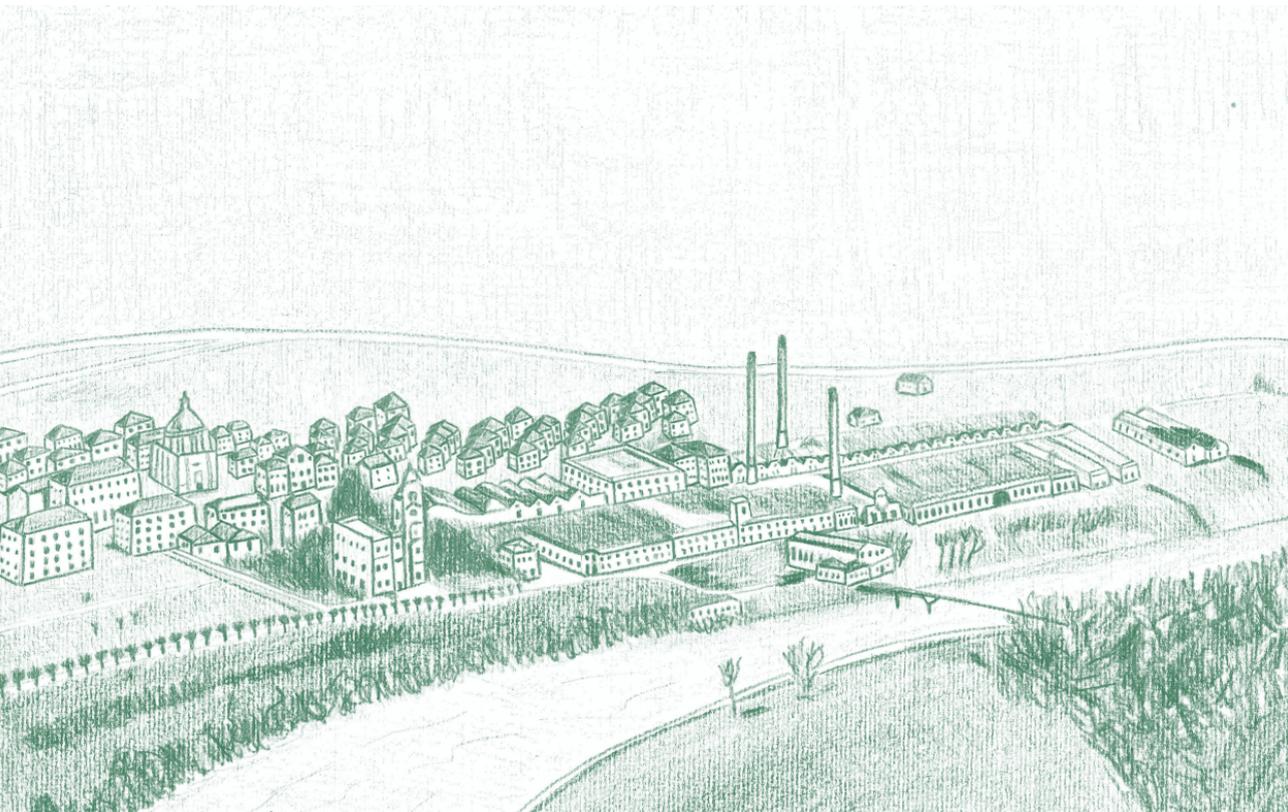


WELFARE *for* PEOPLE

Settimo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

A cura di Michele Tiraboschi



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

WELFARE *for* PEOPLE

Settimo rapporto su

IL WELFARE OCCUPAZIONALE E AZIENDALE IN ITALIA

a cura di Michele Tiraboschi

Welfare for People

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

A cura di Michele Tiraboschi

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

@ 2024 ADAPT University Press

ISBN 979-12-80922-47-2

ADAPT (*www.adapt.it*)

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

Osservatorio Welfare ADAPT per Intesa Sanpaolo

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

Hanno contribuito alla redazione del Rapporto:

Francesco Alifano	<i>Dottorando in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Chiara Altilio	<i>Dottoranda in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro presso l'Università degli Studi di Siena con apprendistato di alta formazione in ADAPT</i>
Miriam Brembilla	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Federica Chirico	<i>Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT</i>
Michele Dalla Sega	<i>Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Udine</i>
Massimiliano De Falco	<i>Assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Udine</i>
Emmanuele Massagli	<i>Docente di Pedagogia del lavoro presso l'Università Lumsa di Roma. Presidente di AIWA, Associazione Italiana Welfare Aziendale e della Fondazione Ezio Tarantelli</i>
Francesco Seghezzi	<i>Presidente ADAPT</i>
Silvia Spattini	<i>Ricercatrice ADAPT</i>
Michele Tiraboschi	<i>Ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia. Coordinatore scientifico di ADAPT</i>

Presentazione del curatore

Il Settimo rapporto ADAPT-Intesa Sanpaolo sul welfare aziendale e occupazionale in Italia presenta al lettore nuovi percorsi di approfondimento, pur confermando l'impianto introdotto nella precedente edizione.

