

TEMA

Le frontiere della contrattazione

La stagione del welfare contrattuale. Verso una nuova etica del lavoro?

Rosita Zucaro*

1. Brevi cenni introduttivi

A partire dal 2015 per la prima volta il quadro normativo giuslavoristico italiano viene caratterizzato da una riforma in cui una delle direttrici è rappresentata dalla conciliazione vita-lavoro. Il riferimento è al d.lgs. n. 80 del 24 giugno 2015, attuativo della legge delega nota come Jobs Act. Al di là delle considerazioni in ordine all'effettiva portata innovativa del decreto (Calafà 2016; Gottardi 2016; Filì 2016), l'indubbio merito di tale intervento è stato l'aver riconosciuto il tema *de quo* come un *asset* strategico per un mercato del lavoro non solo più inclusivo (andandosi quindi a scindere da un suo esclusivo appiattimento sul tema delle pari opportunità), ma anche maggiormente competitivo. La conciliazione vita-lavoro è connessa al welfare aziendale, anch'esso caratterizzato da un'evoluzione normativa che ha determinato una nuova fase, come si vedrà in dettaglio nei prossimi paragrafi. *Trait d'union* la contrattazione collettiva, che sta divenendo lo strumento principe per la loro realizzazione.

2. Questioni di conciliazione vita-lavoro. Cure parentali e flessibilità organizzativa

La conciliazione vita-lavoro è presente nell'agenda politica del legislatore, dal già evidenziato Jobs Act alle cosiddette leggi di stabilità (oggi leggi di bilancio), dal 2016 in poi strumenti normativi con cui il legislatore tenta anche di rispondere a specifiche sollecitazioni dell'Unione europea. Nel corso dei decenni sono state diverse le fonti europee che hanno promosso le po-

* Rosita Zucaro è borsista di ricerca presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

litiche di *work-life balance*¹ (Vallauri 2016) e a lungo sono state per lo più inquadrare come strumento finalizzato a obiettivi di parità di genere. Il tema ha, infatti, avuto origine nel momento in cui è sorto il «bisogno» ad esso legato, ossia quando è entrato in crisi il modello sociale tradizionalmente consolidato basato su un ruolo dell'uomo e della donna ben definito: il primo, *male breadwinner*, si occupava dell'ambito lavorativo, la seconda di quello domestico. La conciliazione vita-lavoro si è articolata, quindi, innanzitutto con interventi inerenti alle politiche genitoriali, in particolare per la maternità (congedi, permessi ecc.), per poi evolvere anche in modelli di flessibilità oraria e spaziale. Un primo momento di svolta si ha negli anni novanta, periodo nel quale comincia ad affermarsi una concezione diversa di conciliazione vita-lavoro, secondo cui la stessa non deve riguardare solo le lavoratrici, ma anche i lavoratori, nella prospettiva di una maggiore condivisione dei carichi di cura (Calafà 2007). Tale evoluzione è chiaramente espressa dalla Commissione europea all'interno della *Relazione sulla parità uomini e donne*, 19.2.2004, Com (2004) 115, in particolare quando dichiara che «il successo delle strategie dirette ad aumentare i tassi di occupazione dipende dalla possibilità offerta sia alle donne che agli uomini di trovare un equilibrio tra la vita professionale e la vita familiare».

Un ulteriore *step* evolutivo è rinvenibile poi nell'evidenza che un miglior sostegno alle misure di conciliazione vita-lavoro costituisce un contributo non solo a un miglior equilibrio nelle politiche di cura, con conseguente realizzazione di un mercato del lavoro più inclusivo, ma può rappresentare anche uno strumento concreto per intervenire su ulteriori macro-problemi di sistema, quali la questione demografica.

Ad avviso di chi scrive, da tali declinazioni si è giunti poi a un ulteriore ripensamento della conciliazione vita-lavoro, secondo cui agire nel perseguimento della stessa può costituire una chiave di volta anche per obiettivi più propriamente economici. Infatti, investire sul capitale umano è un'azione prioritaria nella costruzione del Pilastro europeo dei diritti sociali, avviata dalla Commissione nel 2016, in quanto lo stesso «costituisce un importante meccanismo di trasmissione per la crescita a lungo termine, l'uguaglianza e il progresso sociale» e dovrebbe basarsi sulle «pari opportunità, sulla prevenzione dei rischi sociali e la protezione di essi, sull'esistenza di reti di sicurezza

¹ Il primo riferimento è contenuto nella Carta dei diritti sociali dei lavoratori del 1989 (art. 16).

efficaci e di incentivi per l'accesso al mercato del lavoro, mettendo in grado la popolazione di vivere dignitosamente, di passare a un diverso status personale e professionale nel corso della vita e di sfruttare al massimo le proprie capacità»². Gli studi sul punto comprovano, infatti, che l'aumento del benessere sul luogo di lavoro determina da parte dei lavoratori e delle lavoratrici non solo un miglioramento nei risultati, una riduzione dell'assenteismo e del *turn over* e una maggiore fidelizzazione all'impresa, ma anche processi innovativi e di incremento di produttività e di competitività (De Carlo, Falco, Capozza 2016).

