibilità di rientrare nella determinazione della base imponibile.

l'orientamento originario della stessa, l'occasione di lavoro si configurava soltanto in relazione al rischio proprio di una determinata attività lavorativa protetta. Si richiedeva, pertanto, una stretta correlazione tra l'evento e il rischio specifico riferito a un atto intrinseco a determinate prestazioni, o comunque strettamente connesso all'esecuzione di queste e al perseguimento delle relative finalità (La Peccerella, 2021). Tale impostazione era in linea con il principio del *"rischio professionale"*, che ha ispirato sin dalle origini la tutela contro gli infortuni sul lavoro¹⁶⁷.

La giurisprudenza, negli ultimi anni, ha proposto un'interpretazione dell'art. 2 del D.P.R. n. 1124 del 1965 fortemente ispirata al dettato costituzionale e ad una nozione di infortunio sul lavoro piuttosto ampia ed incentrata su una espansione della *"occasione di lavoro"* (Fili, 2019). Il presupposto della garanzia previdenziale si basa, infatti, sulla necessità di garantire al lavoratore mezzi adeguati alle sue esigenze di vita in caso di infortunio o di malattia professionale, coerentemente con il disposto di cui all'art. 38, co. 2, della Costituzione (Persiani, 2012).

Fili (2019) richiama in proposito la sentenza della Cassazione civile n. 6 del 2015, secondo la quale: *"In materia di infortuni sul lavoro, l' 'occasione di lavoro' di cui all'art. 2 del D.P.R. 30 giugno 1965, n. 1224, ricomprende tutte le condizioni, incluse quelle ambientali e socio-economiche in cui l'attività lavorativa si svolge e nelle quali è insito un rischio di danno per il lavoratore, indipendentemente dal fatto che tale danno provenga dall'apparato produttivo o dipenda da terzi o da fatti e situazioni proprie del lavoratore, con il solo limite, in questo caso, del cosiddetto rischio elettivo"*. L'autrice menziona anche la sentenza della Cassazione civile n. 17917 del 2017, secondo cui: *"In materia sono dunque da evitare le conclusioni generalizzate; e va evitato di confondere l'occasione con la causa; ed il rischio elettivo con la colpa del lavoratore. La strada maestra del sistema rimane quindi il concetto di occasione di lavoro (inteso come nesso di riferibilità funzionale del fatto all'attività di lavoro), il quale per quanto attiene alla valutazione del*

¹⁶⁷ In base al principio del *"rischio professionale"*, il datore di lavoro, poiché si appropria dei risultati dell'attività lavorativa, deve sopportarne i rischi e quindi rispondere dei danni all'integrità fisica subiti dal dipendente per ragioni di lavoro (Persiani, 2000).

*comportamento del lavoratore risulta delimitato soltanto dal criterio del rischio elettivo, secondo una risalente e consolidata giurisprudenza*¹⁶⁸.

In merito alla specifica questione dell'infortunio durante lo svolgimento di attività di volontariato d'impresa si riporta di seguito la posizione espressa da Pelizzi (2021), consulente del lavoro esperto nella gestione delle risorse umane degli enti di terzo settore, che appare in linea con l'evoluzione giurisprudenziale evidenziata e le posizioni dottrinali riportate. Secondo tale professionista: *“Il lavoratore dipendente, quando si infortuna ‘in occasione di lavoro’, è sempre assicurato contro gli infortuni sul lavoro anche se l'incidente avviene mentre sta svolgendo attività non abituali. Non ha importanza se l'infortunio accade in normale orario di lavoro o in orari differenti (ad esempio la domenica). Ai fini della tutela Inail ciò che conta è che l'infortunio sia accaduto ‘in occasione di lavoro’. A tal fine, il dipendente che presta attività di volontariato nell'ambito di un progetto aziendale, deve intendersi intento al lavoro anche se non sta svolgendo le proprie mansioni abituali”*. Pelizzi peraltro sottolinea il fatto che permanga, in ogni caso, l'obbligo degli Enti del Terzo Settore di assicurare il volontario ai sensi dell'art. 18, co. 1, del d. lgs. n. 117 del 2017¹⁶⁹.

¹⁶⁸ Significativi sono anche i rilievi di Corsalini (2016), il quale sottolinea che: *“Proprio perché l'evento (infortunio o malattia professionale) viene protetto in quanto fatto oggettivo che genera un bisogno socialmente rilevante, deve essere ad esso estraneo il concetto di rischio su cui invece si fondava l'impianto originario del sistema così come previsto nel T.U.: nell'assicurazione obbligatoria il rischio può continuare ad incidere soltanto sull'obbligazione contributiva, anche al fine di incentivare le misure di sicurezza sul lavoro, ma deve perdere ogni rilevanza ai fini della tutela”*. Se il concetto di *“rischio professionale”* non rappresenta più il fondamento della garanzia previdenziale, sembra che si debba conseguentemente ritenere significativa per l'indennizzabilità di un evento infortunistico soltanto la sussistenza di un *“rapporto non meramente marginale col lavoro”*, ossia appunto l'*“occasione di lavoro”* (Corsalini, 2016).

Anche la circolare Inail n. 52 del 23 ottobre 2013, relativa ai *“criteri per la trattazione dei casi di infortunio avvenuti in missione e in trasferta”*, mette in evidenza l'evoluzione giurisprudenziale relativamente al concetto di *“occasione di lavoro”*. Essa rileva che, dopo l'impostazione originaria di tale nozione, secondo la quale il diritto alle prestazioni assicurative doveva essere condizionato dal presupposto che l'evento fosse riconducibile a un *“rischio specifico”*, proprio dello svolgimento dell'attività lavorativa dell'assicurato, *“l'evoluzione della giurisprudenza di legittimità ha registrato il più favorevole orientamento consistente nell'ammettere l'indennizzabilità di tutti gli infortuni derivanti dai rischi connessi con il lavoro inteso nella sua accezione più ampia. Da ciò è derivata la tutelabilità di tutte le attività prodromiche e strumentali all'esecuzione della prestazione lavorativa, necessitate dalla stessa e alla stessa funzionalmente connesse. Al riguardo, la giurisprudenza di legittimità è ormai pacificamente orientata nel senso di ritenere che l'unico limite all'indennizzabilità di un'infortunio debba essere ravvisato nel rischio elettivo”*.

¹⁶⁹ L'art. 18, co. 1, del d. lgs. n. 117 del 2017, rubricato *“Assicurazione obbligatoria”*, dispone infatti che: *“Gli enti del Terzo settore che si avvalgono di volontari devono assicurarli contro gli infortuni*

Questa posizione risulta anche coerente con quanto disposto dall'art. 100 del T.U.I.R., che consente al datore di lavoro di dedurre, nei limiti indicati, il costo relativo all'impiego di lavoratori dipendenti per prestazioni di servizi erogate a favore di *Onlus*. Come sottolineato, l'attività lavorativa impiegata in un obiettivo solidale viene assimilata al naturale impiego della stessa nel sistema produttivo aziendale (Sepio, 2022).

Si segnala che, nel caso specifico in cui l'attività di volontariato d'impresa si realizzi attraverso il distacco temporaneo di personale a supporto di progetti delle organizzazioni *non profit*, gli obblighi di prevenzione e di protezione sono a carico del distaccatario, fatto salvo l'obbligo, a carico del distaccante, di informare e formare il lavoratore sui rischi tipici generalmente connessi allo svolgimento delle mansioni per le quali viene distaccato¹⁷⁰.

4.2.2. LA POSIZIONE DELL'INAIL

In merito alla questione della copertura assicurativa dell'infortunio durante lo svolgimento di attività di volontariato d'impresa si è proceduto a rivolgere un quesito specifico all'Inail. Tale istanza è stata inviata telematicamente al Servizio Clienti dell'Istituto in data 18 gennaio 2023¹⁷¹.

Nella comunicazione di risposta della Direzione Territoriale Padova-Rovigo dell'Inail, ricevuta in data 15 febbraio 2023, si conferma di fatto la posizione espressa da Polizzi. Il documento precisa, infatti, quanto segue:

“Il volontariato d'impresa è una strategia di responsabilità sociale adottata da parte delle aziende che consiste nel consentire ai dipendenti interessati di dedicare una parte del loro tempo di lavoro (retribuito) ad attività di utilità sociale.

Le aziende si propongono due obiettivi: intervenire nella comunità per rispondere ai bisogni delle persone (mettendo a disposizione competenze e capacità del

e le malattie connessi allo svolgimento di attività di volontariato, nonché per la responsabilità civile verso terzi”.

¹⁷⁰ Risp. Interpello Min. Lav. 12 maggio 2016, n. 8.

¹⁷¹ Il quesito è stato identificato dall'Inail con il numero: “CS1254074”.

proprio personale, anche dirigente) e rendere i propri dipendenti protagonisti di un'esperienza che coinvolge, motiva e fa crescere.

Per l'azienda il ritorno è in termini di visibilità e di caratterizzazione della propria immagine sotto il profilo della responsabilità sociale, sia verso il pubblico esterno che verso i dipendenti (nell'ottica di migliorare l'adesione e il sentimento di appartenenza all'azienda da parte del personale).

Tale attività, che può anche essere estranea al rischio assicurato dall'azienda, è comunque svolta, anche se in via occasionale (ad es. per un giorno lavorativo), nell'interesse del datore di lavoro ed è connessa a finalità lavorative.

Premesso che occorre sempre contestualizzare le fattispecie ed esaminare dettagliatamente le modalità di svolgimento di questo tipo di attività, in via generale si può affermare che il personale dipendente di una azienda, già assicurato in presenza dei requisiti oggettivi e soggettivi ai fini assicurativi (artt. 1 e 4 del D.P.R. n.1124/65) e impegnato nelle specifiche attività di volontariato, è esposto ad una situazione di rischio di infortunio derivante dall'esecuzione di obblighi derivanti dal rapporto di lavoro.

L'eventuale infortunio subito dal dipendente durante lo svolgimento dell'attività di volontariato d'impresa di cui sopra deve essere denunciato all'INAIL cui competerà ogni valutazione in merito all'indennizzabilità del caso".

4.3. IL CAR POOLING AZIENDALE: ASPETTI PREVIDENZIALI

Si esamineranno di seguito le scelte di mobilità sostenibile attuate da un numero crescente di imprese, che hanno realizzato iniziative di *car pooling* aziendale. Saranno approfonditi, in particolare, gli aspetti di natura previdenziale collegati a tali iniziative aziendali.

Il *car pooling* consiste nella “condivisione di un’automobile privata da parte di un gruppo di persone che si muovono per lavoro, studio o altre attività lungo lo stesso percorso e nei medesimi orari”¹⁷².

Non esiste una legge specifica che disciplina il *car pooling*, per cui si applicano le norme previste per il trasporto di cortesia. L'opinione prevalente è che “il trasporto di cortesia non produca vincoli giuridici, ma si mantenga nell'alveo di quei rapporti che si manifestano nella vita sociale quale espressione di amicizia o benevolenza nei confini delineati da regole non giuridiche” (Ruscica, 2008).

Tra i vantaggi per le imprese che incentivano il *car pooling* all'interno del proprio piano di *welfare* aziendale si possono segnalare i seguenti: favorire la mobilità sostenibile e migliorare il *work-life balance*; attrarre giovani talenti (in quanto spesso i giovani sono particolarmente attenti al tema della sostenibilità aziendale); favorire il dialogo tra colleghi, che possono confrontarsi anche su tematiche lavorative durante il viaggio casa-lavoro.

Fogolin (2020) riporta una serie di esperienze di imprese che hanno inserito il *car pooling* all'interno dei propri piani di *welfare* aziendale. Aziende particolarmente sensibili alle tematiche ambientali, quali Esselunga, Fincantieri, Intesa Sanpaolo, Lamborghini, Leonardo, Open Fiber, hanno infatti promosso i servizi di *car pooling*, normalmente prevedendo l'utilizzazione di apposite *app* specializzate, accessibili anche tramite dispositivi mobili. In alcuni casi è anche contemplato un meccanismo premiale per incentivarne l'utilizzo.