Rimangono ferme, in ogni caso, le principali opzioni metodologiche e la prospettiva di analisi del fenomeno, che resta quella delle dinamiche dei sistemi di relazioni industriali. Si tratta di una chiave di lettura non particolarmente "popolare" ai nostri tempi (complice la crisi dei corpi intermedi e degli attori della rappresentanza) e sin qui ancora poco esplorata quantomeno nel campo del welfare aziendale. Tuttavia questa prospettiva d'indagine, sin dal Primo rapporto, datato 2018, ci è subito apparsa imprescindibile rispetto a misure che, non a caso, sollecitano gli sviluppi del welfare non nella tradizionale dimensione pubblicistica ma in quella propria dei rapporti di produzione e di lavoro. Lo sforzo di verificare sul campo i primi percorsi di ricerca avviati, anche grazie a un serrato dialogo con gli operatori e i principali protagonisti del welfare aziendale, ha quindi permesso una continua evoluzione del rapporto negli anni, in linea con le dinamiche di sviluppo del fenomeno.

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

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

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

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

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

Il Rapporto è costruito a strati, al fine di rispondere alle esigenze di maggiore o minore approfondimento dei diversi lettori. Una prima sezione (parte I) è dedicata ai nuovi focus settoriali e territoriali della presente edizione, volti quest'anno a indagare le dinamiche di sviluppo del welfare, rispettivamente, nel comparto agricolo e nella Regione Puglia, nonché all'approfondimento tematico, che si concentra, in piena continuità con i primi due focus, sul rapporto tra welfare e bilateralità. Una seconda sezione (parte II) contiene invece le opzioni metodologiche, la documentazione e l'approfondimento tecnico che viene messo a disposizione di quanti sono interessati anche a un approfondimento di tipo specialistico attraverso: la rappresentazione della diffusione del fenomeno in Italia; una proposta di misurazione e valutazione delle esperienze concrete di welfare aziendale e occupazionale attraverso la messa a punto di un Welfare Index; la sintesi delle principali evidenze e tendenze emerse dagli approfondimenti svolti nei precedenti Rapporti, sia nei sistemi di relazioni industriali che nella dimensione territoriale; una rassegna della vasta letteratura di riferimento, utile, anche in termini definitivi e concettuali, per tracciare gli esatti perimetri del fenomeno del welfare aziendale/occupazionale. Chiude il Rapporto la terza sezione (parte III), che è invece composta da allegati che consentono di avere un quadro teorico di riferimento sintetico, grazie a una breve

scheda sul quadro normativo di riferimento aggiornato ai più recenti sviluppi normativi e un glossario del welfare occupazionale.

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

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

Il Settimo Rapporto Welfare for People persegue l'obiettivo, così come già avvenuto con le precedenti edizioni dello studio, di delineare i tratti caratterizzanti del welfare aziendale e occupazionale in Italia.

Quest'anno l'analisi si è concentrata sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nel settore agricolo, nel solco di quanto approfondito nei precedenti Rapporti ed in continuità evolutiva in merito ai settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico, alimentare e terziario, distribuzione e servizi, nonché al comparto artigiano; il focus territoriale è invece dedicato alla Puglia, con particolare riferimento al settore dell'agricoltura, nell'ottica di approfondire come il welfare occupazionale possa raccordarsi con le dinamiche del mercato del lavoro e del welfare locale.

Come di consueto, accanto all'analisi di un settore produttivo e alla focalizzazione su uno specifico ambito territoriale, il Rapporto contiene poi un approfondimento tematico che quest'anno è stato dedicato al ruolo fondamentale rivestito sulla materia del welfare dagli enti bilaterali che, sulla scia delle prime esperienze introdotte negli anni Novanta, in alcuni settori hanno sviluppato nel tempo una serie sempre più ampia di prestazioni, volte a rispondere ai principali bisogni dei lavoratori.

Lo studio, curato dal professor Michele Tiraboschi, coordinatore della Scuola di alta formazione in relazioni industriali e di lavoro di ADAPT, testimonia la costante attenzione che il Gruppo Intesa Sanpaolo dedica al welfare aziendale e occupazionale nella convinzione del suo crescente ruolo come strumento di integrazione del welfare statale – anche alla luce delle dinamiche della piramide demografica nel nostro Paese – e di leva per stimolare la produttività e la modernizzazione dei sistemi di relazioni industriali.

Il Rapporto si pone infine l'obiettivo di contribuire a diffondere la conoscenza del welfare aziendale e occupazione tra le aziende nostre clienti e nel paese, sensibilizzando il dibattito collettivo su tale argomento.

*Tiziana Lamberti
Executive Director Sales & Marketing Wealth Management & Protection
Divisione Banca dei Territori*

INDICE-SOMMARIO

Executive summary: contenuti e principali risultati del Rapporto ..XIII

INTRODUZIONE

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

Parte I RAPPORTO 2024

1. Il welfare aziendale nel settore agricolo..... 16
2. Welfare e territorio: Puglia
3. Welfare e bilateralità: tra tradizione e sfide future

Parte II APPROFONDIMENTI ANALITICI

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

4. Il welfare aziendale e occupazionale nella dimensione territoriale.....	209
5. Literature review sul welfare aziendale e occupazionale aggiornata al 30 giugno 2024.....	225

Parte III
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A) Il quadro normativo di riferimento.....	257
(B) Glossario del welfare occupazionale	261
<i>Elenco dei grafici e delle tabelle</i>	<i>273</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi nazionali di lavoro citati</i>	<i>276</i>
<i>Elenco dei contratti collettivi territoriali citati</i>	<i>280</i>
<i>Elenco degli accordi interconfederali nazionali citati.....</i>	<i>281</i>
<i>Bibliografia</i>	<i>282</i>

EXECUTIVE SUMMARY: CONTENUTI E PRINCIPALI RISULTATI DEL RAPPORTO

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

Obiettivi

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

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

In questa prospettiva, in questa settima edizione è stata condotta l'analisi sulla contrattazione collettiva in materia di welfare aziendale nel settore agricolo, nel solco di quanto approfondito nei precedenti rapporti in merito ai settori

metalmecchanico, chimico-farmaceutico, alimentare e terziario, distribuzione e servizi, nonché al comparto artigiano.