La conciliazione vita-lavoro può costituire quindi anche un volano per l'acquisizione di competenze strategiche, come inoltre evidenziato chiaramente dal Parlamento europeo nella *Risoluzione sulla reazione delle condizioni di lavoro per il mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale*, del 13 settembre 2016, in cui si legge che: «Concedere tempo libero ai lavoratori per lo sviluppo personale e formativo nell'ambito dell'apprendimento permanente, senza alcuna discriminazione, ne favorisce il benessere e il contributo all'economia attraverso maggiori competenze e una maggiore produttività. La sola attuazione di politiche in materia di equilibrio tra vita professionale e vita privata non si tradurrà in un vantaggio per i lavoratori se non sarà accompagnata da politiche di miglioramento delle condizioni di vita e da politiche che favoriscano e promuovano, fra l'altro, le attività culturali, ludiche, sportive».

Come accennato, in tale percorso lo strumento della contrattazione collettiva assume un ruolo strategico fondamentale e, a partire dai descritti aggiornamenti normativi, si è verificato un indubbio aumento di contratti collettivi contenenti misure migliorative in materia. Nell'ultimo rapporto sul mercato del lavoro e sulla contrattazione collettiva del Cnel, basato sull'analisi di 2.094 accordi aziendali, si evidenzia come il welfare contrattuale risulti il tema con il maggiore incremento rispetto alla contrattazione realizzata nel solo biennio precedente (2013-2014), passando dal 10 al 20 per cento nel numero di accordi interessati. Anche gli ultimi dati del monitoraggio mensile del ministero del Lavoro mostrano che su 14.556 accordi aziendali, che hanno contrattato salario per obiettivi, 4.764 (ovvero il 32,7 per cento di questi) hanno previsto interventi in materia di welfare. E se si

² Commissione europea, *Avvio di una consultazione su un pilastro europeo dei diritti sociali*, Strasburgo, 8.3.2016, Com (2016) 127 def., p. 4.

considera che il welfare viene soprattutto contrattato nelle aziende medio-grandi (sia per una cultura aziendale e di relazioni sindacali più matura e partecipativa sia perché più facilmente adottabile in quelle dimensioni), si è di fronte al plausibile scenario che tra un paio di anni la maggioranza dei lavoratori sarà interessata da rinnovi contrattuali caratterizzati soprattutto da interventi in materia di welfare. Se si esaminano le quote di adozione delle diverse aree di welfare all'interno dell'azienda, specifiche misure di conciliazione vita-lavoro sono adottate nel 53,7 per cento dei casi. Il settore maggiormente interessato è quello dei servizi. Ciò trova conferma anche nella ricerca *La conciliazione vita-lavoro nei settori del commercio, del turismo e dei servizi. Politiche di sostegno alla cura e misure di flessibilità oraria e organizzativa*, finanziata dalla Fisascat-Cisl, dove su un campione composto da trentatré accordi, sottoscritti da aprile 2015 ad aprile 2017, il 61 per cento ha previsto misure migliorative in materia di cura genitoriale e parentale (Zucaro 2017). Tra queste, è interessante constatare che nel 23 per cento dei casi si è trattato di interventi inerenti ai congedi parentali e di paternità e solo nell'11 per cento di misure specificamente riguardanti la maternità. Gli accordi analizzati sembrano quindi agire soprattutto dove è maggiormente necessaria un'integrazione normativa, atteso che in Italia la maternità nell'ambito del lavoro subordinato, prevedendo un congedo pari a cinque mesi retribuiti, presenta una tutela comunque soddisfacente, essendo al di sopra dello standard minimo europeo, pari a quattordici settimane, ed è peraltro superiore a paesi come la Germania (quattordici), la Francia (sedici settimane) e la Danimarca (diciotto) (Viale, Zucaro 2016). Tra le misure più interessanti, quelle inerenti al congedo di paternità che, come noto, non costituisce ancora una misura strutturale, ossia non si configura come un diritto esclusivo del padre – al pari del congedo di maternità stabilmente inserito nel nostro ordinamento – ma solo sperimentale (è stato rinnovato per il 2018 dall'ultima legge di bilancio)³. Come accennato nella realizzazione di interventi migliorativi in materia di conciliazione vita-lavoro, il ruolo primario è ricoperto dalla contrattazione collettiva, nazionale e in particolare decentrata, che non a caso è stata anche incentivata fiscalmente dall'attua-

³ L'articolo 1, comma 354, della legge n. 232/2016 (legge di bilancio 2017) ha previsto l'innalzamento del congedo di paternità da due a quattro giorni più uno facoltativo da godersi in alternativa alla madre entro cinque mesi dalla nascita o dall'ingresso del bambino nel nucleo familiare in caso di adozione o di affido.

zione dell'articolo 25 del d.lgs. n. 80/2015, che riservava una quota delle risorse del «Fondo per il finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello» alla promozione di interventi di *work-life balance*. Il 12 settembre 2017 è stato, infatti, finalmente pubblicato il decreto interministeriale contenente sgravi contributivi per i datori di lavoro che abbiano sottoscritto, o sottoscrivano, contratti aziendali che prevedano interventi in materia di conciliazione vita-lavoro.

La misura è una sperimentazione triennale, per il periodo 2016-2018, e i fondi stanziati sono pari a euro 55.200.000,00 per l'anno 2017 e a euro 54.600.000,00 per il 2018 (importi che comprendono anche le risorse stanziato ma non utilizzate per il 2016).