4.3.1. NORMATIVA SULLA MOBILITÀ AZIENDALE SOSTENIBILE

La tematica della mobilità aziendale sostenibile è stata regolata da importanti interventi legislativi.

Il primo è stato il decreto del Ministero dell'Ambiente del 27 marzo 1998 (Gazz. Uff. n. 179 del 03.08.1998), relativo alla “*Mobilità sostenibile nelle aree urbane*”.

¹⁷² Definizione tratta dalla proposta di legge n. 2436 del 6 giugno 2014, presentata alla Camera dei Deputati e diretta a promuovere lo sviluppo di un sistema di mobilità basato sull'uso condiviso di veicoli privati. Si approfondirà questa proposta di legge in seguito.

Tale decreto richiama gli impegni assunti a livello internazionale con la firma del Protocollo di Kyoto sui cambiamenti climatici, che ha vincolato l'Unione Europea ad una riduzione delle emissioni dei gas di serra. All'art. 3 ha previsto che le aziende con più di 300 dipendenti per unità locale, o complessivamente con più di 800 dipendenti ubicate nei comuni compresi nelle zone specificamente individuate a rischio di inquinamento atmosferico, dovessero predisporre annualmente un *"Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro"* (PSCL) e nominare un responsabile della mobilità aziendale (che in successivi provvedimenti normativi verrà denominato *mobility manager*¹⁷³). *"Il Piano è finalizzato alla riduzione dell'uso del mezzo di trasporto privato individuale e ad una migliore organizzazione degli orari per limitare la congestione del traffico"*. All'articolo 4 è previsto che i comuni compresi nelle zone individuate a rischio di inquinamento atmosferico debbano incentivare *"associazioni o imprese ad organizzare servizi di uso collettivo ottimale delle vetture, nonché a promuovere e sostenere forme di multiproprietà delle autovetture destinate ad essere utilizzate da più persone"*.

Successivamente, il decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (c.d. *"Decreto Rilancio"*), convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio, n. 77, all'art. 229 (rubricato *"Misure per incentivare la mobilità sostenibile"*), co. 4, ha esteso tali obblighi alle aziende con più di 100 dipendenti, con sede in centri urbani con più di 50.000 abitanti. Si specifica nella norma che il *mobility manager* ha *"funzioni di supporto professionale continuativo alle attività di decisione, pianificazione, programmazione, gestione e promozione di soluzioni ottimali di mobilità sostenibile. Il mobility manager promuove, anche collaborando all'adozione del piano di mobilità sostenibile, la realizzazione di interventi di organizzazione e gestione della domanda di mobilità delle persone, al fine di consentire la riduzione strutturale e permanente dell'impatto ambientale derivante dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane, tramite l'attuazione di interventi di mobilità sostenibile"*.

¹⁷³ Vedasi il decreto 20 dicembre 2000 del Servizio IAR del Ministero dell'ambiente *"Incentivazione dei programmi proposti dai mobility managers aziendali"*.

Il 12 maggio 2021 è stato emanato il decreto attuativo con cui il ministero della Transizione Ecologica ha dato seguito a quanto definito dal c.d. “Decreto Rilancio”¹⁷⁴. All’art. 1, co. 2, si specifica che: *“Il presente decreto è finalizzato a consentire la riduzione strutturale e permanente dell’impatto ambientale derivante dal traffico veicolare privato nelle aree urbane e metropolitane, promuovendo la realizzazione di interventi di organizzazione e gestione della domanda di mobilità delle persone che consentano la riduzione dell’uso del veicolo privato individuale a motore negli spostamenti sistematici casa-lavoro e favoriscano il decongestionamento del traffico veicolare”*. In tale decreto si prevede, all’art. 3, che *“il PSCL, finalizzato alla riduzione del traffico veicolare privato, individua le misure utili a orientare gli spostamenti casa-lavoro del personale dipendente verso forme di mobilità sostenibile alternative all’uso individuale del veicolo privato a motore”*. All’art. 6, co. 2, si prevede che al *mobility manager* aziendale sono assegnate, tra le altre, le funzioni di: *“supporto al mobility manager d’area nella promozione di interventi sul territorio utili a favorire l’intermodalità, lo sviluppo in sicurezza di itinerari ciclabili e pedonali, l’efficacia e l’efficienza dei servizi di trasporto pubblico, lo sviluppo di servizi di mobilità condivisa e di servizi di infomobilità”*.

Le linee guida per la redazione e l’implementazione del PSCL sono state definite dal decreto direttoriale del Ministero della transizione ecologica e del Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibile 4 agosto 2021, n. 209. È interessante rilevare che, nella parte relativa alla *“progettazione delle misure”*, si riporta un quadro esemplificativo delle iniziative individuate in un PSCL. Tra tali esemplificazioni, si prevedono soluzioni quali: *“Introduzione di un servizio di navetta aziendale, auto aziendali su prenotazione, razionalizzazione nell’uso dei parcheggi auto/moto interni favorendo l’uso di mezzi condivisi, tariffazione delle aree di sosta aziendali, predisposizione di parcheggi aziendali gratuiti per i dipendenti che condividono l’auto, creazione di app e/o spazi dedicati su intranet per la gestione del carpooling aziendale, istituzione di ‘buoni mobilità’ da destinare*

¹⁷⁴ Decreto del Ministro della transizione ecologica di concerto con il Ministro delle infrastrutture e della mobilità sostenibili n. 179 del 12 maggio 2021.

ai dipendenti che si recano in ufficio utilizzando forme di mobilità sostenibile alternative all'uso dell'autovettura privata".

L'art. 51, co. 7, del decreto legge n. 73 del 25 maggio 2021 (c.d. "Decreto Sostegni bis"), convertito dalla legge 23 luglio 2021, n. 106, ha previsto uno stanziamento di risorse economiche per l'anno 2021 destinate all'erogazione di contributi in favore delle imprese, delle pubbliche amministrazioni e delle scuole che, ai sensi dell'art. 229 del d.l. n. 34 del 2020, predispongono un *Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro* del personale. La disposizione specifica che: *"tali contributi sono destinati al finanziamento, nei limiti delle risorse disponibili, di iniziative di mobilità sostenibile, incluse iniziative di car-pooling, di car-sharing, di bike-pooling e di bike-sharing"*.

4.3.2. PROPOSTE DI LEGGE IN MATERIA DI CAR POOLING

Una proposta di legge che ha puntato ad affrontare il problema dell'infortunio *in itinere* relativamente al *car pooling* è stata presentata alla Camera dei Deputati il 10 novembre 2017 (proposta n. 4733). Essa era diretta a modificare l'articolo 2 del testo unico delle disposizioni per l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni e le malattie professionali, di cui al D.P.R. 30 giugno 1965, n. 1124.

La proposta mirava a rispondere alle esigenze sociali ed economiche di uno stato moderno che ponga attenzione: all'impatto ambientale (inquinamento acustico e atmosferico ed emissione di gas serra); ai costi legati alla mobilità urbana (carburanti); alla tutela della salute dei cittadini (aspettativa di vita più lunga e riduzione dello *stress*); al traffico sulle strade (decongestione del traffico e riduzione degli incidenti *in itinere*). In essa era segnalata l'urgenza e la necessità di riconoscere in ogni caso ai lavoratori che utilizzano il *car pooling*, nell'eventualità di incidente, la piena tutela dell'infortunio *in itinere*, in considerazione dell'impatto positivo che tale mezzo di trasporto ha sul benessere sociale ed economico dei cittadini.

La proposta di legge puntava a modificare l'art. 2 del testo unico, prevedendo che l'uso condiviso di veicoli privati nel percorso di andata e ritorno dal luogo di

abitazione a quello di lavoro dovesse intendersi sempre necessitato, a causa degli effetti positivi sulla riduzione dell'inquinamento e dei costi di trasporto, a condizione che il lavoratore che volesse attivare il servizio di uso condiviso ne desse preventiva comunicazione per scritto al datore di lavoro. Tale comunicazione, che doveva essere trasmessa almeno sette giorni prima della data di attivazione del servizio, doveva specificare: il veicolo utilizzato, i soggetti che condividono il servizio, l'abilitazione alla guida del conducente o dei conducenti del veicolo, il percorso e la relativa fascia oraria.

Altre proposte di legge hanno puntato a regolamentare il *car pooling*, anche se non hanno affrontato la questione dell'infortunio in *itinere*.

La proposta di legge n. 2436, presentata alla Camera dei Deputati il 6 giugno 2014, mirava a promuovere lo sviluppo di un sistema di mobilità basato sull'uso condiviso di veicoli privati, il *car pooling*, in particolare nelle aree urbane con alta intensità di traffico veicolare ed elevati livelli di inquinamento. Essa si prefiggeva di realizzare una sensibile riduzione dell'impatto ambientale derivante dal traffico urbano, realizzando uno strumento di mobilità sostenibile ai sensi del decreto del Ministro dell'ambiente 27 marzo 1998. Erano previste delle forme di promozione e di informazione degli utenti, da realizzare attraverso un obbligo per tutti gli enti pubblici e per le imprese con più di 250 dipendenti di riservare nel proprio sito *internet* uno spazio alle informazioni sul *car pooling*. Erano poi previste delle campagne annuali di informazione e di educazione alla mobilità alternativa e sostenibile, con riguardo al *car pooling*, promosse dal Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e dal Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare.

La proposta di legge n. 930, presentata alla Camera dei Deputati il 13 luglio 2018, ha ripreso in parte significativa, integrandoli, i contenuti della proposta di legge n. 2436, il cui *iter* legislativo non si era concluso nella precedente legislatura. Anch'essa era finalizzata allo sviluppo di un sistema di *car pooling*, da applicarsi su larga scala, che potesse contribuire in modo significativo alla riduzione dei costi di viaggio, del numero delle vetture in circolazione, della congestione del traffico e dell'impatto ambientale. Anche in questo caso si considerava questo sistema

come strumento di mobilità sostenibile ai sensi del decreto del Ministro dell'ambiente 27 marzo 1998. La proposta riconduceva il *car pooling* ad un contratto di trasporto gratuito, ai sensi dell'art. 1681, co. 3, del codice civile, e non si configurava come attività di impresa di trasporto di persone. Era infatti previsto che i passeggeri potessero pagare al conducente una somma a titolo di compartecipazione alle spese sostenute, non eccedente i costi di trasporto e che non determinasse un profitto per l'attività svolta. Era invece stabilito che le attività dei gestori che organizzino e gestiscano le piattaforme di intermediazione attraverso le quali le persone accedano ai servizi di *car pooling* potessero configurarsi come attività di impresa. Anche in questo caso erano contemplati degli obblighi di promozione del *car pooling*, attraverso spazi dedicati nei siti *internet* ed *intranet* delle amministrazioni e degli enti pubblici nonché delle imprese private occupanti presso un unico stabilimento un numero complessivo di addetti superiore a 250 unità. Era anche previsto che il Ministero dell'ambiente e della tutela del territorio e del mare e il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti elaborassero un programma coordinato di iniziative di informazione e educazione alla mobilità sostenibile, con particolare attenzione all'incentivazione del *car pooling*. Era inoltre stabilito che il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti rendesse disponibili sul sito istituzionale del portale dell'automobilista delle interfacce applicative al fine di dare la possibilità, nel rispetto della *privacy* degli utenti, di consultare: la validità della patente degli utenti registrati al servizio; la validità della copertura assicurativa e l'effettuazione della revisione dei veicoli registrati al servizio. Era infine previsto il riconoscimento di un credito di imposta a favore delle imprese che adempissero alle disposizioni della legge e gestissero direttamente servizi di *car pooling*.