Nel quadro di trasformazioni che sembrano indicare una rinnovata centralità della dimensione territoriale, si è inteso poi proseguire con le analisi di territorio, nell'ottica di approfondire come il welfare occupazionale possa raccordarsi con le dinamiche del mercato del lavoro e del welfare locale. In tale contesto, si colloca il nuovo focus territoriale, che ha riguardato la Regione Puglia, in particolare con riferimento al settore dell'agricoltura.

L'approfondimento tematico di quest'anno è stato invece dedicato al ruolo fondamentale rivestito sulla materia del welfare dagli enti bilaterali, che sulla scia delle prime esperienze introdotte negli anni Novanta in alcuni settori hanno sviluppato nel tempo una serie sempre più ampia di prestazioni, volte a rispondere ai principali bisogni dei lavoratori.

1. Il caso del settore agricolo

L'analisi del welfare aziendale nel settore agricolo si pone in continuità con quanto osservato nelle passate edizioni del Rapporto, in cui si è avuto modo di sottolineare come le politiche di welfare aziendale ed occupazionale risultino profondamente influenzate dalle dinamiche di sviluppo delle relazioni industriali a livello settoriale e locale.

Il caso del settore agricolo, in quest'ottica, ha confermato che le iniziative delle parti sociali volte a promuovere le misure di welfare non dipendono solo dalle peculiarità del comparto in cui operano i lavoratori destinatari delle misure, bensì anche dalle caratteristiche del sistema di relazioni industriali in cui sono promosse e dalla presenza di strumenti, quali gli enti e i fondi bilaterali, che svolgono un ruolo di centrale importanza in un numero sempre più ampio di settori.

In continuità con le scelte operate nei precedenti Rapporti, l'indagine si è concentrata, nella parte iniziale, sulle soluzioni promosse a livello nazionale dalle parti sociali, attraverso lo studio di due CCNL sottoscritti nell'ambito del principale sistema di

relazioni industriali del settore agricolo, promosso da Confagricoltura, Cia e Coldiretti sul fronte datoriale e dalle principali federazioni sindacali di settore di Cgil, Cisl e Uil (ossia Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila) dal lato dei lavoratori.

Si tratta, nello specifico, del CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti e del CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli, analizzati alla luce delle principali novità introdotte nei recenti rinnovi.

Dalla mappatura delle soluzioni nazionali, emerge in primo luogo il ruolo centrale dei fondi contrattuali di previdenza complementare e di assistenza integrativa di settore, che garantiscono ai lavoratori prestazioni pensionistiche e sanitarie che integrano quelle già previste dal sistema pubblico. Le scelte negoziali adottate dalle parti a livello nazionale risultano decisive, in particolare, per garantire una copertura sempre più ampia dei fondi, in termini di numero di iscritti: di particolare importanza, sotto questo aspetto, risulta la previsione di meccanismi di adesione automatica e obbligatoria ai fondi sanitari di settore Fisa e Fia sanitario, così come, nell'ultimo rinnovo del CCNL quadri e impiegati agricoli, del meccanismo di adesione contrattuale al fondo di previdenza complementare Agrifondo.

Fra le prestazioni di welfare promosse a livello nazionale, vengono poi analizzate alcune misure di rilievo nell'ambito della formazione ed istruzione dei lavoratori, della conciliazione dei tempi di vita e lavoro e del trasporto collettivo.

Lo studio delle misure di welfare promosse dalle parti sociali nel settore agricolo, tuttavia, non può prescindere dall'analisi delle soluzioni che vengono promosse dai vari enti bilaterali che operano nel settore, che hanno l'obiettivo di assicurare ai lavoratori una serie di tutele e prestazioni dalle quali, altrimenti, sarebbero esclusi, vista l'assenza della contrattazione aziendale e di politiche unilaterali sul tema da parte delle imprese.

Da una parte, a livello nazionale, per gli operai agricoli e florovivaisti opera l'Ente bilaterale agricolo nazionale (Eban), che organizza, gestisce ed eroga importanti trattamenti di welfare integrativo, anche in raccordo con il fondo sanitario di settore. Per i quadri e impiegati agricoli, invece, occorre fare riferimento

al Comitato paritetico permanente, costituito di recente all'interno dell'Eban con lo specifico compito di coordinare e gestire le attività bilaterali in favore anche di questa categoria di lavoratori.

Dall'altra parte, a livello territoriale si sviluppa una articolata rete di enti bilaterali territoriali, ai quali vengono affidate, rinnovo dopo rinnovo, sempre più funzioni di rilievo.

La bilateralità territoriale diviene così il principale veicolo per l'erogazione di un'ampia serie di prestazioni, che guardano con particolare attenzione alle aree del sostegno al reddito e della tutela della genitorialità, e cercano di rispondere in maniera efficace alle esigenze specifiche dei vari contesti locali.

Per studiare come la bilateralità si sviluppa a livello locale e mappare le principali soluzioni, con l'intento di ricostruire alcune *best practices* sulla materia sono stati presentati tre casi di studio, relativi alle esperienze dell'ente bilaterale di Verona (Agri.Bi.), dell'ente bilaterale dell'Aquila (Fimiav) e dell'ente bilaterale di Trapani.