Per accedere all'incentivo l'accordo deve essere stato sottoscritto e depositato presso l'Ispettorato nazionale del lavoro contratti collettivi aziendali a decorrere dal mese di gennaio 2017 sino al 31 ottobre 2017, anche in recepimento di contratti collettivi territoriali, che introducano misure di conciliazione innovative, migliorative o integrative rispetto a quanto previsto dalla normativa o da contratti collettivi nazionali.

Il decreto però delimita le misure di *work-life balance*, che consentono l'accesso allo sgravio contributivo, delineando una sorta di *roadmap* delle misure, individuate presumibilmente su una ritenuta maggiore efficacia.

L'articolo 3 elenca aree di intervento tipiche della conciliazione vita-lavoro, ossia: genitorialità e flessibilità organizzativa, cui si aggiunge il welfare aziendale. All'interno di tali ambiti si prevedono misure quali l'estensione temporale del congedo parentale, con relativa indennità, nidi d'infanzia/asili nido/spazi ludico-ricreativi aziendali o interaziendali, interventi in materia di lavoro agile, cessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell'impresa dei permessi ceduti, fino a convenzioni per l'erogazione di servizi di *time saving* e convenzioni e buoni per servizi di cura. Il campo degli interventi è quindi particolarmente ampio e si ritiene positivo che il ministero del Lavoro, di concerto con quello dell'Economia, abbia disposto che gli integrativi aziendali per usufruire dell'incentivo devono aver introdotto almeno due delle misure elencate, di cui una necessariamente riconducibile all'area genitorialità e l'altra alla flessibilità organizzativa, in quanto così si va a comprendere una fascia più ampia di lavoratori e di lavoratrici, non dovendo essere connessi per forza allo status genitoriale. Sembra, infatti, che tale previsione cerchi di indirizzare i datori di lavoro verso misure che possano costituire un valido supporto ai lavoratori, e in particolare alle lavora-

trici più vulnerabili, poiché maggiormente gravate da carichi di cura⁴, ma al contempo anche verso soluzioni di *management* innovative, che possano avere ricadute interessanti anche in termini di competitività, come lo *smart working* di cui si tratterà brevemente nel paragrafo successivo.

Per quanto riguarda i criteri e le modalità di determinazione dello sgravio contributivo, secondo quanto previsto dall'articolo 4, il 20 per cento dell'ammontare delle risorse finanziarie disponibili, in relazione a ciascun anno, è attribuito in misura eguale sulla base del numero complessivo dei datori di lavoro, mentre il restante 80 per cento in base al numero medio dei dipendenti occupati nel corso dell'anno precedente al deposito della domanda di accesso al beneficio all'Inps.

Potrebbe essere particolarmente utile al fine di valutare l'efficacia di questo incentivo sperimentale rispetto agli obiettivi preposti il monitoraggio degli interventi da parte della cabina di regia interministeriale⁵, previsto dall'articolo 7 del decreto. Tuttavia desta perplessità che in tale organo non sia previsto il coinvolgimento delle parti sociali, trattandosi di un incentivo alla conciliazione vita-lavoro che passa attraverso la contrattazione decentrata.

Tra le buone prassi della contrattazione collettiva in materia di cure genitoriali che è interessante qui menzionare figura ad esempio il congedo di paternità previsto dall'integrativo di Gucci – sottoscritto il 30 gennaio 2017 – nel quale sono stati riconosciuti ai padri ulteriori tre giorni rispetto a quanto previsto a livello normativo, o il contratto integrativo del 3 novembre 2016 della QuintilesImS, multinazionale del campo farmaceutico, che prevede per il padre due giorni aggiuntivi da godersi entro cinque mesi dalla nascita del figlio.

In materia di congedo parentale, nell'integrativo di Metro, siglato il 29 gennaio 2016, viene introdotta invece un'integrazione al 40 per cento dell'indennità (l'articolo 34 del d.lgs. n. 151/2001) da godersi però fino al compimento dei sei anni da parte del bambino, per un massimo di sei mesi, in linea con la normativa.

⁴ In tal senso è ad esempio positivo il riferimento all'estensione del congedo di paternità perché agisce da pungolo per una maggiore condivisione della genitorialità tra madre e padre, ma anche da indirizzo a livello aziendale verso una maggiore comprensione che il ruolo genitoriale non è solo in capo alla lavoratrice, ma anche il lavoratore ha diritto di essere padre.

⁵ La cabina di regia è stata prevista dall'articolo 25 del d.lgs. n. 80/2016, istituita con decreto ministeriale del 25 luglio 2016, e ha elaborato le linee guida che hanno condotto a tale decreto.

Per quanto attiene invece ai permessi integrativi per particolari esigenze di cura, l'accordo aziendale di Conbipel⁶ prevede sedici ore l'anno retribuite in caso di minori con problemi di apprendimento o con patologie comportamentali.

Ikea ha invece introdotto nell'ultimo integrativo aziendale (21 gennaio 2016) un giorno di permesso per la nascita di un nipote, che può essere fruito esclusivamente nel giorno coincidente con la data del parto o in quello seguente, in linea quindi con l'invecchiamento della popolazione attiva. La copertura economica viene attinta dal monte ore ferie e permessi ove disponibili, altrimenti non è retribuito.