4.3.3. L'INFORTUNIO IN ITINERE

Le scelte di mobilità sostenibile attuate da un numero crescente di imprese hanno portato a sviluppare soluzioni di *car pooling* offerte ai dipendenti aziendali. In relazione a queste iniziative, rimangono aperte delle problematiche relativamente ai possibili casi di infortunio *in itinere* ed alla connessa tutela da parte dell'Inail.

L'infornunio *in itinere*, cioè l'infornunio che colpisce il soggetto protetto durante il percorso seguito per recarsi dall'abitazione al lavoro, o viceversa, è disciplinato dall'art. 2 del D.P.R. 30 giugno 1965, n. 1124. Nel caso del *car pooling* si pone il problema della interruzione o deviazione del percorso, dirette a prendere o accompagnare i passeggeri, che risultano indipendenti dal lavoro o, comunque, non necessitate.

Una recente sentenza della Cassazione Civile, Sezione Lavoro, 3 agosto 2021, n. 22180 ha affrontato il caso di un lavoratore che è deceduto a causa di un incidente stradale avvenuto mentre accompagnava in auto un collega a casa, effettuando a tal fine una deviazione dal normale percorso. La vedova ha richiesto all'Inail le prestazioni spettanti in caso di infornuni sul lavoro ma la richiesta è stata respinta. La causa si è conclusa con la sentenza in questione negativa per la famiglia del lavoratore. La Corte di Cassazione ha motivato la sentenza considerando non indennizzabile l'infornunio mortale in quanto avvenuto a seguito di una deviazione dal normale percorso tra luogo di lavoro e abitazione del lavoratore deceduto, non giustificato né da esigenze lavorative, né da cause di forza maggiore o da particolari esigenze aziendali, bensì dovuto ad una scelta personale del lavoratore stesso.

Una possibile soluzione diretta ad evitare i problemi sopra evidenziati è stata espressa da Francesco Pirrone, dirigente del servizio trattamento giuridico di Ispra¹⁷⁵ e responsabile per i rapporti con l'Inail, nel corso di un convegno svoltosi a Roma il 12 aprile 2017 dal titolo: "*Il car pooling. Dare un passaggio in auto ad un collega. Proposte per Ispra*"¹⁷⁶.

Pirrone evidenzia che sia applicabile la copertura assicurativa a carico dell'Inail se il *car pooling* viene realizzato in azienda attraverso una direttiva del datore di lavoro, il quale regola il *car pooling* nelle modalità di svolgimento. In questo modo viene ricostruito l'elemento dell'occasione di lavoro proprio in virtù di tale

¹⁷⁵ "L'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, Ispra, è un ente pubblico di ricerca, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico, autonomia tecnica, scientifica, organizzativa, finanziaria, gestionale, amministrativa, patrimoniale e contabile" (tratto dal sito: <https://www.isprambiente.gov.it/it/istituto> consultato il 26 gennaio 2023).

¹⁷⁶ La videoregistrazione del convegno è disponibile nel sito: <https://www.youtube.com/watch?v=7eZdcR2ktxM&t=3588s> consultato il 26 gennaio 2023.

disposizione aziendale. Pirrone segnala che, in caso di infortunio, l'Inail verifica, attraverso un questionario destinato al datore di lavoro, se il lavoratore sia stato autorizzato dallo stesso datore all'uso del mezzo proprio. In caso di risposta affermativa, l'Inail riconosce l'infortunio *in itinere* e tutela conseguentemente il lavoratore, ma poi esercita l'azione di rivalsa nei confronti del datore di lavoro. Quest'ultimo deve quindi coprirsi da tale evenienza attraverso un'estensione della copertura assicurativa mediante polizza per la responsabilità civile verso terzi.

In sostanza, quindi, affinché vi sia copertura assicurativa da parte dell'Inail, la modalità di trasporto con auto privata deve inquadrarsi come necessitata, attraverso una direttiva del datore di lavoro che regola l'uso del mezzo proprio per il *car pooling*. Il costo per l'impresa di tale iniziativa consiste nell'estensione al *car pooling* della copertura assicurativa per la responsabilità civile verso terzi.

4.3.4. LE APP E LE PIATTAFORME INFORMATICHE PER IL CAR POOLING

Per organizzare i servizi di *car pooling*, ottimizzando gli spostamenti casa-lavoro attraverso la condivisione delle auto tra dipendenti della stessa azienda o di aziende limitrofe, sono state sviluppate ed esistono nel mercato numerose *app*, gestibili tramite telefono cellulare.

Normalmente esse consentono ai dipendenti di registrarsi ad una piattaforma *internet* e, successivamente, di visualizzare su una mappa la posizione di partenza dei propri colleghi e dei dipendenti di aziende limitrofe alla propria, con cui possono mettersi in contatto e condividere l'auto nel tragitto casa-lavoro-casa, suddividendo la spesa del viaggio. Il conducente riceve infatti un rimborso spese dai passeggeri che condividono il percorso.

Il vantaggio di queste *app* aperte al pubblico, rispetto alle iniziative attivate dalle singole aziende, è che consentono di coinvolgere un numero molto elevato di persone, aumentando fortemente le opportunità di creare soluzioni vantaggiose, e quindi di utilizzo effettivo, del *car pooling*.

È interessante il fatto che queste *app* consentono al conducente di effettuare il normale percorso casa-lavoro, permettendo a terzi interessati (anche non colleghi di lavoro) di entrare in *car pooling* senza deviazioni di tragitto, in quanto si trovano lungo il percorso normalmente svolto. In caso di incidente, l'*app* può dimostrare che il conducente non effettua deviazioni di tragitto rispetto al normale itinerario giornaliero.

Anche i passeggeri possono veder certificato il fatto che il viaggio in *car pooling*, eventualmente abbinato a tratte complementari percorse con i mezzi pubblici, sia il più diretto e veloce, ai fini della copertura assicurativa Inail.

4.3.5. ESPERIENZE DI CAR POOLING PROMOSSE DALL'INAIL

Lo stesso Inail prevede il *car pooling* all'interno del proprio *Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro*. Il Piano Inail del dicembre 2022 prevede, infatti, tra gli interventi di natura strumentale: *“l’acquisizione/ realizzazione di una app per smartphone e la realizzazione di spazi dedicati sulla intranet per la gestione del car pooling aziendale mediante applicazioni di incentivo all’utilizzo (es.: riconoscimento del tempo come orario di lavoro, ecc.). Tale misura potrà prevedere la predisposizione di appositi parcheggi riservati e ubicati in posizioni particolarmente comode (per esempio vicino all’ingresso e/o al coperto). Si valuterà la possibilità di incentivare il dipendente che condividerà la propria vettura per tale modalità di trasporto. La misura sarà volta principalmente alla realizzazione della disincentivazione dell’utilizzo individuale dell’auto privata e a ridurre la domanda di mobilità”*.

Tra le iniziative promosse nel corso del 2022 da Inail, in collaborazione con MUV B Corp, vi sono anche delle sfide sotto forma di gioco tra persone che traccino, attraverso la funzione di geo-localizzazione del proprio telefonino, i propri viaggi in *car pooling*, a piedi, in bici/monopattino, coi mezzi pubblici e con mezzi elettrici.

Con ogni itinerario effettuato, il giocatore guadagna punti. Per coloro che raggiungono determinati punteggi nella sfida sono previsti dei premi virtuali¹⁷⁷.

4.3.6. ASPETTI CONTRIBUTIVI DEL CAR POOLING

La risposta n. 461 del 2019 dell’Agenzia delle entrate ha chiarito che il servizio di *car pooling* aziendale fornito dal datore di lavoro non rappresenta reddito di lavoro dipendente e quindi non è assoggettato né a tassazione né a contribuzione previdenziale.

L’interpello era stato proposto da una società che si occupa di soluzioni integrate per aziende che intendono promuovere il *car pooling* per i propri dipendenti mediante siti *web* e applicazioni di telefonia mobile gestiti dallo stesso fornitore, attraverso la fornitura di una piattaforma *web* appositamente sviluppata. La società in questione era interessata a fornire alle imprese le prestazioni di servizio necessarie ad attuare trasporti in forma di *car pooling* aziendali, tra le quali: la messa a disposizione del cliente di idonee figure professionali necessarie nelle diverse fasi del progetto; rendere disponibili al cliente le risorse necessarie in termini di *software*, applicazioni e materiali necessarie per l’operatività della piattaforma *web*; porre in essere le attività necessarie alla prestazione dei servizi, collaborando con il cliente al fine di rendere fruibile la piattaforma e i servizi accessori ai dipendenti e al cliente medesimo¹⁷⁸.

Alcuni dei quesiti posti dalla società istante sono particolarmente interessanti al fine di valutare gli aspetti contributivi del *car pooling*. È stata infatti richiesta la conferma dell’irrelevanza tributaria, ai fini del reddito di lavoro dipendente, delle utilità in natura recate ai dipendenti delle società clienti dal servizio di *car pooling* aziendale offerto dalla società istante alle imprese committenti, affinché possa essere destinato a favore della generalità o di categorie dei suddetti dipendenti e,

¹⁷⁷ Per approfondimenti vedasi il sito internet: <https://www.muvgame.com/regolamenti/allenamento-speciale-inail-roma-regolamento/> consultato il 25 gennaio 2023.

¹⁷⁸ Tali servizi di *car pooling* aziendali erano destinati in esclusiva alla generalità o a categorie di dipendenti della società committente, attraverso una piattaforma *software* che la società fornitrice metteva a disposizione dei dipendenti, in virtù di tale rapporto negoziale.

in specie, sulla esclusione di tali utilità dai redditi di lavoro dipendente ai sensi dell'art. 51, co. 2, lett. d) del T.U.I.R.¹⁷⁹ È stata poi richiesta la conferma dell'irrilevanza, per i dipendenti delle società committenti che opereranno in veste di *driver*, delle somme percepite – anche sotto forma di credito per successivi viaggi da eseguire in veste di *rider* o di buoni carburante - a seguito degli addebiti attuati a carico dei *rider* tramite la piattaforma *web* per condivisione parziale delle spese di viaggio. Dette somme o valori sono percepiti in veste di privati, condividendo l'automezzo abitualmente utilizzato per recarsi nel luogo di lavoro e non nell'esercizio abituale di prestazioni di trasporto a terzi. Per tale motivo, la società istante riteneva che dovessero considerarsi fiscalmente irrilevanti sia nell'ambito dei redditi di lavoro dipendente – in particolare agli effetti dell'art. 51 del T.U.I.R. – sia nell'ambito dei redditi diversi – in particolare agli effetti dell'art. 67 del T.U.I.R. – sia di ogni altra categoria reddituale. Infine è stato formulato un quesito relativo al trattamento, ai fini del reddito di lavoro dei dipendenti delle società committenti, dei premi/incentivi aziendali erogati in forma di buoni carburante o altri c.d. *flexible benefit* in connessione con l'utilizzo del servizio di *car pooling* aziendale fornito dalla società istante.

Il parere dell'Agenzia delle entrate, in riferimento al primo quesito indicato, fa presente che la lettera d) del comma 2 dell'art. 51 del T.U.I.R. riconosce la non concorrenza al reddito di lavoro dipendente delle *“prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti, anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici”*. In relazione all'ambito di applicazione della riportata disposizione, è stato più volte precisato che non generano reddito imponibile per il lavoratore le prestazioni di servizi di trasporto collettivo per lo spostamento dei dipendenti dal luogo di abitazione, o da un apposito centro di raccolta, alla sede di lavoro e/o viceversa.