2. Welfare e territorio: Puglia

L'approfondimento territoriale di questo Settimo rapporto analizza la diffusione del welfare aziendale nel territorio della Regione Puglia e le peculiarità proprie del settore agricolo di questo territorio, continuando nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti, che hanno riguardato le province di Bergamo, Brescia, Cuneo, Modena, Reggio Emilia e Parma e Verona, nonché la Regione Lazio.

Dapprima si è fornita una ricostruzione delle dinamiche demografiche, produttive e del mercato del lavoro per poi evidenziare i principali bisogni di welfare del territorio.

Successivamente è stata compiuta un'ampia analisi sulla contrattazione territoriale e sulla bilateralità del settore agricolo, volta a indagare le dinamiche di sviluppo delle principali soluzioni di welfare contrattuale e bilaterale, nonché le loro principali connessioni con i bisogni che emergono su scala locale.

Con tale obiettivo, sono stati innanzitutto mappati cinque contratti collettivi provinciali, relativi alle province di Taranto, Foggia, Brindisi, Lecce e Bari con Barletta-Andria-Trani, afferenti al sistema contrattuale promosso da Confagricoltura, Col-diretti e Confederazione italiana agricoltori e dalle principali federazioni sindacali del settore, al fine di individuare e studiare le principali prestazioni di welfare che tali contratti promuovono nel settore.

Dall'analisi delle varie soluzioni contrattuali, emerge innanzitutto come in tutti i casi locali vengano introdotte misure relative al rimborso dei costi di trasporto sostenuti dai lavoratori per raggiungere il luogo di lavoro.

Ampiamente diffuse sono poi le misure di flessibilità organizzativa, che prestano specifica attenzione alle istanze conciliative dei lavoratori con figli (anche in ottica di parità di genere), nonché alle esigenze organizzative dei lavoratori stranieri, che costituiscono una parte importante della forza lavoro del settore.

Di particolare rilievo è poi il ruolo delle soluzioni promosse a sostegno delle esigenze formative e di istruzione dei lavoratori, con la destinazione di specifici monte ore per le esigenze di studio e formazione e la concessione di permessi *ad hoc* per esami e recuperi scolastici.

In questo contesto contrattuale, si inseriscono poi le importanti soluzioni promosse dall'articolata rete di enti bilaterali sviluppatasi negli anni nel territorio, che viene ricostruita analizzando i meccanismi di finanziamento, le modalità operative di funzionamento e la serie di prestazioni che vengono promosse anno per anno.

Da questo punto di vista, gli enti bilaterali mostrano una buona capacità di risposta, specialmente nell'area del sostegno al reddito, prevedendo un'ampia gamma di contributi e sussidi, che forniscono supporto economico ai lavoratori non solo a fronte di situazioni di sospensione dal lavoro ma anche a sostegno della genitorialità.

Nel complesso dunque, tramite l'integrazione tra le prestazioni contrattuali, quelle della bilateralità e quelle offerte dalle

amministrazioni locali, ai lavoratori è assicurato l'accesso a svariate prestazioni.

Tuttavia, le criticità emerse sul versante demografico – legate alla crisi della natalità e al progressivo invecchiamento della popolazione – e su quello occupazionale – connesse in particolare all'occupazione giovanile – invitano a potenziare le soluzioni nel campo della formazione, nonché le misure a supporto delle esigenze di cura e assistenza dei famigliari, destinate ad essere sempre più pressanti.

Proprio in questi ambiti, l'offerta di welfare pubblico del territorio da solo sembra non essere in grado di rispondere a una domanda di servizi crescenti; in quest'ottica, appare quindi auspicabile anche un maggiore confronto tra l'attore pubblico e i soggetti privati.

3. Welfare e bilateralità: tra tradizione e sfide future

Nell'approfondimento tematico di quest'anno, sono state indagate le dinamiche di sviluppo delle soluzioni di welfare promosse, in diversi settori e territori, attraverso gli enti bilaterali pariteticamente costituiti dalle parti sociali nell'ambito dei vari sistemi di relazioni industriali. Si tratta del c.d. welfare bilaterale, che in alcune aree del mercato del lavoro rappresenta il canale principale attraverso il quale i lavoratori possono accedere a misure a sostegno dei principali bisogni di protezione sociale.

L'indagine valorizza il lavoro portato avanti, a partire dal 2017, dell'Osservatorio ADAPT sul welfare occupazionale e aziendale, che ha consentito di elaborare, nelle varie edizioni del rapporto, specifiche ricerche relative a 6 diversi macrosettori contrattuali, ovvero: metalmeccanico; chimico-farmaceutico; industria alimentare; terziario, distribuzione e servizi; artigianato; agricoltura.

Gli stessi macrosettori sono al centro del presente focus, nell'ottica di sintetizzare e sviluppare le principali evidenze emerse rispetto al ruolo degli enti bilaterali nella predisposizione delle misure di welfare.

Attraverso una mappatura delle prestazioni erogate direttamente degli enti bilaterali costituiti a livello nazionale e/o territoriale, si dà conto delle soluzioni sviluppate nell'ambito di 24 diversi sistemi contrattuali, che fanno riferimento ai principali CCNL applicati nei macrosettori selezionati.

Dall'analisi svolta, emerge la presenza di 11 enti bilaterali nazionali, che si distinguono sulla base dei diversi sistemi confederali e delle realtà d'impresa per le quali operano, nonché di una rete capillare di oltre 100 enti bilaterali, sparsi per tutto il territorio nazionale, con un ruolo di centrale importanza nel settore agricolo e nel terziario, nonché nel comparto artigiano.