2.1. Nuovi modelli organizzativi. Lo smart working

La conciliazione vita-lavoro, come si è ricordato, è però declinata anche in misure di flessibilità oraria e organizzativa, e in tal caso per il tramite della contrattazione collettiva si è giunti alla normazione del cosiddetto *smart working*, o lavoro agile nella versione «italianizzata», che, ad avviso di chi scrive, in linea con la dottrina maggioritaria, rappresenta un'evoluzione del telelavoro (Martone 2018; Santoro Passarelli 2017; Lai, Ricciardi 2016; Zucaro 2016).

Come emerge dalla nozione normativa di cui all'articolo 18, comma 1, della legge n. 81/2017 trattasi di una modalità che consente di svolgere la prestazione di lavoro subordinato anche al di fuori dei locali aziendali. Per una corretta applicazione dello *smart working* si ritiene che non possa prescindere da una sua configurazione come un vero e proprio nuovo modello organizzativo di flessibilità oraria e spaziale, che nasce innanzitutto come strettamente legato alle politiche di conciliazione vita-lavoro.

Ciò si evince chiaramente dalle prime sperimentazioni attuate dalla contrattazione collettiva che non di pochi anni hanno anticipato il legislatore. Nell'integrativo di Sanpellegrino, sottoscritto il 13 marzo 2012, lo *smart working* è stato, infatti, inserito all'interno del capitolo contrattuale dedicato a welfare aziendale, promozione delle «opportunità» e *work-life balance* e si legge nello stesso che il lavoro agile è un'evoluzione del telelavoro, che attua una flessibilità *family friendly*, in quanto trattasi dello sviluppo di uno strumento di miglior bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata con esiti positivi in termini di «crescita quantitativa e qualitativa dell'occupazione

⁶ Accordo aziendale del 25 novembre 2016.

femminile, anche attraverso iniziative volte a incentivare il riequilibrio dei ruoli in ambito familiare e a supportare le esigenze di cura dei figli», ma al contempo è volto a «creare le condizioni che permettano la piena espressione delle potenzialità professionali delle persone, evitino la dispersione degli investimenti sulle risorse umane e favoriscano un processo di creazione di valore condiviso durevole e sostenibile nel tempo».

Con l'elaborazione del quadro normativo c'è però uno sviluppo ulteriore, in quanto alla luce anche della valutazione positiva emersa dagli studi in materia⁷ il legislatore riconduce lo *smart working* non solo all'obiettivo di agevolare la conciliazione vita-lavoro, ma anche all'incremento della competitività, la quale è data innanzitutto dall'innovazione, cui leve fondamentali sono le competenze e le abilità delle persone, in particolare in un contesto come quello italiano caratterizzato da un elevato costo del lavoro. Come è stato evidenziato dal World Economic Forum nell'ultimo rapporto sul futuro del lavoro tra le competenze sempre più richieste nel mercato del lavoro figurano la creatività, il pensiero critico e l'intelligenza emotiva (World Economic Forum 2016).

Trattasi di *soft skill* acquisibili non solo in ambiti di apprendimento formale, o in contesti professionali, ma anche e soprattutto in quelle attività cui si dedica il tempo libero, dallo sport al volontariato, all'associazionismo socio-culturale, all'attività politica, al teatro e alla musica, per evidenziarne alcune. Da ciò si evince la valorizzazione della persona nel suo complesso e l'importanza strategica di incentivare politiche di conciliazione vita-lavoro in grado di favorirne lo sviluppo.

Tratto caratteristico del lavoro agile è la flessibilità spaziale, in quanto ai sensi dell'articolo 18 della legge n. 81/2017 nel lavoro agile «la prestazione viene eseguita in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, senza postazione fissa».

In riferimento all'orario di lavoro è interessante mettere in evidenza in questa sede l'inserimento del diritto alla disconnessione. Infatti all'articolo 19, primo comma, della legge n. 81/2017 si legge che l'accordo di lavoro agile deve individuare i tempi di riposo del lavoratore, nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavora-

⁷ Si rinvia per approfondimenti sul punto ai rapporti dell'Osservatorio sullo *smart working* del Politecnico di Milano (https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatorio/smart-working) che monitora e analizza il tema sin dal 2012.

tore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro. Si ritiene tale previsione particolarmente significativa per evitare che uno strumento come lo *smart working*, che nasce per agevolare l'armonizzazione delle diverse sfere della vita, finisca invece per avere l'effetto contrario. È evidente che senza una regolamentazione in questo senso i tempi di vita e di lavoro finiscono per confondersi vicendevolmente, in una modalità che è stata efficacemente denominata *time porosity* (Genin 2016): al pari di un solido che presenta interstizi vuoti nella sua massa, il tempo di riposo si presta ad essere «corrotto» da quello di lavoro a causa dei nuovi modelli di produzione basati su una forte richiesta di flessibilità e sull'uso di nuove tecnologie, che rendono possibile svolgere determinate attività lavorative in qualunque luogo e a qualunque ora (Fenoglio 2018).