Nella fattispecie rappresentata l'Agenzia delle entrate non ritiene applicabile la citata lettera d), ovvero configurabile un servizio di trasporto organizzato dal datore di lavoro, poiché quest'ultimo, limitandosi tramite la società istante a

¹⁷⁹ In virtù del principio di armonizzazione delle basi imponibili fiscali e previdenziale di cui all'art. 12 della legge n. 153 del 1969, ciò comporterebbe, conseguentemente, l'esclusione dall'assoggettamento a contribuzione previdenziale.

mettere a disposizione una piattaforma informatica, rimane estraneo al rapporto con il vettore, presupposto imprescindibile affinché si configuri un servizio di trasporto così come disciplinato dall'art. 51, co. 2, lett. d) del T.U.I.R.

L'Agenzia fa invece presente che il medesimo art. 51, co. 2, lett. f), del T.U.I.R. riconosce l'irrilevanza reddituale relativamente alla *“utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizione di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100”*.

L'Amministrazione finanziaria in più occasioni ha precisato che affinché si determini l'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente, devono ricorrere congiuntamente, tra l'altro, le seguenti condizioni: le opere e i servizi devono essere messi a disposizione della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti; le opere e servizi devono riguardare esclusivamente erogazioni in natura e non erogazioni sostitutive in denaro; le opere e i servizi devono perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale o culto.

Nel caso in esame, il datore di lavoro, attraverso un apposito *“contratto”* con la società istante, mette a disposizione della generalità dei propri dipendenti una piattaforma informatica, il cui utilizzo è lasciato alla volontà dei lavoratori. Pertanto si ritiene che l'utilità in natura recata ai dipendenti delle società clienti del servizio di *car pooling* aziendale non genererà reddito di lavoro dipendente.

In relazione alla tassazione delle somme percepite dai *driver* a titolo di condivisione parziale delle spese di viaggio e perciò addebitate ai *rider* tramite la piattaforma *web* secondo le modalità previste dal *“contratto”* e dai relativi *“termini e condizioni d'uso”*, trattandosi di meri accordi tra privati, per le medesime argomentazioni addotte al precedente quesito, l'Agenzia delle entrate ritiene che tali somme risultino irrilevanti nell'ambito del reddito di lavoro dipendente.

In sostanza, gli utenti della piattaforma messa a disposizione dalla società pongono in essere degli accordi tra privati (dipendenti della medesima azienda committente), al fine, essenzialmente, di percorrere un tratto comune del percorso casa-lavoro-casa tramite il veicolo privato del conducente, condividendo le spese di viaggio. Di conseguenza non si può ritenere che il *driver* svolga un'attività economica rilevante.

Con riferimento all'ultimo quesito evidenziato, relativo al trattamento, ai fini del reddito di lavoro dei dipendenti, dei premi/incentivi aziendali erogati ai lavoratori in forma di buoni carburanti o altri c.d. *flexible benefits* in connessione con l'utilizzo del servizio di *car pooling* aziendale, l'Agenzia delle entrate ritiene che tali valori, in ossequio del *principio di onnicomprensività* sancito dall'art. 51, co.1, del T.U.I.R., costituiscano per i percettori reddito di lavoro dipendente¹⁸⁰, sempreché il valore di tale forma remunerativa superi, per ciascun percettore, nel periodo d'imposta, euro 258,23¹⁸¹.

Le forme di incentivazione in natura erogate ai dipendenti, sia dalla società istante che dalle società clienti, costituiscono reddito imponibile, sempreché non si configurino le fattispecie previste dai commi 2 e 3 dell'art. 51 del T.U.I.R.

4.4. IL SERVIZIO DI RICARICA DELLE AUTO ELETTRICHE PRIVATE DEI DIPENDENTI

Si considererà di seguito il servizio di ricarica delle auto elettriche private dei dipendenti offerto da alcune imprese all'interno dei propri piani di *welfare* aziendale, in particolare utilizzando i propri impianti sostenibili (ad esempio i pannelli solari installati nei tetti degli stabilimenti aziendali), e si valuteranno gli aspetti di natura previdenziale connessi a tale servizio innovativo.

¹⁸⁰ Sottoposto, quindi, a contribuzione previdenziale (vedasi la nota precedente).

¹⁸¹ Infatti, il comma 3 dell'art. 51 del T.U.I.R. prevede, tra l'altro, che: "*Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo di imposta ad euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito*". Come si è già visto nel secondo capitolo, a fronte dell'emergenza energetica e limitatamente al periodo d'imposta 2022, tale limite è stato innalzato dapprima ad euro 600,00 e, successivamente, ad euro 3.000,00.

Le aziende hanno un ruolo determinante nella diffusione della mobilità elettrica. Il posto di lavoro è un punto essenziale in cui poter ricaricare il proprio veicolo, in quanto è uno dei luoghi in cui si passa la maggior parte del proprio tempo. Questo è un punto fondamentale da tenere in considerazione, visto anche che le tempistiche di ricarica delle auto elettriche, almeno per la tecnologia attualmente in uso, risultano essere molto lunghe. Per molte persone, che magari sono impossibilitate a ricaricare a casa il proprio veicolo, l'offerta di tale possibilità in azienda potrebbe fare la differenza tra acquistare o meno un veicolo elettrico.

Per un'impresa vi possono essere molti vantaggi collegati all'offerta della ricarica elettrica in azienda, in particolare nel caso in cui la stessa installi degli impianti di produzione sostenibile, quali i pannelli solari. Questi ultimi offrono, infatti, la possibilità, da un lato, di produrre energia senza generare inquinamento e, dall'altro, di abbattere il consumo di energia a pagamento, grazie alla produzione in autonomia dell'energia elettrica. In ogni caso, i vantaggi di tale iniziativa aziendale sono: la motivazione e la fedeltà del personale, il servizio per i clienti e visitatori, l'immagine aziendale in termini di innovazione e attenzione all'ambiente, la possibilità di ricaricare la propria flotta elettrica aziendale.

L'utilizzo della stazione di ricarica posta nel parcheggio aziendale può essere offerto gratuitamente ai lavoratori (e a clienti e visitatori) e può diventare un importante elemento del piano di *welfare* aziendale, in grado di generare motivazione e fidelizzazione dei propri dipendenti.

In base all'art. 51, co. 1, del T.U.I.R. tutte le somme ed i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro, costituiscono reddito di lavoro dipendente (c.d. "*principio di onnicomprensività*"). Conseguentemente sono assoggettati a contribuzione previdenziale, in virtù del principio di armonizzazione delle basi imponibili fiscale e previdenziale di cui all'art. 12 della legge n. 153 del 1969.

L'offerta di un servizio di ricarica gratuito ai propri dipendenti da parte di un'impresa può essere esclusa dalla formazione del reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 51, co. 3, del T.U.I.R., il quale prevede che: "*... Non concorre a*

formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo di imposta ad lire 500.000 [euro 258,23]; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito". Se, dunque, il valore della ricarica gratuita offerta ai propri dipendenti rientra all'interno della soglia complessiva di euro 258,23 godrà del beneficio della non assoggettabilità fiscale e, conseguentemente, previdenziale¹⁸².

4.4.1. I BUONI CARBURANTE INCLUSI NEL WELFARE AZIENDALE

L'art. 2 del d.l. 21 marzo 2022, n. 21 (c.d. "*Decreto Ucraina*"), convertito, con modificazioni, dalla legge 20 maggio 2022, n. 51, ha disposto, soltanto per il periodo d'imposta 2022, un ampliamento dell'ambito di esclusione da imposizione

¹⁸² L'Agenzia delle entrate, con la risposta all'interpello n. 329 del 2022, ha affermato la possibilità di far rientrare in un piano di *welfare* l'offerta ai dipendenti del servizio di ricarica gratuito dell'auto elettrica, laddove rientri in una finalità di educazione ambientale perseguita dall'azienda. La società istante ha manifestato l'intenzione di promuovere una iniziativa diretta ad incentivare tra i dipendenti il ricorso alla mobilità elettrica. A tal fine era intenzionata a riconoscere sei mesi di ricarica gratuita per i lavoratori che avessero acquistato auto elettriche entro un determinato periodo di tempo, utilizzando ove possibile l'energia elettrica prodotta dai propri impianti fotovoltaici o idroelettrici ovvero, in alternativa, ove ciò non fosse praticabile, stipulando convenzioni con soggetti terzi fornitori delle ricariche, stabilendo delle limitazioni (ad esempio un numero massimo di ricariche effettuabili) al fine di evitare possibili abusi. Tale iniziativa era destinata alla generalità dei dipendenti. L'intenzione dell'impresa era di realizzarla attraverso la stipula di un accordo aziendale. La società interpellante ha prospettato all'Agenzia delle entrate la soluzione interpretativa per cui l'offerta di tale possibilità alla generalità dei dipendenti nell'ambito del proprio piano di *welfare* aziendale potesse rientrare nel concetto ampio di "*educazione*", intesa come educazione all'uso corretto delle risorse, nell'ambito delle iniziative aziendali di sensibilizzazione alla sostenibilità. Essa ha ritenuto pertanto che per tale fattispecie potesse trovare applicazione l'art. 51, co. 2, lett. f) del T.U.I.R., ai sensi del quale non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente "*l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale*" per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, se erogati alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi. L'Agenzia delle entrate, nella risposta all'interpello, ha confermato che la disposizione di cui all'art. 51, co. 2, lett. f) del T.U.I.R. possa applicarsi anche nelle ipotesi in cui il datore di lavoro, allo scopo di promuovere un utilizzo consapevole delle risorse ed atteggiamenti responsabili dei lavoratori verso l'ambiente, attraverso il ricorso alla mobilità elettrica, offra ai propri dipendenti il servizio di ricarica dell'auto elettrica. La conclusione dell'Agenzia delle entrate è stata che, sul presupposto che il servizio di ricarica gratuito che la società intende offrire per sei mesi a tutti i dipendenti che proveranno di avere acquistato auto elettriche entro un determinato periodo di tempo, sia limitato in termini di importo e/o di KW totali di ricariche effettuabili al fine di evitare abusi e soddisfi il requisito della finalità educativa previsto dall'art. 51, co. 2, lett. f) del T.U.I.R., il relativo *benefit* possa beneficiare del regime di esclusione dal reddito di lavoro dipendente.

fiscale, e conseguentemente contributiva, previsto dall'art. 51, co. 3, del T.U.I.R. In particolare, per il 2022 l'importo del valore dei buoni benzina o analoghi titoli ceduti dai datori di lavoro privati ai propri dipendenti per l'acquisto di carburanti non è stato imponibile nel limite di 200 euro per singolo lavoratore.

Nello specifico, il valore dei buoni carburante di importo complessivo fino a 200 euro non ha concorso alla formazione del reddito in base all'art. 51, co. 3, del T.U.I.R., che stabilisce il limite di esenzione dei beni e servizi ceduti ai dipendenti.

L'Agenzia delle entrate è intervenuta a fornire chiarimenti in relazione alla suddetta agevolazione fiscale con la circolare n. 27 del 14 luglio 2022.

Per quanto riguarda l'ambito soggettivo di applicazione dell'art. 2 del d.l. 21 marzo 2022, n. 21, la circolare ha confermato che l'agevolazione è stata introdotta per favorire esclusivamente i lavoratori dipendenti di *"datori di lavoro privati"*. Sono state pertanto escluse dall'agevolazione in questione le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, co. 2, del d. lgs. 30 marzo 2001, n. 165¹⁸³. Per quanto riguarda i lavoratori, l'art. 2 della legge in questione ha fatto riferimento al solo comma 3 dell'art. 51 del T.U.I.R e non all'intero art. 51. Pertanto l'Agenzia delle entrate, vista anche la *ratio* della norma volta ad indennizzare i dipendenti di datori di lavoro privati dei maggiori costi sostenuti a seguito dell'incremento dei prezzi dei carburanti, ha ritenuto che il buono carburante beneficiasse dell'esenzione dalla formazione del reddito imponibile anche nel caso in cui sia stato erogato *ad personam* (dunque, non solo alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee).