A fronte di questa rete così articolata di soluzioni, per delimitare il campo di indagine sono stati selezionati 36 enti bilaterali territoriali, operanti in varie aree del nostro Paese (nord, centro, sud e isole) e nei vari sistemi contrattuali oggetto di indagine.

Dall'analisi delle misure promosse da tali enti, emerge che le misure di welfare bilaterale più diffuse sono quelle riguardanti l'istruzione dei figli dei lavoratori iscritti agli enti (presenti nell'89% dei casi analizzati), con soluzioni trasversali a tutti i settori, che spaziano dai contributi per l'acquisto dei libri scolastici al rimborso delle tasse universitarie, sino ai più recenti contributi per la digitalizzazione, a sostegno delle spese per l'acquisto di devices tecnologici per le attività scolastiche.

Particolare attenzione viene inoltre rivolta, in linea con lo storico ruolo della bilateralità sulla materia, alle misure di sostegno al reddito per i lavoratori, ad oggi sempre più declinate nell'ottica del supporto alla famiglia del lavoratore, con specifici contributi e rimborsi legati alle spese dell'intero nucleo familiare, presenti nel 69% dei casi.

Oltre la metà degli enti (53%) introduce poi specifici contributi per le spese legate all'utilizzo dei mezzi di trasporto pubblico da parte dei lavoratori, evidenziando il ruolo centrale del welfare bilaterale non solo a supporto delle esigenze quotidiane degli stessi lavoratori, ma anche nell'ottica della promozione di obiettivi di sostenibilità ambientale.

Ampiamente diffuse sono le soluzioni a tutela e prevenzione della salute (previste nel 50% dei casi) nonché, in misura

leggermente minore, le misure a sostegno delle attività di cura e assistenza familiare (promosse dal 47% degli enti analizzati). Nel primo ambito, rientra un'ampia serie di contributi, che vanno a integrare le soluzioni previste dai fondi sanitari contrattuali di settore, a supporto di varie esigenze socio-sanitarie dei lavoratori. Quanto alle attività di cura e assistenza familiare, invece, si tratta perlopiù di sussidi a sostegno dei lavoratori con figli disabili o con familiari non autosufficienti.

Residuale, anche se in crescita nell'ultimo periodo, risulta invece il ruolo delle misure di welfare bilaterale nell'area delle attività ricreative e del tempo libero, promosse nel 36% dei casi analizzati, e volte a incentivare attività culturali, ricreative e sportive dei lavoratori e/o dei loro familiari.

Infine, occorre segnalare come le attività degli enti bilaterali si siano estese, negli anni, ad aree meno "tradizionali" del welfare, andando a tutelare una serie di bisogni (di natura sociale e non), non riconducibili alle categorie più classiche delle prestazioni. Si rileva, in questi termini, la crescente funzione delle misure a sostegno del potere d'acquisto dei lavoratori contro il rialzo dei prezzi dei beni energetici, così come dei contributi economici per mutui o affitti nonché per le spese legate a determinate procedure amministrative.

In generale, la crescita esponenziale delle prestazioni di welfare bilaterale testimonia la volontà delle parti sociali di attivare un canale ulteriore rispetto a quello della contrattazione collettiva in tutti quei settori in cui, a causa dell'elevata frammentazione produttiva e della scarsa presenza di rappresentanti sindacali nei luoghi di lavoro, non vi sono le strutture e le risorse per promuovere una articolata contrattazione di secondo livello.

Si tratta di un fenomeno particolarmente rilevante, che sviluppa la tradizionale vocazione delle parti sociali a identificare i bisogni dei lavoratori nei vari territori e a individuare soluzioni pragmatiche per il soddisfacimento degli stessi, e che si lega profondamente ai sistemi contrattuali e di relazioni industriali presenti nei vari settori del mercato del lavoro.

Con le nuove sfide poste dai cambiamenti demografici e dalla c.d. *twin transition*, gli enti bilaterali sono quindi chiamati a

innovare costantemente la propria azione e le proprie iniziative di welfare, per rispondere a esigenze in continuo cambiamento.

A supporto di questi processi, appare auspicabile anche un intervento del legislatore, chiamato a modificare le attuali regole sul regime fiscale e contributivo delle prestazioni di welfare bilaterale, che ad oggi ricadono sotto un regime sfavorevole rispetto alle soluzioni di welfare aziendale promosse in via unilaterale o attraverso i contratti collettivi, nonostante il medesimo ambito di intervento e le stesse funzioni.

4. Il welfare nei principali sistemi di relazioni industriali

In linea di continuità con il lavoro avviato lo scorso anno, anche in questa nuova edizione del Rapporto è presente una rassegna sulle principali evidenze emerse dalle analisi sulle politiche di welfare aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali portate avanti negli anni nelle diverse edizioni.

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

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

prestazioni di welfare ai lavoratori del comparto, un sistema di enti bilaterali, formato dall'Ente bilaterale nazionale dell'artigianato (Ebna) e dai diversi fondi bilaterali, ossia il fondo San.Arti. Per l'assistenza sanitaria integrativa, il Fondo di solidarietà bilaterale dell'artigianato (Fsba) e Fondartigianato, mentre il fondo di previdenza complementare Arti.Fond. è confluito nel Fon.te., fondo di previdenza complementare del terziario.