In ordine alla tutela della salute e della sicurezza sul lavoro – uno degli elementi che più ha determinato la scarsa diffusione del telelavoro – il modello definito a livello normativo è incentrato sulla responsabilizzazione dello *smart worker*, che è tenuto a cooperare nell'attuazione delle misure di prevenzione predisposte dal datore di lavoro per fronteggiare i rischi connessi all'esecuzione della prestazione al di fuori dei locali aziendali, mentre il datore di lavoro ha solo l'obbligo di consegnare al lavoratore o al rappresentante dei lavoratori, con cadenza almeno annuale, un'informativa scritta nella quale vengono individuati i rischi generali e specifici connessi a tale prestazione. Quindi trattasi di una disciplina in materia di sicurezza sul lavoro molto scarna e incentrata sul duplice aspetto dell'obbligo datoriale da una parte e su una maggiore responsabilizzazione del lavoratore dall'altra, in virtù di una sua acquisita e presupposta maggiore «libertà».

Con l'introduzione del lavoro agile il legislatore sembra quindi prendere le distanze da una concezione dell'ordinamento del lavoro ipergarantista per lasciare spazio a un nuovo modello di disciplina che, valorizzando la persona, interviene nella regolazione del rapporto solo se necessario, quando cioè si realizza un'effettiva condizione di debolezza contrattuale del lavoratore (Martone 2018).

3. Il welfare aziendale: percorsi evolutivi

Le politiche di *work-life balance*, nella propria declinazione di misure sia per le cure parentali che di flessibilità oraria e organizzativa, sono contigue,

quando non totalmente sovrapposte al welfare aziendale, ed entrambe sono legate dal minimo comun denominatore del benessere sul luogo del lavoro.

Al fine di indagare le evoluzioni che possono determinarsi nel mercato del lavoro, alla luce di questa acquisita maggiore centralità delle politiche di *work-life balance*, occorre analizzare anche quanto è accaduto in merito al welfare aziendale. Per quest'ultimo si intende, come noto, l'erogazione di servizi e di interventi economici da parte dell'azienda al fine di accrescere il benessere personale, lavorativo e familiare dei dipendenti, in risposta ai bisogni dei lavoratori (Mallone 2013; Macchioni 2014).

Il welfare aziendale ha avuto origine come forma di liberalità dei datori di lavoro nei confronti della propria popolazione aziendale. Le prime esperienze si muovevano, infatti, tra azione filantropica e paternalismo, ponendosi lo scopo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo e di aumentare la produttività, attraverso forme di consenso e di collaborazione, strutturando una sorta di «famiglia aziendale» e dando vita a un ambiente basato su relazioni fiduciarie e cooperative (D'Orazio 2003). È, in questo senso, emblematico il caso di Adriano Olivetti che tra gli anni cinquanta e gli anni sessanta ha realizzato una serie di interventi per i lavoratori e per le lavoratrici della sua azienda, che spaziavano da una tutela della maternità particolarmente avanzata per l'epoca, prevedendo ad esempio la conservazione del posto di lavoro in caso di maternità e una retribuzione quasi integrale per nove mesi, oltre a innovativi modelli organizzativi come la settimana corta a stipendio invariato e a forme di benefit, che si potrebbero definire di welfare di comunità, consistenti nell'assegnazione di alloggi ai dipendenti e all'istituzione di asili di fabbrica, a cui poi vennero affiancate scuole materne, colonie e ambulatori, fino a servizi di mensa e di trasporto per i dipendenti e a forme di previdenza per i lavoratori (Brambilla 2012; Benenati 1999). Oltre a Olivetti ci sono stati altri casi di imprenditori all'avanguardia nelle politiche di welfare aziendale che, seppur con una portata meno innovativa, si sono comunque distinti, quali: Enrico Mattei, con l'Eni che ha fondato il villaggio di Metanopoli, dove i lavoratori potevano vivere, lavorare e avere dei servizi per l'attività sportiva e il divertimento che, all'esterno, erano rari e più costosi; Guido Donegani, con la società Montecatini, che oltre ad aprire asili, colonie e scuole, adottò una cultura della prevenzione e dell'educazione atta a evitare infortuni e a tutelare la salute.

Il carattere paternalistico delle misure di welfare aziendale ne ha però limitato la portata applicativa, contribuendo a configurarlo come un tema

dalla ricaduta pratica positiva unilaterale, ossia un'elargizione che contribuiva ad accrescere solo il benessere del lavoratore o, citando le parole di Olivetti stesso, contenute in uno dei suoi numerosi scritti, era visto come una sorta di «scambio» per il lavoro apportato: «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»⁸.

La letteratura, che ha studiato il tema in linea teorica, e ne ha approfondito l'applicazione pratica, ha agito da pungolo per l'evoluzione del concetto di welfare erogato a livello aziendale (Bacchini 2017; Caruso 2016; Treu 2016).