In merito all'ambito oggettivo ed alla modalità di applicazione, la circolare ha specificato che l'agevolazione è stata riferita ai *"buoni carburante"*, cioè alle erogazioni corrisposte dai datori di lavoro privati ai propri dipendenti per i rifornimenti di carburante per autotrazione, cioè per l'acquisto di benzina, carburante, Gpl e metano. L'Agenzia delle entrate ha chiarito che: *"si ritiene che l'erogazione di buoni o titoli analoghi per la ricarica dei veicoli elettrici debba*

¹⁸³ Gli enti pubblici economici, che non rientrano tra le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, co. 2, del d. lgs n. 165 del 2001, si considerano, nel caso di specie, rientranti nel settore privato.

rientrare nel beneficio di cui trattasi, anche al fine di non creare ingiustificate disparità di trattamento fra differenti tipologie di veicoli”.

La circolare ha rilevato che la relazione illustrativa dell’art. 2 del d.l. 21 marzo 2022, n. 21 abbia precisato che il *bonus* carburante di euro 200, che è sottoposto alla disciplina dell’art. 51, co. 3, del T.U.I.R., abbia rappresentato un’agevolazione ulteriore rispetto a quella generale già prevista dal medesimo art. 51, co. 3. Conseguentemente, al fine di fruire dell’esonero da imposizione, i beni e i servizi erogati nel 2022 dal datore di lavoro a favore di ciascun dipendente hanno potuto raggiungere un valore di euro 200 per i buoni carburante ed un valore di euro 258,23 per l’insieme degli altri beni e servizi (compresi eventuali ulteriori buoni carburante)¹⁸⁴.

Come già evidenziato nel secondo capitolo, nel corso del 2022, in relazione all’emergenza energetica legata al forte rincaro dell’energia e del gas, anche in seguito alla crisi dovuta alla guerra tra Russia e Ucraina, è intervenuto il d.l. n. 115 del 2022, con l’art. 12, rubricato “*Misure fiscali per il welfare aziendale*”, che, limitatamente al periodo d’imposta 2022 e in deroga a quanto previsto dall’articolo 51, comma 3 del testo unico delle imposte sui redditi (TUIR), ha stabilito che «*non concorrono a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell’energia elettrica e del gas naturale entro il limite complessivo di euro 600,00*». Il decreto legge Aiuti *quater* n. 176 del 18 novembre 2022, ha successivamente innalzato da 600,00 a 3.000,00 euro la soglia dei *fringe benefit* esenti da imposte e contributi che le aziende hanno potuto concedere ai dipendenti nel periodo di imposta 2022, sotto forma di beni, servizi o somme per pagare le utenze domestiche di acqua, luce e gas.

¹⁸⁴ Per meglio chiarire la circolare ha riportato due esempi. “*Nel caso in cui il lavoratore dipendente benefici, nell’anno d’imposta 2022, di buoni benzina per euro 100 e di altri benefit (diversi dai buoni benzina) per un valore pari ad euro 300, quest’ultima somma sarà interamente sottoposta a tassazione ordinaria. Di contro, se il valore dei buoni benzina è pari ad euro 250 e quello degli altri benefit è pari ad euro 200, l’intera somma di euro 450 non concorre alla formazione del reddito del lavoratore dipendente, poiché l’eccedenza di euro 50 relativa ai buoni benzina confluisce nell’importo ancora capiente degli altri benefit di cui all’art. 51, co. 3, del T.U.I.R.*”.

La circolare ha segnalato che l'erogazione dei buoni carburante potesse avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale, ai sensi dell'art. 51, co. 3-*bis* del T.U.I.R.¹⁸⁵

Secondo l'Agenzia delle entrate, l'erogazione dei buoni carburante ha potuto essere effettuata in sostituzione del premio di risultato di cui all'art. 1, commi da 182 a 190, della legge 28 dicembre 2015, n. 208, nel rispetto della normativa ivi prevista. Nel caso in cui il dipendente avesse chiesto l'erogazione del premio di risultato in buoni carburante, avrebbe avuto diritto all'esenzione da imposta sia per il paniere di beni e servizi offerti fino ad un valore di euro 258,23 (successivamente elevato ad euro 3.000 per il solo anno 2022, come sopra evidenziato), sia per i predetti buoni carburante per un valore di euro 200. In caso di superamento di ognuno dei predetti limiti, ciascun importo, per l'intero, sarebbe stato soggetto al prelievo sostitutivo previsto per i premi di risultato.

Il *bonus* carburante di euro 200 è stato riproposto anche per l'anno 2023 dal decreto legge 14 gennaio 2023, n. 5, il quale ha disposto che: *“Fermo restando quanto previsto dall'articolo 51, comma 3, terzo periodo, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, il valore dei buoni benzina o di analoghi titoli per l'acquisto di carburanti ceduti dai datori di lavoro privati ai lavoratori dipendenti, nel periodo dal 1° gennaio 2023 al 31 dicembre 2023, non concorre alla formazione del reddito del lavoratore, se di importo non superiore a euro 200 per lavoratore”*.

Tuttavia, in sede di conversione del decreto, il legislatore ha ridimensionato la portata della disposizione, in quanto ha previsto la sola defiscalizzazione e non anche la decontribuzione per l'erogazione di buoni carburanti. Il decreto legge è, infatti, stato convertito con modificazioni dalla legge 10 marzo 2023, n. 23, nella quale è stata inserita la seguente frase dopo la disposizione sopra riportata: *“L'esclusione dal concorso alla formazione del reddito del lavoratore, disposta dal primo periodo, non rileva ai fini contributivi”*.

¹⁸⁵ L'art. 51, co. 3-*bis* del T.U.I.R. dispone che: *“Ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale”*.

Questa modificazione, che è in deroga rispetto al principio di armonizzazione delle basi imponibili fiscali e previdenziali disposto dalla legge n. 153 del 1969, annulla la convenienza per le imprese e lo riduce per i lavoratori, per i quali rimane la detassazione ma non la decontribuzione¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Vedasi Il Sole-24 Ore del 15 marzo 2023, pag. 32.

CONCLUSIONI

Questo studio si è posto l'obiettivo di dimostrare che le strategie di sostenibilità perseguite da un crescente numero di imprese, unitamente alla grande trasformazione del lavoro e dell'impresa caratterizzante la "*quarta rivoluzione industriale*", stiano facendo emergere alcune tendenze innovative relativamente al *welfare* aziendale, che comportano dei problemi e delle criticità in materia di previdenza sociale.

Come testimoniato nel maggio del 2022 da Andrea Illy, presidente di Illycaffè e *co-Chair* della *Regenerative Society Foundation*, "*... la sostenibilità è un importante fattore di creazione di valore economico per le imprese: essendo più sostenibili, infatti, possono diminuire i loro rischi operativi, acquisire un vantaggio reputazionale, ridurre i costi, aumentare le loro quote di mercato e diminuire il costo del denaro*". Numerose imprese pongono, in questo periodo, un'attenzione strategica al tema della sostenibilità; molte stanno diventando Società *Benefit e/o* stanno intraprendendo percorsi diretti all'ottenimento di certificazioni di sostenibilità, tra le quali, frequentemente, l'impegnativo riconoscimento internazionale *B corp*. In queste aziende il tema del *welfare* è centrale e rappresenta un pilastro fondamentale della strategia di *people management* aziendale.

In questo lavoro, dall'analisi dei casi aziendali esaminati (il particolare il Gruppo Davines e Leonardo), è emersa con chiarezza la rilevanza strategica del *welfare* aziendale.

Analizzando le finalità del *welfare* aziendale, viste dalla prospettiva dello Stato, delle Parti Sociali e delle imprese, si è rilevato come la realizzazione di tali piani possa costituire una strategia *win-win*. I risultati positivi collegati alla loro implementazione vanno, infatti, a beneficio di tutti gli attori coinvolti, nonostante siano state messe in evidenza anche alcune preoccupazioni collegate allo sviluppo del *welfare* aziendale. Lo Stato ha infatti deciso di promuovere il *welfare* aziendale per perseguire una serie di obiettivi di politica industriale, quali: la riduzione del

cuneo fiscale, il miglioramento della produttività media del sistema industriale, la tutela e la promozione del benessere e della qualità della vita dei lavoratori, lo sviluppo di relazioni industriali partecipative, il supporto delle misure di *welfare* pubblico. Le Parti Sociali ritengono che lo sviluppo del *welfare* aziendale possa rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro. Per le imprese il *welfare* rappresenta una leva per innovare la gestione delle politiche retributive del personale, che può consentire di perseguire importanti obiettivi quali: l'incremento dei margini di produttività aziendale; l'ottimizzazione del costo del lavoro; lo sviluppo di relazioni sindacali partecipative; la possibilità di attrarre e motivare le persone; il miglioramento dei rapporti interni con i lavoratori.

Significativi sono i risultati evidenziati dal *Rapporto Welfare Index PMI 2022*, in cui emerge che le imprese che attribuiscono una rilevanza primaria al *welfare* aziendale ottengono risultati economico-finanziari decisamente superiori alla media. Come si è visto, queste correlazioni non possono essere intese in senso semplicistico ed unidirezionale, ma indicano una connessione reciproca tra le variabili esaminate: le imprese più competitive attribuiscono rilievo ai fattori sociali e investono in maniera rilevante nel *welfare* aziendale, e il *welfare* aziendale, a sua volta, contribuisce al miglioramento dei risultati.

Nel lavoro si è approfondito il ruolo del *welfare* aziendale nel contesto dell'evoluzione della Responsabilità Sociale delle Imprese e della nuova grande trasformazione del mondo del lavoro legata alla "*quarta rivoluzione industriale*". Si è rilevato come le imprese si stiano attualmente confrontando con una sempre più diffusa tendenza strategica che pone al centro dei propri obiettivi di lungo termine i principi di sostenibilità, normalmente descritti con l'acronimo "*ESG*" (*Environmental, Social e Governance*). In questa prospettiva, il *welfare* aziendale può rappresentare uno strumento "*socialmente responsabile*" a disposizione delle imprese, attraverso il quale esse possono impegnarsi concretamente verso il loro *stakeholder* più importante: i propri collaboratori. In questo modo l'azienda può essere vista come un'entità che ricerca non solo ed esclusivamente il profitto, ma

come una realtà sociale attenta alla generazione di un benessere condiviso. Si è quindi preso in considerazione il modello societario della Società *Benefit*, che è stato disciplinato dalla legge di stabilità per il 2016. Le Società *Benefit* rappresentano un'evoluzione del concetto stesso di impresa. Esse integrano nel proprio oggetto sociale, oltre allo scopo di lucro, anche una o più finalità di "*beneficio comune*", vale a dire un materiale impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Esaminando in particolare il rapporto tra Società *Benefit* e *welfare* aziendale, è emerso che tale modello societario possa ricercare, tra le proprie finalità di beneficio comune, anche un approccio globale al benessere al lavoro e alla salute organizzativa. In tal caso, il vantaggio collettivo può concretizzarsi nelle iniziative di *welfare* aziendale e, dunque, in misure che producono una ricaduta sociale positiva nei confronti dei propri dipendenti.