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

Scelte diverse si delineano anche sul piano delle politiche nazionali per la formazione. A fronte di un obiettivo comune, che consiste nell'ampliamento dell'accesso a percorsi di formazione continua da parte dei dipendenti delle aziende, le parti possono prevedere espressamente un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori (metalmeccanico), l'introduzione di figure *ad hoc* e di specifici momenti destinati alla partecipazione a progetti formativi collettivi e individuali (chimico-farmaceutico), la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione (alimentare) o un forte ruolo di supporto del fondo interprofessionale e degli enti bilaterali di settore (terziario e artigianato).

Spostando l'attenzione verso il secondo livello di negoziazione, si osserva come, nei tre casi riferiti alle realtà settoriali dell'industria (metalmeccanico, chimico-farmaceutico, alimentare), la contrattazione aziendale, seppur con strategie diverse, costituisce una sede normativa importante non solo per la definizione dei trattamenti integrativi rispetto alle previsioni del contratto nazionale, ma anche e soprattutto per la implementazione, modulazione e adattamento degli istituti contrattuali e bilaterali definiti a livello nazionale alle specifiche esigenze dei lavoratori

e delle aziende. L'ambito in cui la contrattazione aziendale sviluppa maggiormente il suo potenziale, riguarda le soluzioni di flessibilità organizzativa, finalizzate principalmente a garantire una maggiore conciliazione tra vita privata e professionale dei lavoratori.

Di natura in parte differente sono invece le evidenze relative al settore terziario e al comparto artigiano, in cui la contrattazione aziendale è ancora scarsamente diffusa, in ragione delle caratteristiche dimensionali delle imprese, e risulta almeno in parte compensata dalla presenza di un radicato sistema di enti bilaterali territoriali, i quali svolgono attività di ampia portata che arrivano a ricomprendere anche importanti misure di welfare. Nel terziario e nell'artigianato, infatti, il bilateralismo, implementato attraverso la costruzione di una capillare rete di enti bilaterali territoriali, ha rappresentato una strategia condivisa dalle parti sociali per la stabilizzazione del mercato e la protezione dei lavoratori attraverso la gestione paritetica dell'intero mercato del lavoro.

Proprio nel comparto artigiano, inoltre, risulta ancora evidente la rilevanza della dimensione territoriale, poiché non mancano, accanto alle prestazioni previste in sede nazionale, ulteriori prestazioni di welfare previste dalla contrattazione decentrata, soprattutto in materia di assistenza sanitaria integrativa (sia attraverso la costituzione di fondi bilaterali regionali sia mediante la previsione di prestazioni erogate direttamente dall'ente bilaterale artigiano territoriale), ma anche in materia di previdenza complementare, formazione continua, sostegno alla genitorialità e all'educazione di lavoratori e figli e mobilità. La forte vocazione territoriale della bilateralità artigiana ha, però, dato luogo ad una forte frattura che separa nettamente – per tassi di adesione alla bilateralità, ma anche per prestazioni offerte – le esperienze bilaterali del centro-nord da quelle del Mezzogiorno, creando una notevole discrepanza in favore delle prime.

5. Il welfare aziendale e occupazionale nella dimensione territoriale

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

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

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

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

Sicuramente un ruolo di primo piano viene svolto dalla contrattazione aziendale, che in dati territori, come quello bresciano e cuneese, e in alcuni settori, rispettivamente quello metalmeccanico e chimico-farmaceutico, ha nel corso del tempo portato ad

un aumento della diffusione di piani di welfare articolati, mediante i quali sono riconosciute diverse prestazioni dal carattere redistributivo-concessivo. La contrattazione aziendale rappresenta altresì un canale privilegiato per il riconoscimento di misure di welfare aziendale, vista la diffusione sostenuta di accordi che disciplinano il premio di produttività. In questi casi, spesso, è infatti prevista la convertibilità totale o parziale degli importi in strumenti di welfare di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, favorita anche dal riconoscimento del c.d. *bonus* di conversione. Nel territorio invece delle Province di Modena, Reggio Emilia e Parma, in relazione al settore dell'industria alimentare, è stata registrata la diffusione di misure di welfare volte a facilitare una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata, nonché misure di miglior favore rispetto al welfare contrattuale previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro.

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

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

Metodologia

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

L'approfondimento settoriale del presente Rapporto, riguardante il settore agricolo, è stato condotto a partire dall'analisi delle previsioni di due contratti nazionali (CCNL operai agricoli e florovivaisti e CCNL quadri e impiegati agricoli) sottoscritti nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confagricoltura, Cia e Coldiretti sul fronte datoriale, nonché dalle federazioni sindacali Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila dal lato dei lavoratori.

L'analisi ambisce poi a ricostruire l'articolata rete di enti bilaterali operativi nel settore, attraverso la mappatura delle principali esperienze in atto, e lo studio di 3 *case studies*, relativi alle esperienze dell'ente bilaterale di Verona (Agri.Bi.), dell'ente bilaterale dell'Aquila (Fimiav) e dell'ente bilaterale di Trapani.

Per quanto riguarda l'approfondimento territoriale dedicato alla Regione Puglia, per ricostruire il contesto territoriale di riferimento, sono stati presi a riferimento i dati Istat relativi al contesto demografico e produttivo regionale. Funzionale alla ricerca è stata poi una mappatura delle prestazioni erogate nell'ambito del welfare bilaterale nel settore agricolo pugliese, nonché delle iniziative di welfare contrattuale promosse a livello provinciale.