È emerso quindi che gli interventi in tale ambito costituiscono per le realtà aziendali un elemento di crescita in termini di risparmio dei costi e di ottimizzazione dei tempi, con una riduzione dell'assenteismo e del *turn over*, ma al contempo con una popolazione aziendale che, beneficiando di un benessere maggiore sul luogo di lavoro, manifesta un potenziale maggiore in termini di competitività e di produttività. La normativa però era tutt'altro che in linea con questo processo di affermazione del welfare aziendale, poiché l'incentivo previsto consisteva in un trattamento fiscale più favorevole, esclusivamente nel caso in cui le misure derivassero da una concessione unilaterale tramite un piano aziendale di welfare. Difatti nell'ordinamento non è presente una definizione normativa di welfare aziendale e la relativa disciplina è più che altro di carattere fiscale, essendo contenuta nel Testo unico imposte sui redditi (Tuir), il quale, agli articoli 51 (erogazioni a favore dei dipendenti e dei loro familiari) e 100 (oneri di utilità sociale), individua somme e valori che, se erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti, non concorrono alla formazione di reddito per il dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro, godendo quindi di un particolare vantaggio fiscale.

Le spese che il datore di lavoro e/o il lavoratore o la lavoratrice potevano sostenere usufruendo del vantaggio fiscale si limitavano a: contributi previdenziali e di assistenza sanitaria; mensa e pasti; trasporto e mobilità; i servizi elencati nell'articolo 100 (cioè quelle attività che prefigurano finalità di edu-

⁸ Brano tratto dal primo discorso tenuto da Adriano Olivetti dopo il rientro dalla Svizzera (giugno 1945), da Segre (2015).

cazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto); le somme e i servizi per asili nido, colonie estive e borse di studio. Inoltre, per le opere indicate all'interno dell'articolo 100, la deducibilità si limitava a un importo massimo pari al 5 per mille delle spese per lavoro dipendente e risultava vincolata al requisito della «volontarietà»: i beni e i servizi previsti dovevano, cioè, essere offerti volontariamente dal datore di lavoro, senza che l'erogazione avvenisse a seguito di una contrattazione con le parti sindacali.

Nel 2015 avviene però un'evoluzione normativa che avvia il passaggio a una nuova concezione di welfare aziendale. Nella legge n. 208 del 2015, la cosiddetta legge di stabilità 2016, figurano infatti due importanti modifiche: il superamento dell'anacronistica normativa, consistente nella poc'anzi descritta volontaria introduzione della misura da parte del datore di lavoro, per usufruire dei benefici fiscali, nel caso in cui le misure siano introdotte attraverso la contrattazione collettiva, e la certezza che i premi di risultato possano essere convertiti in tutto o in parte in misure di welfare.

Nello specifico, come accennato, l'intervento più significativo ha riguardato l'articolo 100, nel quale è stata prevista la completa deducibilità delle somme destinate all'introduzione di misure di welfare nel momento in cui queste sono definite all'interno di un accordo tra l'impresa e i sindacati. Il datore di lavoro può, quindi, scegliere di attuare le misure definite nell'articolo 100 in maniera volontaria e unilaterale, ma godendo di un beneficio fiscale ridotto (pari al 5 per mille), oppure coinvolgere le rappresentanze sindacali e usufruire di un trattamento più favorevole.

L'articolo 51 è stato invece aggiornato, integrandolo con tutti i servizi per l'infanzia (scuola materna, servizi integrativi come pre e post-scuola, spese di mensa, attività previste dai piani di offerta formativa degli enti scolastici), ludoteche, centri estivi e invernali, e baby-sitting (lettera «f-bis»). Un'importante modifica è stata l'inserimento al comma 2 dello stesso articolo della nuova lettera «f-ter», la quale sancisce la possibilità di erogare somme e servizi a sostegno di familiari non autosufficienti (anziani oppure con disabilità).

La fungibilità tra componente monetaria e beni e servizi per quanto riguarda la conversione del premio di risultato è subordinata però a un'ulteriore leva per il welfare contrattuale, in quanto i benefici sussistono solo se contemplati da contratti aziendali o territoriali.

La norma però trova applicazione solo per i dipendenti con un reddito non superiore a 80.000 euro all'anno. Inoltre l'importo dei premi e delle

partecipazioni agli utili di impresa, erogabili a tassazione agevolata, è pari a 3.000 euro che divengono 4.000 per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Come scrive l'Agenzia delle entrate nella circolare n. 28/E del 2016, tale previsione è stata introdotta al fine di «incentivare quegli schemi organizzativi della produzione e del lavoro orientati ad accrescere la motivazione del personale e a coinvolgerlo in modo attivo nei processi di innovazione, realizzando per tale via incrementi di efficienza, produttività e miglioramento della qualità della vita e del lavoro. Quindi, come specificato dal decreto interministeriale, non sono sufficienti per rientrare nella categoria di strumenti e modalità utili ai fini del coinvolgimento paritetico dei lavoratori i gruppi di lavoro e i comitati di semplice consultazione, addestramento e formazione».

Pertanto, per beneficiare dell'importo più elevato è necessario che i lavoratori intervengano, operino ed esprimano opinioni che, in quello specifico contesto, siano considerate di pari livello di quelle rese dai responsabili aziendali allo scopo precipuo di favorire un impegno dal basso, che consenta di migliorare prestazioni produttive e qualità del lavoro. Ad avviso di parte della dottrina il welfare aziendale sembrerebbe quindi configurarsi per tale via anche come una sorta di leva indiretta per diffondere modelli che conducano a strutturare forme di partecipazione in azienda, con tutte le cautele e le specificità del caso (Perulli 2017).