È poi emerso che la diffusione del *welfare* aziendale rappresenti un fenomeno spontaneo, determinato dalla risposta che gli attori del sistema danno alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale, nel pieno della transizione verso i paradigmi economici e sociali della "*quarta rivoluzione industriale*". In quest'epoca, caratterizzata da intense trasformazioni culturali, tecnologiche, organizzative ed economiche, stanno emergendo degli "*schemi più complessi di scambio*" tra lavoratore e datore di lavoro. Con il consolidarsi di un'economia dematerializzata e della conoscenza, l'obbligazione del lavoratore, tradizionalmente caratterizzata da un obbligo di *facere* corrispondente alla mansione allo stesso assegnata, diventa sempre più generica, meno controllabile e prossima alle prestazioni di *dare*, che evocano l'attesa di un risultato piuttosto che il mero interesse del datore di lavoro ad utilizzare le energie ed il tempo del prestatore d'opera. Questa evoluzione del lavoro richiede alle imprese di adottare politiche e strumenti di gestione delle risorse umane che puntino al *commitment* dei collaboratori e ad un loro maggiore coinvolgimento nei valori e degli obiettivi dell'impresa. Le imprese devono quindi riuscire a definire sistemi di ricompensa adeguati a tale trasformazione. L'obbligazione retributiva tende così ad assumere un "*contenuto multiforme*", realizzandosi attraverso un insieme di prestazioni monetarie, di servizi e benefici

non monetari, di incentivi e rinforzi rinvenibili nell'ambiente, nei contenuti e nelle caratteristiche del lavoro, nelle politiche di valorizzazione, sviluppo e motivazione delle risorse umane. Con la retribuzione monetaria si realizza quindi lo scambio sinallagmatico tra la messa a disposizione di tempo, energie lavorative e capacità da parte del lavoratore ed il suo valore economico, mentre con il *welfare* aziendale l'obbligazione retributiva perde questo schema rigido e assume il contenuto di "*controprestazioni non monetarie rese in forma di servizi*". In questo modo, la soddisfazione di bisogni personali e familiari mette in risalto uno scambio caratterizzato da una valenza sociale e non di mercato. In particolare i giovani lavoratori dedicano una maggiore attenzione alla dimensione ed al valore del tempo ed alla necessità di far coincidere il lavoro con una dimensione personale particolarmente significativa. I giovani sembrano individuare nel *welfare*, nonché nella flessibilità e nella libertà che le nuove forme di articolazione del lavoro stanno sempre più permettendo (lavoro flessibile, lavoro a distanza o in remoto, lavoro per risultati e non a ore) un valore superiore alla stessa dimensione salariale.

Le strategie di sostenibilità perseguite da un crescente numero di imprese e la grande trasformazione del lavoro e dell'impresa caratterizzante la "*quarta rivoluzione industriale*" stanno quindi facendo emergere alcune tendenze innovative relativamente al *welfare* aziendale, il quale tende ad estendersi oltre l'ambito delle iniziative disciplinate dall'articolo 51, comma 2, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, che godono dell'agevolazione rappresentata dall'esclusione parziale o totale dal reddito da lavoro dipendente, per coinvolgere gli strumenti di "*work environment*" (diretti a migliorare la qualità del lavoro, il clima organizzativo e le relazioni di lavoro, la formazione), di "*company environment*" (per accrescere l'attrattività e la reputazione dell'impresa) e di "*work-life balance*" (per garantire la flessibilità del tempo e del luogo di lavoro).

L'evoluzione in corso relativamente al *welfare* aziendale determina dei problemi e delle criticità emergenti in materia di previdenza sociale. Questo lavoro ha preso in considerazione alcune delle sfide innovative in materia di previdenza sociale, facendo riferimento anche a dei casi aziendali di frontiera.

Un primo tema ha riguardato la *flessibilità del lavoro nel tempo e nello spazio*, che rappresenta una forma di *welfare* aziendale diretta al *work-life balance*, in quanto mira a conciliare le esigenze di vita del lavoratore con quelle professionali. I casi aziendali esaminati (Netflix, Velvet Media e Sasol Italy) hanno evidenziato la scelta di concedere ai collaboratori una flessibilità estremamente ampia nell'organizzare la propria vita, consentendo loro di decidere, con elevati gradi di libertà, il tempo da dedicare al lavoro ed il luogo in cui svolgere la propria attività. Vi sono, però, dei potenziali rischi collegati a questa politica. Il caso Netflix ha messo in rilievo che gli obiettivi di *performance* individuale particolarmente impegnativi e sfidanti perseguiti dall'azienda creano un livello di pressione e di *stress* che può risultare particolarmente elevato e che può indurre il lavoratore a compromettere il proprio equilibrio psico-fisico. Il caso Sasol Italy ha posto in evidenza, invece, il potenziale rischio di isolamento che caratterizza coloro che si avvalgono in maniera continuativa delle tecnologie digitali, derivante dalla forte individualizzazione della prestazione svolta da remoto. In generale, in coincidenza con le trasformazioni lavorative nel contesto digitale, assumono un particolare rilievo i rischi di natura psico-sociale, che includono il *tecno-stress*, l'iperconnessione e la dipendenza dai dispositivi tecnologici, il sovraccarico cognitivo, la ripetitività e la monotonia delle micro-attività, le costrittività organizzative generate dalle infrastrutture tecnologiche, il prolungamento e l'intensificazione del tempo di lavoro, sino al limite dell'auto-sfruttamento. In relazione a tali rischi, il "*diritto alla disconnessione*", secondo la Risoluzione del Parlamento Europeo del 21 gennaio 2021, recante "*raccomandazioni alla Commissione sul diritto alla disconnessione*", costituisce un diritto fondamentale in relazione ai nuovi modelli di lavoro dell'era digitale. In Italia il "*diritto alla disconnessione dalle strumentazioni tecnologiche e dalle piattaforme informatiche*", come si è visto, è stato riconosciuto in riferimento al "*lavoro agile*" dal decreto legge n. 30 del 13 marzo 2021, convertito dalla legge n. 61 del 6 maggio 2021. Tra i rischi di natura psico-sociale si è approfondito quello dovuto allo *stress* lavoro-correlato. Si tratta di un fattore di rischio per la salute del lavoratore che emerge in maniera significativa a causa delle profonde trasformazioni del mercato del lavoro e dei radicali cambiamenti dei modelli di organizzazione aziendale. Esso può essere

considerato la conseguenza di un sistema economico altamente competitivo, che impone alle imprese di perseguire la massima efficienza e produttività. Questo implica che i lavoratori corrano il rischio di essere sottoposti ad attese di *performance* che possano essere al di sopra delle loro attitudini personali e capacità professionali, generando condizioni di tensione e frustrazione che, nel tempo, possono determinare vere e proprie patologie psichiche o fisiche. Si è esaminato, in particolare, il tema del riconoscimento delle malattie causate dallo *stress* lavoro-correlato quali malattie professionali non tabellate, in cui è a carico del lavoratore l'onere della prova che la patologia derivante dallo *stress* lavoro-correlato si ponga in un rapporto di causalità diretta con la lavorazione svolta. Dall'analisi effettuata è emerso che, nonostante vi siano delle lacune definitorie e lo *stress* lavoro-correlato sia un fenomeno complesso, lo stato della normativa consente la valutazione ed il riconoscimento delle patologie che conseguono allo stesso. Si sono quindi analizzati i problemi pratici per l'assicurazione Inail derivanti dalla commistione tra "*tempi e luoghi di vita*" e "*tempi e luoghi di lavoro*" determinati dalle politiche di *welfare* realizzate dalle imprese esaminate, che consentono ai lavoratori un'ampia libertà nel decidere il tempo da dedicare al lavoro ed il luogo in cui svolgere la propria attività. La possibilità per il lavoratore di operare in qualsiasi luogo e momento ("*anywhere and anytime*"), avvalendosi tipicamente delle tecnologie installate su dispositivi digitali, è stata regolamentata dalla legge n. 81 del 2017, con cui il legislatore ha disciplinato la c.d. prestazione subordinata di lavoro "*agile*" (o *smart working*). Si sono approfondite le problematiche per la tutela della salute e della sicurezza del lavoro dovute al fatto che il lavoro agile preveda la facoltà, demandata al lavoratore, di individuare un luogo di lavoro all'esterno dei locali aziendali. Come si è visto, gli *smart workers* hanno diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa resa all'esterno dei locali aziendali. È inoltre prevista la tutela per gli infortuni *in itinere*, la quale è subordinata alla dimostrazione, da parte del lavoratore agile, del fatto che la scelta del luogo della prestazione sia stata dettata da esigenze connesse alla prestazione stessa o dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita con quelle lavorative e che la scelta risponda a criteri di ragionevolezza. Questa disposizione

presenta aspetti di incertezza, poiché subordina il riconoscimento dell'infortunio *in itinere* a criteri assolutamente soggettivi e discrezionali, che risultano difficilmente accertabili e, conseguentemente, qualora contestati dal datore di lavoro o dall'Inail, difficilmente confutabili. Il fatto che il lavoro agile determini una commistione tra "*tempi e luoghi di vita*" e "*tempi e luoghi di lavoro*" pone quindi dei problemi pratici relativamente all'applicazione della tutela assicurativa Inail, in quanto gli infortuni occorsi mentre il lavoratore presta la propria attività lavorativa all'esterno dei locali aziendali, nel luogo dallo stesso prescelto, sono tutelati se causati da un rischio connesso con la prestazione lavorativa. La circolare Inail n. 48 del 2017, così come la dottrina, individuano nell'accordo individuale relativo alla modalità di lavoro agile, disciplinato dagli articoli 18 e 19 della legge n. 81 del 2017, il principale strumento per specificare i rischi lavorativi cui il dipendente è esposto, nonché i riferimenti di tipo spaziale e temporale utili ai fini del riconoscimento delle prestazioni infortunistiche. Le difficoltà evidenziate sono state messe in rilievo nel primo caso noto di infortunio risarcito dall'Inail, relativo ad una impiegata infortunatasi nella propria abitazione durante una conversazione telefonica con un collega di lavoro. Come si è visto l'Istituto ha dapprima rigettato la richiesta di tutela, non riconoscendo il nesso di causalità tra l'infortunio e l'attività lavorativa svolta. Solo in seguito al ricorso dell'interessata, l'Inail ha rivisto la propria decisione, qualificando l'evento come infortunio sul lavoro e risarcendo la lavoratrice. Questa vicenda ha evidenziato la vulnerabilità delle tutele previste dalla normativa a favore dei lavoratori agili, sollevando degli interrogativi in merito ai limiti operativi della copertura assicurativa Inail.

Sono state poi analizzate le iniziative di *welfare* aziendale promosse da numerose imprese (tra cui anche alcune di quelle prese in esame nel presente lavoro), consistenti in attività di volontariato svolte in orario di lavoro retribuito. Si sono approfonditi gli aspetti di natura previdenziale collegati agli eventuali infortuni occorsi nello svolgimento di tali attività. In particolare, si è proceduto ad analizzare alcune posizioni dottrinali e l'evoluzione giurisprudenziale in relazione al requisito dell' "*occasione di lavoro*", la cui ricorrenza è determinante, in riferimento agli infortuni avvenuti in tali circostanze, ai fini della copertura assicurativa Inail. È stata quindi messa in evidenza l'opinione espressa da Pelizzi, consulente del lavoro

esperto nella gestione delle risorse umane degli enti del terzo settore, secondo cui *“... ai fini della tutela Inail ciò che conta è che l’infortunio sia accaduto in ‘occasione di lavoro’. A tal fine, il dipendente che presta attività di volontariato nell’ambito di un progetto aziendale, deve intendersi intento al lavoro anche se non sta svolgendo le proprie mansioni abituali”*. In merito alla questione della copertura assicurativa dell’infortunio durante lo svolgimento di attività di volontariato d’impresa si è proceduto a rivolgere un quesito specifico all’Inail. La comunicazione di risposta della Direzione Territoriale Padova-Rovigo dell’Inail, ricevuta in data 15 febbraio 2023, risulta in linea con la posizione di Polizzi. Il documento precisa infatti che l’attività di volontariato d’impresa, *“che può anche essere estranea al rischio assicurato dall’azienda, è comunque svolta, anche se in via occasionale (ad es. per un giorno lavorativo), nell’interesse del datore di lavoro ed è connessa a finalità lavorative. Premesso che occorre sempre contestualizzare le fattispecie ed esaminare dettagliatamente le modalità di svolgimento di questo tipo di attività, in via generale si può affermare che il personale dipendente di una azienda, già assicurato in presenza dei requisiti oggettivi e soggettivi ai fini assicurativi (artt. 1 e 4 del D.P.R. n.1124/65) e impegnato nelle specifiche attività di volontariato, è esposto ad una situazione di rischio di infortunio derivante dall’esecuzione di obblighi derivanti dal rapporto di lavoro”*.