L'approfondimento tematico sul welfare bilaterale è stato realizzato sulla base dell'analisi di 24 contratti collettivi nazionali di settore, nonché attraverso l'analisi di alcune buone pratiche rilevate in 5 macrosettori contrattuali e nel comparto artigiano afferenti alle diverse tipologie di prestazioni di welfare bilaterale riconosciute dagli enti a livello nazionale e/o territoriale.

Per quanto concerne invece l'analisi delle tendenze in materia di welfare occupazionale e aziendale nei principali sistemi di relazioni industriali, unitamente all'analisi dei contratti collettivi nazionali è stata svolta un'analisi relativa alla contrattazione

collettiva aziendale anche attraverso l'applicazione del *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo*, quale strumento di misurazione del welfare aziendale.

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

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

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

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

INTRODUZIONE

WELFARE AZIENDALE E WELFARE OCCUPAZIONALE: UNA PROSPETTIVA DI RELAZIONI INDUSTRIALI

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

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

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

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

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

Decisamente poco ci dicono le note periodiche del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che riguardano soltanto i contratti depositati ai fini della detassazione del premio di produttività. Alla data del 15 luglio 2024, secondo i dati pubblicati dal Ministero del lavoro, si registrano 99.427 contratti collettivi depositati, ma solo 15.186 quelli ancora vigenti, di cui 12.436 aziendali e 2.750 territoriali. Rispetto a questi dati la possibilità di convertire il premio di produttività in welfare aziendale è prevista in ben 8.989 accordi (pari al 59,2% dei contratti ancora vigenti), in costante aumento rispetto ai primi anni di entrata in vigore delle agevolazioni fiscali sulla materia.

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

una pur importante riduzione del costo del lavoro. L'unico dato che emerge riguarda il valore medio leggermente più elevato degli accordi sia aziendali sia territoriali che prevedono la conversione del premio di risultato in welfare.

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

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

Resta in ogni caso confermato dalle analisi quantitative sul fenomeno (*infra*, parte II, capitolo 1) uno sviluppo non particolarmente ordinato del welfare aziendale: ancora oggi confinato, prevalentemente, nella grande impresa del centro-nord Italia e

variamente articolato a seconda del settore produttivo in cui si colloca la singola impresa. A ciò si aggiunga la parziale arretratezza del caso italiano se comparato alle principali esperienze internazionali, che registrano, da tempo, tipologie più mature ed anche esperienze maggiormente evolute di welfare occupazionale (si veda già PAVOLINI, CARRERA, 2013).

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

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

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

Specie in una fase iniziale, negli studi sui percorsi del secondo welfare, ha assunto in effetti un certo peso quella chiave di lettura che individua – e circoscrive – l'interesse del mondo delle

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

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

A essere ora enfatizzata e pienamente valorizzata è la dimensione bilaterale e contrattuale delle relative misure, che entrano (almeno potenzialmente) dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione, con la possibilità, anch’essa fiscalmente incentivata, di convertire i premi di risultato monetari in misure di welfare. Possiamo conseguentemente pensare a

una normativa fiscale che ha recepito e dato impulso agli spunti di alcune pratiche e di alcuni sistemi di relazioni industriali che già si andavano configurando, se pur con posizioni del sindacato molto diverse da caso a caso, in funzione di un cambio di paradigma essenzialmente economico e, solo in un secondo momento, anche sociale o redistributivo.

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

Da qui una domanda di ricerca, a cui abbiamo cercato di offrire una risposta con il lavoro cominciato nel 2017 e continuato e approfondito di anno in anno fino a questo Settimo rapporto, portando alla attenzione dei decisori politici, degli studiosi e della rappresentanza di lavoratori e imprese la misurazione delle eterogenee prestazioni di welfare aziendale dentro la realtà dei diversi sistemi di relazioni industriali (di settore, territorio e azienda), oltre la mera normativa fiscale di riferimento, al fine di rappresentare la coerenza e la funzionalità di servizi e prestazioni offerti dalle aziende ai propri dipendenti, funzionali a soddisfare i fabbisogni di welfare che emergono conseguentemente ai profondi cambiamenti che investono il lavoro e l'impresa nel pieno della transizione verso i paradigmi economici e sociali della quarta rivoluzione industriale.

2. *Welfare aziendale e welfare occupazionale: una proposta definitoria*

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

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

Sebbene il nucleo della struttura retributiva si presenti, almeno nel nostro Paese, ancora piuttosto tradizionale, l'idea del salario come variabile indipendente è andata via via incrinandosi, aprendo spazi a soluzioni tese, in una prima fase, a tenere conto delle condizioni di contesto in cui le aziende si trovano ad operare, per poi cogliere e valorizzare la dimensione sociale della retribuzione, nella sua accezione di diritto di cittadinanza perché volto a garantire al lavoratore e alla sua famiglia una esistenza libera e dignitosa oltre la logica della proporzionalità alla qualità e quantità della prestazione lavorativa dedotta in contratto (così già l'art. 36 Cost.). E ciò di pari passo con l'affermarsi di inedite istanze di cambiamento dei termini della corresponsività (TURSI, 2019b), espressive delle sensibilità di una

nuova generazione di lavoratori la cui spinta motivazionale non si esaurisce più soltanto nella mera logica dello scambio economico, ma abbraccia le dimensioni dello *status* e della crescita professionale, della partecipazione ai processi decisionali, del benessere psico-fisico ed organizzativo e, più in generale, della qualità della vita lavorativa e non.