Questi gli interventi evolutivi più significativi che hanno riguardato il welfare aziendale negli ultimi anni. Sembra emergere un quadro che in tale istituto si configura sempre più, se non quasi totalmente, come di carattere contrattuale. Appare, infatti, evidente che: «Il welfare aziendale orienta anche verso una diversa concezione dell'impresa, meno conflittuale e maggiormente cooperativa, per la quale lo Stato investe, non genericamente, ma con un obiettivo ben chiaro: ridurre il proprio intervento diretto e indiscriminato e favorire il ruolo "sociale" dell'impresa, quasi rivista come istituzione o quantomeno acceleratore di benessere dei propri collaboratori» (Zilio Grandi 2017).

4. Riflessioni conclusive

Dal quadro illustrato e dal riconoscimento normativo, ottenuto negli ultimi anni, è emerso che il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro sono te-

mi avvertiti come sempre più strategici per il mercato del lavoro. Loro sintesi è il welfare contrattuale e motivazione sottesa sembra esserne non più come in passato la realizzazione per tale via solo di un maggior benessere per la popolazione aziendale coinvolta, con ricaduta positiva aziendale più che altro in termini di maggiore fidelizzazione e di riduzione del *turn over* o dell'assenteismo, ma anche come una vera e propria chiave di competitività, e in parte di sostenibilità del sistema stesso. Come evidenziato da autorevole dottrina «oggi un imprenditore non acquista il “tempo” del lavoratore ma la sua “professionalità” [...]. Il lavoratore ha ormai delle competenze che l'imprenditore di per sé non possiede, essendo superata la concezione piramidale e parcellizzata dell'impresa, in base alla quale l'imprenditore deve avere un potere decisionale assoluto e i dipendenti sono meri esecutori» (Prosperetti 2017). L'evoluzione dei contesti aziendali, che si è descritta nei paragrafi precedenti, illustra un mercato del lavoro dai confini più sfumati e dove gli stessi lavoratori iniziano a ritenere più importante un maggiore equilibrio nelle sfere della propria vita, piuttosto che un aumento in busta paga, perché il tempo costituisce una risorsa esauribile che, una volta consumata, non è recuperabile. Si pensi come la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa «senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici» (articolo 18 della legge n. 82/2017), si rivela potenzialmente idonea a consentire ai lavoratori una maggiore autonomia nell'organizzarsi, permettendo così loro di soddisfare le proprie esigenze conciliative, senza che però questo debba comportare il rischio di esclusione dalle dinamiche aziendali e della conseguente riduzione delle possibilità di carriera o una commistione tra le due sfere lavorativa e privata tale da avere un effetto negativo.

La persona, e non semplicemente un astratto lavoratore, viene così posta al centro. Tutti i problemi odierni inerenti al lavoro dignitoso, alienante, alla costrittività organizzativa o allo stress lavoro correlato potrebbero essere superati cambiando le fattispecie, cioè andando verso una responsabilizzazione professionale individuale in tutti i lavori (si pensi al quadro di salute e sicurezza delineato per lo *smart working* che si focalizza soprattutto su questo aspetto, in una sorta di *do ut des* per cui maggiore libertà richiede maggiore responsabilità) e attraverso un diverso coordinamento, che prescinda da quella che ormai si riduce a una concettualizzazione sempre più evanescente, caratterizzata più dalle relative tutele che non dalla sua natura ontologica (Prosperetti 2017).

È evidente però che non è possibile il cambiamento senza un inquadramento «nei binari giusti» dei valori che devono orientarlo. Il percorso avviato sembra quindi proprio quello della realizzazione di una nuova etica del lavoro, in cui il lavoratore deve essere visto come una persona, in cui quindi ha rilievo non solo ciò di cui egli si occupa per vivere, ma anche quelli che sono i suoi bisogni e interessi di vita, in una compiuta realizzazione di quanto indicato dagli articoli 2 e 3 della Carta costituzionale. Se non si interpreta correttamente questo passaggio cruciale, il rischio non è il venir meno di un miglioramento delle condizioni di lavoro, ma un'implosione del sistema stesso.

Riferimenti bibliografici

- Bacchini F. (2017), *Welfare aziendale: (illazioni) ricostruttive giuslavoristiche* (I. Parte generale), in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 3, pp. 634.
- Benenati E. (1999), *Cento anni di paternalismo aziendale*, in Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Milano, Feltrinelli, pp. 43 e ss.
- Brambilla A. (2012, a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo organizzata nell'ambito della Giornata nazionale della previdenza.
- Calafà L. (2007), *Paternalità e lavoro*, Bologna, il Mulino.
- Calafà L. (2016), *Le misure di conciliazione vita-lavoro: un quadro di sintesi*, in Zilio Grandi G., Biasi M., *Commentario breve alla riforma «Jobs Act»*, Padova, Cedam-Wolters Kluwer, pp. 693 ss.
- 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, pp. 177 ss.
- De Carlo N.A., Falco A., Capozza D. (2016), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione e intervento per l'azienda positiva*, Milano, Franco Angeli.
- D'Orazio E. (2003), *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, in *Nozione di Politeia*, vol. XIX, n. 72, pp. 3-27.
- Fenoglio A. (2018), *Il diritto alla disconnessione del lavoratore agile*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Padova, Cedam-Wolters Kluwer.
- Fili V. (2016), *Obiettivi e finanziamenti delle misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Altalex.
- 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 e ss.