È stato quindi affrontato il tema delle scelte di mobilità sostenibile attuate da un numero crescente di imprese, che realizzano iniziative di *car pooling* aziendale. Si è visto come la mobilità aziendale sostenibile sia stata regolata da importanti interventi legislativi, a partire dal decreto del Ministero dell’Ambiente del 27 marzo 1998 relativo alla *“Mobilità sostenibile nelle aree urbane”*. Un problema che limita lo sviluppo del *car pooling* è collegato ai rischi di infortunio *in itinere* ed ai requisiti stringenti richiesti dall’art. 2 del D.P.R. n. 1124 del 1965 ai fini del riconoscimento della copertura assicurativa da parte dell’Inail. Una proposta di legge, presentata alla Camera dei Deputati nel 2017 (proposta n. 4733), ha cercato di intervenire su questa questione, puntando a modificare l’articolo 2 del D.P.R. n. 1124 del 1965, prevedendo che l’uso condiviso di veicoli privati nel percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione a quello di lavoro dovesse intendersi sempre necessitato, a causa degli effetti positivi sulla riduzione dell’inquinamento

e dei costi di trasporto, a condizione che il lavoratore ne desse preventiva comunicazione al datore di lavoro. Si è esposta una possibile soluzione diretta ad evitare questo problema, che consiste nel fatto che il *car pooling* venga realizzato in azienda attraverso una direttiva del datore di lavoro, il quale ne regola le modalità di svolgimento. In questo modo viene ricostruito l'elemento dell'occasione di lavoro proprio in virtù di tale disposizione aziendale. Significative sono anche le evoluzioni tecnologiche rappresentate dalle *app* e dalle piattaforme informatiche, che sono state sviluppate ed esistono nel mercato per organizzare i servizi di *car pooling*, ottimizzando gli spostamenti casa-lavoro attraverso la condivisione delle auto tra dipendenti della stessa azienda o di aziende limitrofe. È interessante il fatto che queste *app* consentono al conducente di effettuare il normale percorso casa-lavoro, permettendo a terzi interessati (anche non colleghi di lavoro) di entrare in *car pooling* senza deviazioni di tragitto, in quanto si trovano lungo il percorso normalmente svolto. In caso di incidente, l'*app* può dimostrare che il conducente non effettua deviazioni di tragitto rispetto al normale itinerario giornaliero. Anche i passeggeri possono veder certificato il fatto che il viaggio in *car pooling*, eventualmente abbinato a tratte complementari percorse con i mezzi pubblici, sia il più diretto e veloce, ai fini della copertura assicurativa. Si sono poi esaminati gli aspetti contributivi del *car pooling*, da cui è emerso che il servizio di *car pooling* aziendale fornito dal datore di lavoro non rappresenta reddito di lavoro dipendente e quindi non è assoggettato né a tassazione né a contribuzione previdenziale. È stato anche evidenziato che le eventuali somme percepite dal conducente a titolo di condivisione parziale delle spese di viaggio risultano irrilevanti nell'ambito del reddito di lavoro dipendente, trattandosi di meri accordi tra privati.

Si è infine considerato il servizio di ricarica delle auto elettriche private dei dipendenti offerto da alcune imprese all'interno dei propri piani di *welfare* aziendale, in particolare utilizzando i propri impianti sostenibili (ad esempio i pannelli solari installati nei tetti degli stabilimenti aziendali) e si sono valutati gli aspetti di natura previdenziale connessi a tale servizio innovativo. È emerso che l'utilizzo della stazione di ricarica posta nel parcheggio aziendale, offerta gratuitamente ai lavoratori, possa diventare un importante elemento del piano di

welfare aziendale, in grado di generare motivazione e fidelizzazione dei dipendenti. Si è evidenziato come l'offerta di un servizio di ricarica gratuito ai propri dipendenti da parte di un'impresa può essere esclusa dalla formazione del reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 51, co. 3, del T.U.I.R. Se, dunque, il valore della ricarica in questione rientra all'interno della soglia di euro 258,23 godrà del beneficio della non assoggettabilità fiscale e, conseguentemente, previdenziale. Si è quindi esaminata la previsione dell'articolo 2 del decreto legge 21 marzo 2022, n. 21, che ha disposto, per il periodo d'imposta 2022, un ampliamento dell'ambito di esclusione da imposizione fiscale, e conseguentemente contributiva, previsto dall'art. 51, co. 3 del T.U.I.R. In particolare, per il 2022 il valore dei buoni benzina o analoghi titoli ceduti dai datori di lavoro privati ai propri dipendenti per l'acquisto di carburanti non è stato imponibile nel limite di 200 euro per singolo lavoratore. L'Agenzia delle entrate, con la circolare n. 27 del 14 luglio 2022, ha specificato che l'erogazione di buoni o titoli analoghi per la ricarica dei veicoli elettrici debba rientrare in questo beneficio, anche al fine di non creare ingiustificate disparità di trattamento fra differenti tipologie di veicoli. Il *bonus* carburante di 200 euro è stato riproposto anche per l'anno 2023 dal decreto legge 14 gennaio 2023, n. 5. Tuttavia, la legge 10 marzo 2023, n.23, che ha convertito il decreto in questione, ha ridimensionato la portata della disposizione, in quanto ha previsto la sola defiscalizzazione e non anche la decontribuzione per l'erogazione di buoni carburante.

BIBLIOGRAFIA

Ales E., Canavesi G.L., Casale D., Casillo R., Esposito M., Ludovico G., Vianello R.

2021 *Diritto della Sicurezza Sociale*, Giuffrè Francis Lefebvre.

Alvino I.

2019 *Le nuove fonti di disciplina del welfare aziendale: dalla erogazione unilaterale al welfare negoziale. Il sostegno alla contrattazione di secondo livello*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 119-131.

Alvino I., Ciucciovino S. e Romei R. (a cura di)

2019 *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Bologna, Il Mulino.

Armillei F.

2021 *Si apre la stagione delle grandi dimissioni?* In "lavoce.info".

Assolombarda e Adapt

2018 *Il futuro del lavoro*, "www.adapt.it".

Avallone F., Paplomatas A.

2005 *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Raffaello Cortina.

Bacchini F.

2017 *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche*, in “Argomenti del Diritto del Lavoro”, n. 3, parte I, p. 634-654 e n. 4-5, parte II, p. 1008-1038.

Barazzetta E. e Santoni, V.

2019 *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in *Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, pp. 93-117.

Battilani P., Varini V.

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

Benaglia R.

2020 *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 147-154.

Bentivogli M.

2017 *Industria 4.0: idee per la rivoluzione in atto nel mondo del lavoro*, in “Aggiornamenti Sociali”, ottobre, pp. 632-640.

Beretta L. (a cura di)

2016 *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, i Quaderni, SAF, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, n. 68, Commissione Lavoro.

Bottelli M.

2020 *Il punto di vista delle aziende. Analisi e commenti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 155-166.

Brenna F., Munno R., Vicentini A.

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

Brod C.

1984 *Techno Stress: The Human Cost of the Computer Revolution*, Addison-Wesley.

Brown D., Armstrong M.

1999 *Paying for Contribution, Real Performance-related Pay Strategies*, London, Kogan Page.

Cancilla F. A.

2009 *Servizi di welfare e diritti sociali nella prospettiva dell'integrazione europea*, Università di Palermo, Facoltà di Giurisprudenza, Giuffrè.

Candotti A.

- 2019 *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, in Ludovico, G. e Squeglia, M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 161-169.
- 2020 *Welfare aziendale, emergenza Covid-19 e sviluppo sostenibile*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 205-208.

Caratti L. e Marcantonio G.

- 2016 *Guida al welfare aziendale e alla detassazione 2016*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 16 giugno, <https://www.diritto-lavoro.com/2016/07/22/detassazione-2016-e-welfare-aziendale/>.

Carroll A.B.

- 1993 *Business & society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South Western Publishing Co.

Caruso B.

- 2016 *“The Bright Side of the Moon”*: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in “Rivista Italiana di Diritto del Lavoro”, n. 2, parte I, pp. 177-207.
- 2018 *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in “Rivista Italiana di Diritto del Lavoro”, n. 1, p. 369-388.

Casano L. Seghezzi F.

2021 *Le trasformazioni del lavoro: un percorso di lettura. Il sistema prevenzionistico e le tutele assicurative alla prova della IV Rivoluzione Industriale*, vol. II, Adapt University Press.

Castro M.

2019 *Welfare aziendale e impresa comunità: quale modello di relazioni industriali?*, in Ludovico, G. e Squeglia, M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 91-103.

2020 *Le logiche e le prassi aziendali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 167-183.

Cinelli M.

2013 *Diritto della Previdenza Sociale*, Torino, Giappichelli.

Ciucciovino S. e Romei R.

2019 *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, pp. 15-27.

Comandè D.

2019 *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, pp. 205-234.

Conca Messina, S. A.

2017 *Alle origini del welfare aziendale. Industria, manodopera e opere sociali degli imprenditori nell'Italia dell'Ottocento*, in Battilani P., Conca Messina S. A., Varini V., *Il welfare aziendale in Italia fra identità e immagine pubblica dell'impresa. Una prospettiva storica*, Bologna, Il Mulino, pp. 37-95.

Coppola F.

2019 *Vicenda Fiat: l'uscita dall'organizzazione sindacale datoriale non consente di recedere dal contratto collettivo vigente*, in "Labor. Il lavoro nel diritto", Pacini Giuridica, <https://www.rivistalabor.it/wp-content/uploads/2019/10/21537-19.pdf>.

Corsalini G.

2016 *Estensione della tutela Inail. Questioni controverse*, in "Responsabilità civile e previdenza", n. 4, pp. 1388-1407.

Costa G. e Gianecchini M.

2019 *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, Milano, McGraw-Hill, IV ed.

Cucino V., Di Minin A., Ferrucci L., Piccaluga A.

2021 *La buona impresa. Storie di startup per un mondo migliore*, Il Sole 24 Ore.

Daccò A.

2021 *Le società benefit tra interesse dei soci e interesse dei terzi: il ruolo degli amministratori e i profili di responsabilità in Italia e negli Stati Uniti*, in "Banca, borsa, titoli di credito", n. 1, pp. 40-71.

De Colle M. e Feltrin P.

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

Del Punta R.

2018 *Un diritto per il lavoro 4.0*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 225-249.

De Luca V.

2016 *Lo Stato e il welfare come dovere costituzionale*, in Beretta L. (a cura di), *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, i Quaderni, SAF, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, n. 68, Commissione Lavoro, pp. 29-37.

Di Cesare P., Ezechieli E.

2017 *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del capitalismo*, in Fasan M., Bianchi S. (a cura di), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 55-78.

Di Nunzio P.

2019 *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in Ludovico, G. e Squeglia, M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 73-82.

Doni F.

2022 *Verso una rivoluzione della cultura aziendale*, Il Sole-24 Ore, n. 331, p. 26.

Fasan M.

2017 *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*, in Fasan M., Bianchi S. (a cura di), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 17-30.

Ferrera M.

2021 *Prefazione*, in Maino F. (a cura di), *2021, Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. XV-XXII.

Fili V.

2019 *Il punto sulla giurisprudenza in materia di occasione di lavoro e infortunio in itinere*, in "Responsabilità civile e previdenza", n. 1, pp. 70-88.

2022 *Il ruolo del welfare privato nel sistema di sicurezza sociale*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", n. 4, pp. 595-612.

Fogolin S.

2020 *Schede di welfare aziendale*, in *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 215-385.

Gabrielli G.

- 2016 *Ricompensare: sistemi di rewarding e politiche retributive*, in G. Gabrielli e S. Profili, *Organizzazione e gestione delle risorse umane*, Torino, Isedi, II ed., pp. 261-300.
- 2017 *Welfare aziendale e gestione delle risorse umane*, in <https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/welfare-aziendale-gestione-delle-risorse-umane/>

Gabrielli G. e Zaccaro F.

- 2019 *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, pp. 29-62.

Gatti M. e Iannotta M.

- 2014 *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana. Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, in "I Quaderni di Sviluppo & Organizzazione", n. 20, pp. 59-76.

Genin E.

- 2016 *Proposal for a Theoretical Framework for the Analysis of Time Porosity*, in "International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations", vol. 32, n. 3, pp. 280-300.

Gioiannone M.

2019 *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 133-164.

Grandi D.

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

Grandi D.

2015 *Legge di stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?*, in "bollettino.adapt.it", 27 ottobre.

Greve B.

2007 *Occupational Welfare. Winners and Losers*, Cheltenham, Edward Elgar.

Guariniello R.

2017 *Lavoro agile e tutela della sicurezza*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", 32-33, pp. 2007-2011.

Hastings R., Meyer E.

2020 *L'unica regola è che non ci sono regole*, Milano, Garzanti.

Hecksher C. e Adler P. (a cura di)

2006 *The Firm as Collaborative Community; Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, Oxford University Press.

Inail

2017 *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del d.lgs. 81/2008 e s.m.i.

Lama L.

2019 *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 187-204.

Lamberti F.

2019 *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 87-118.

La Peccerella L. (a cura di)

2021 *Infortuni sul lavoro e malattie professionali. Le tutele dell'assicurazione obbligatoria*, Pisa, Pacini Giuridica.

Lattari P., Spanu R., Vitiello M.

2018 *Stress lavoro correlato e benessere lavorativo (manipolare con cura)*, Key.

Lombardi V.M., Macchi M.

2018 *Il lavoro tra intelligenza umana e intelligenza artificiale*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 293-314.

Ludovico G.

2011 *Lo stress lavoro correlato tra tutela prevenzionistica, risarcitoria e previdenziale*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", n. 2, pp. 401-433.

2019 *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in Ludovico, G. e Squeglia, M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 23-44.

Maino F.

2021 *Il secondo welfare e la sfida pandemica, tra pubblico e privato*, in Maino F. (a cura di), 2021, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 39-61.

Maino F. e Razetti F.

2019 *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli.

2020 *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella "fase 1": rischi e opportunità*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.

Maino F. e Santoni, V.

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

Mandl I., Curtarelli M., Riso S., Vargas L.O., Gerogiannis E.

2015 *New forms of employment*, Eurofound Research Report.

Mannarelli L.

2018 *La tutela Inail del lavoratore agile*, in “Annali del Dipartimento Jonico”, Università degli Studi di Bari, pp. 169-183.

Maresca A.

2019 *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, pp. 63-84.

Mariucci L.

2011 *Back to the future: il caso Fiat tra anticipazione del futuro e ritorno al passato*, in “Lavoro e diritto”, a. XXV, n. 2, primavera 2011.

Massagli E.

2017 *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in “bollettinoadapt.it”, 31 ottobre.

Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M.

2018 *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press.

Milkovich G.T., Newman J.M. e Milkovich C.

2002 *Compensation*, New York, McGraw-Hill, vol. 8.

Mio C.

2017 *Introduzione*, in Fasan M., Bianchi S. (a cura di), *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca' Foscari, pp. 15-16.

Mitchell T.R.

1982 *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*, in "Academy of Management Review, 7, n. 1, pp. 80-88.

Montano F., Tracanella N.

2021 *La società benefit nell'ordinamento italiano: origini e caratteristiche*, in Rizzo M.C. (a cura di), *La società benefit*, I quaderni, n. 83, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Milano, pp. 41-57.

Monterossi L.

2019 *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in Alvino, I., Ciucciovino, S., Romei, R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, pp. 165-185.

Murena C.

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

Olivetti A.

2014a *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità.

2014b *Noi sogniamo in silenzio*, Edizioni di Comunità.

Paci M.

1989 *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare*, Liguori.

Patrizi A, Gulli F.

2021 *La sicurezza sul lavoro*, in Cardarello C., D’Amora F., Ebreo A., Marziale A, Patrizi A. (a cura di), *Smart working. Disciplina e scenari*, Giuffrè Francis Lefebvre.

Pelizzi C.

2021 *Gestire i rapporti di lavoro nei progetti di volontariato d’impresa*, in “www.csvfvg.it”.

Persiani M.

2000 *L’ambito soggettivo di applicazione della tutela per gli infortuni e le malattie professionali*, Relazione alle Giornate di studio su “Il decreto legislativo 38/2000. Riflessioni e prospettive di una riforma in atto”, Jesi, 7-8 giugno 2000, in “Rivista degli infortuni e delle malattie professionali”, vol. 87, fascicolo 1/2, pp. 1-13.

2012 *Diritto della Previdenza Sociale*, Padova, Cedam.

Perulli A.

2017 *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfaticizzato*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Note di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, n. 1, pp. 22-25.

Pesenti L. (a cura di)

2016 *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica-AIDP-Welfare Company.

Pigliararmi G.

2022 *L'accertamento del nesso di causalità nei casi di infortunio e malattie professionali. Il problema dell'ignoto tecnologico e dei rischi diffusi*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", n. 2, pp. 287-314.

Pirali M.

2021 *Un modello di sviluppo sostenibile. Il progetto FOR working in Sasol Italy*, in "Personale e Lavoro", n. 637, "www.isper.org".

Poli D.

2019 *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei "welfare voucher"*, in Ludovico, G. e Squeglia, M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 105-118.

Riverso R.

2020 *Il risarcimento del danno per infortunio e malattia professionale tra riforme tentate e l'incerto incedere della giurisprudenza*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", n. 1, pp. 27-61.

Rizzi F., Marracino R., Troia L.

2013 *Il welfare sussidiario: un vantaggio per le aziende e i dipendenti*, McKinsey & Company.

Rizzini C. L. e Maino F.

2021 *Welfare aziendale territoriale, filantropico e di prossimità a confronto*, in Maino F. (a cura di), 2021, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 161-186.

Rizzo M.C., Randazzo R.

2021 *La valutazione degli impatti generati e gli standard di valutazione*, in Rizzo M.C. (a cura di), *La società benefit*, I quaderni, n. 83, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Milano, pp. 111-124.

Rosiello A., Tambasco D.

2022 *Il danno da stress lavorativo: una categoria "polifunzionale" all'orizzonte?* In "ilgiuslavorista.it".

Rousseau D.M.

1989 *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, in "Employee Responsibilities and Rights Journal", n. 2, pp. 121-139.

Rousseau D.M., McLean Parks J.

1993 *The Contracts of Individuals and Organizations*, in "Research in Organizational Behavior", 15, pp. 1-43.

Rullani E.

2018 *Lavoro in transizione: prove di Quarta Rivoluzione industriale in Italia*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 423-443.

Ruscica S.

2008 *Profili giuridici del trasporto gratuito e del trasporto di cortesia*, in "Rivista Giuridica della Circolazione e dei Trasporti", Automobile Club d'Italia, pp. 1-15.

Rusconi G.

2022 *"Great resignation": perché è un fenomeno in crescita e come rallentarla*, in "ilsole24ore.com".

Santoni, V.

2021 *Il welfare aziendale e contrattuale tra sostenibilità e "filiera corta"*, in Maino F. (a cura di), 2021, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo*

Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto rapporto sul secondo welfare,
Torino, Giappichelli, pp. 189-223.

Sbarra L. (a cura di)

2019 *Il lavoro cambia... la contrattazione costruisce le risposte – 5° rapporto*
OCSEL, Osservatorio della Cisl sulla contrattazione di 2° livello (OCSEL).

Scarcella A.

2022 *Lo smart working tra responsabilità e cooperazione*, in “Igiene & sicurezza
del lavoro”, nn. 8-9, pp. II-XVI.

Scarola L.

2020 *Il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in Treu T. (a cura di), *Welfare
aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano,
Wolters Kluwer, pp. 209-213.

Schwab K.

2016 *La quarta rivoluzione industriale*, Milano, Franco Angeli.

Sciarelli S.

2011 *La gestione dell'impresa*, Padova, Cedam.

Selye H.

1957 *Stress*, Torino, Einaudi.

Semenza R.

2017 *Manuale di sociologia del lavoro*, Utet.

Senato della Repubblica

2017 *Impatto sul mercato del lavoro della quarta rivoluzione industriale*, 11^a Commissione Lavoro, previdenza sociale, resoconto n. 348.

Sepio G.

2022 *Gli aspetti fiscali del volontariato di competenza*, in Caltabiano C., Vinciguerra S. (a cura di) *Professione volontario. Le competenze del volontariato e la produzione di valore*, Rubbettino, pp. 161-180.

Sodalitas

2018 *Volontariato d'impresa: l'esperienza delle aziende in Italia*, in "www.sodalitas.it".

Sodalitas, Ciessevi, Cergas

2013 *Volontariato d'impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e non profit*, in "www.sodalitas.it".

Spattini S.

2017 *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, in "bollettinoadapt.it", 23 gennaio.

Squeglia M.

- 2017 *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in "Argomenti di Diritto del Lavoro", n. 1, p. 103-132.
- 2019 *La disciplina del welfare aziendale: linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, pp. 45-71.
- 2020 *Il welfare aziendale tra CSR e trasformazioni d'impresa*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", vol. 30, n. 1, pp. 61-85.

Suppiej G., De Cristofaro M., Cester C.

- 2005 *Diritto del lavoro. Il rapporto individuale*, Padova, Cedam.

Tiraboschi M.

- 2017 *Linee Guida per il welfare aziendale*, Relazione al Convegno Confindustria, Bergamo, 23 giugno, www.confindustriabergamo.it/aree-di-interesse/eventi-convegni-eseminari/news?id=29416.
- 2020 *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 1, pp. 86-103.
- 2021 (a cura di) *Welfare for people. Quarto rapporto su "Il welfare occupazionale e aziendale in Italia"*, ADAPT University Press.

Tiraboschi M., Seghezzi F.

- 2016 *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in "Labour & Law Issues", vol. 2, n. 2, pp. 1-41.

Titmuss R.

1958 *Essays on the Welfare State*, Londra, Allen and Unwin (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963)

Toriello S.

2012 *Il punto sul telelavoro*, in "Rivista degli infortuni e delle malattie professionali", n. 3, pp. 683-703.

Treu T.

2013 (a cura di) *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, Ipsoa.

2016 *Introduzione al welfare aziendale*, WP CSDLE "Massimo D'Antona", n. 297.

Tullini P.

2021 *Prevenzione e tutela della sicurezza sul lavoro nell'economia digitale*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", n. 4, pp. 671-691.

Tursi A.

2020 *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, pp. 45-56.

Vitiello S.

2016 *Il welfare aziendale: normativa fiscale e previdenziale. La disciplina previgente nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi*, in Beretta L. (a cura di), *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, i Quaderni, SAF, Ordine

dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, n. 68, Commissione Lavoro, pp. 53-58.

Welfare Index Pmi

2021 *Il welfare aziendale genera impatto sociale*. Rapporto 2021, “www.welfareindexpmi.it”.

2022 *Welfare aziendale: un patto sociale per il paese*. Rapporto 2022, “www.welfareindexpmi.it”.