- Gottardi D. (2016), *Le modifiche al testo unico maternità-paternità e la conciliazione tra vita familiare e vita professionale. Ragionando di d.lgs. n. 80/2015 e dintorni*, in Gottardi D. (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Torino, Giappichelli, pp. 1 e ss.
- Lai M., Ricciardi L. (2016), *La nuova disciplina del lavoro agile*, in *Diritto & Pratica del lavoro*, n. 11, pp. 707 ss.
- Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla Responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Milano, Edizioni Mimesis.
- Mallone G. (2013), *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, in *Percorsi di secondo welfare*, Centro Einaudi, n. 3.
- Martone M. (2018), *Il lavoro agile nella l. 22 maggio 2017 n. 81: un inquadramento*, in Zilio Grandi G., Biasi M. (a cura di), *Commentario breve allo statuto del lavoro autonomo e del lavoro agile*, Padova, Wolters Kluwer, Cedam.
- Perulli A. (2017), *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfaticizzato*, in Zilio Grandi G. (a cura di), *Note di ricerca*, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, 2017, n. 1, pp. 22 e ss.
- Prosperetti G. (2017), *Categorie giuridiche, lavoro, welfare*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, n. 2, pp. 301 e ss.
- Santoro Passarelli G. (2017), *Lavoro eterorganizzato, coordinato, agile e il telelavoro: un puzzle non facile da comporre in un'impresa in via di trasformazione*, in Wp Csdle «Massimo D'Antona».it, n. 327.
- Segre B. (2015), *Adriano Olivetti. Un umanesimo dei nostri tempi*, Imprimatur.
- Treu T. (2016, a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa-Wolters Kluwer.
- Vallauri M. (2016), *Il telelavoro come strumento di conciliazione*, in Gottardi D. (a cura di), *La conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro*, Torino, Giappichelli, pp. 127 ss.
- Viale V., Zucaro R. (2016), *La maternità dalla tutela alla valorizzazione. Un'analisi comparata*, in *Osservatorio Isfol*, n. 3.
- World Economic Forum (2016), *Future of Work Report*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.
- Zilio Grandi G. (2017), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, in Zilio Grandi G. (a cura di), *Note di ricerca*, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, n. 1, pp. 2.
- Zucaro R. (2016), *Lo smart working: strumento per la conciliazione vita-lavoro e la produttività*, in Alessandrini G. (a cura di), *Smart working. Nuove skill e competenze*, Lecce, Pensa Multimedia.
- Zucaro R. (2017), *La conciliazione vita-lavoro nei settori del commercio, del turismo e dei servizi. Politiche di sostegno alla cura e misure di flessibilità oraria e organizzativa*, Laboratorio Terziario, Speciale XIX Congresso.

ABSTRACT

Il welfare contrattuale, nelle sue declinazioni di conciliazione vita-lavoro e di welfare aziendale, ha acquisito una centralità strategica nel sistema di relazioni industriali. A tale processo ha, in parte, contribuito l'evoluzione normativa degli ultimi anni.

Infatti per la prima volta questi temi, rimasti spesso a latere della normativa giuslavoristica, si sono affermati anche come veri e propri pilastri del mercato del lavoro. In particolare il riferimento è a uno degli otto decreti legislativi attuativi della delega del Jobs Act, il d.lgs. n. 80 del 24 giugno 2015, che è stato interamente dedicato alla conciliazione vita-lavoro; alla leva fiscale che favorisce il welfare contrattato, con le novità introdotte dapprima con la legge di stabilità del 2016 e proseguite con quella del 2017; e infine alla legge n. 81/2017 sul lavoro agile.

Tali tematiche, quindi, si stanno sempre più ponendo non solo come politiche di pari opportunità per un mercato del lavoro più inclusivo, ma anche quale volano di realtà industriali più produttive, competitive e innovative.

Nuovi bisogni e un mutamento di valori che se non correttamente inquadrati e perseguiti possono comportare non solo e non tanto un minor benessere, quanto il rischio di un vero e proprio fallimento del sistema stesso.

THE COMPANY WELFARE SEASON. TOWARDS A NEW WORK ETHIC?

The interventions of welfare corporate adopted by collective bargaining, in its declinations of work-life balance and welfare adopted by industry, has acquired a strategic centrality in the system of industrial relations. The regulatory evolution of the last years has partly contributed to this process.

In fact, for the first time these issues, often left behind in labor law analysis, have also become established as real pillars of the labor market. In particular the reference is to one of the eight legislative decrees, implementing the delegation of the Jobs Act, Legislative Decree no. 80 of 24 June 2015; to the fiscal lever that favors the welfare contracted, with the changes introduced by the first with the 2016 Stability Law, and continued with the one of 2017; and finally to the Law n. 81 of 22 May 2017 about smart working.

These interventions are therefore increasingly affirming themselves as fundamental not only for equal opportunities policies, towards a more inclusive labor market, but also as a driver for more productive, competitive and innovative industrial realities.

New needs and a change in values, which if not properly framed and pursued: the risk is not less well-being, but a failure of the system.