Questo fattore è emerso in maniera chiara anche nell'ambito del recente dibattito sull'introduzione salario minimo legale nel nostro Paese, che ha posto l'attenzione sulle concrete modalità di determinazione dei salari ad opera dei principali contratti nazionali e ha fatto emergere, come già indicavano le varie analisi sui sistemi di relazioni industriali di settore (si veda, per una sintesi, *infra*, parte II, capitolo 3), un dato incontrovertibile. Le risorse disponibili per i rinnovi dei CCNL vengono oggi sempre più concentrate verso forme di distribuzione del valore economico diverse rispetto alle forme retributive dirette, valorizzando le varie voci di welfare contrattuale, che pur rispondendo a una vasta serie di bisogni di protezione sociale, hanno comunque una ricaduta economica per lavoratori e aziende del settore.

Arricchito di nuovi e significativi valori, l'istituto della retribuzione ha così finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del welfare e della sostenibilità rafforzando il rapporto tra welfare e contrattazione, nell'ambito dei diversi livelli negoziali.

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

nuove frontiere della utilità sociale e dell'interesse pubblico generale.

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

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

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

un nuovo paradigma economico e sociale coerente con le dinamiche della quarta rivoluzione industriale e che incide tanto sullo Stato che sul mercato (cfr. MAGATTI, 2017).

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

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

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

Con riferimento all'espressione “welfare aziendale” si propone, per contro, una accezione più ristretta e tecnica volta a dare pieno valore alla connessione tra i due termini utilizzati (welfare e impresa) e cioè quei servizi o prestazioni che sono funzionali a un preciso e consapevole (lato azienda) modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la pur importante riduzione del costo del lavoro. Accezione questa che fa del welfare aziendale un tema non solo redistributivo, in termini di responsabilità sociale di

impresa, ma anche e soprattutto un tema di relazioni industriali, in termini contrattuali e partecipativi e anche di ripensamento del perimetro della rappresentanza, o comunque un tema di *human resource management*, in termini unilaterali e prescrittivi. Sarà dunque possibile mappare e misurare le diverse misure di welfare aziendale rispetto tanto ai modelli organizzativi di impresa quanto a una idea piena e costituzionalmente orientata di cosa è il welfare rispetto a un determinato sistema economico e sociale valorizzando con ciò quanto è riconosciuto al lavoratore in quanto persona e quanto invece è riconosciuto alla persona in qualità di lavoratore all'interno di un più ampio e coinvolgente scambio contrattuale (si veda parte II, capitolo 2).

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

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

Nulla vieta, in effetti, una lettura del welfare aziendale dentro le più moderne logiche di gestione del personale, nel passaggio cioè da dinamiche relazionali ed organizzative incentrate sui poteri di comando e controllo proprio del Novecento industriale (il concetto di subordinazione giuridica) a una filosofia di cura della persona che si muove lungo gli snodi del benessere organizzativo e c.d. *total reward* (per tutti: SOLARI, 2011, e GABRIELLI, 2017). E però così facendo si collocherebbe la riflessione sui mutamenti del modello sociale dentro una prospettiva parcellizzata e disordinata di tante e diverse realtà aziendali e relazioni bilaterali impresa-lavoratore, come è tipico del c.d. *human resource management*, là dove invece una prospettiva di relazioni industriali consente di collocare i singoli scambi contrattuali di lavoro non solo dentro una dimensione collettiva e

relazionale aperta, perché bilanciata dalla contrattazione collettiva, ma anche nel più ampio contesto economico e sociale di riferimento in cui le singole relazioni contrattuali si collocano (per la contrapposizione tra HRM e Industrial Relations si veda HYMAN, 2007, p. 31).

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

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

Da qui la sollecitazione a ricostruire le logiche di sistema ricollegando cioè il singolo contratto/caso aziendale alle dinamiche più generali del contratto nazionale di riferimento secondo logiche verticali (settore merceologico, tipologie di bilateralità e fondi) e orizzontali (territorio, bilateralità, fondi) coerenti con le dinamiche reali della contrattazione collettiva e della regolazione del lavoro in impresa (*infra*, parte II, capitolo 3). Da qui anche lo stimolo per i sistemi di rappresentanza circa la loro

capacità di sviluppare soluzioni efficaci, nei territori, non solo attraverso la contrattazione collettiva, bensì attraverso quello straordinario canale partecipativo che è rappresentato, in molti contesti produttivi, dalla bilateralità. È significativo, sotto questo aspetto, che siano proprio gli enti bilaterali a rappresentare il filo conduttore degli approfondimenti settoriali, territoriali e tematici di questa edizione (*infra*, parte I, capitoli 1, 2 e 3). Una piena conferma, da questo punto di vista, della responsabilità per le parti sociali nel far evolvere strumenti e organismi tradizionali verso le sfide future, adattando le soluzioni alle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro.

Parte I
RAPPORTO 2024

1.

IL WELFARE AZIENDALE NEL SETTORE AGRICOLO

1. *Premessa*

In questo settimo rapporto, oggetto dell'approfondimento settoriale saranno le dinamiche di sviluppo del welfare occupazionale e aziendale nel settore agricolo.

Svolgere un focus di questo tipo significa innanzitutto considerare le peculiarità di un settore chiave della nostra economia, quale quello primario. Allo stesso tempo, approfondire questo tema in una prospettiva di relazioni industriali consente di portare all'attenzione del lettore un articolato insieme di soluzioni, promosse negli anni dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva e i sistemi bilaterali, nell'ottica di introdurre efficaci prestazioni previdenziali e assistenziali per i lavoratori del settore, che si affiancano (e in alcuni casi si sostituiscono) alle tutele garantite dal sistema pubblico.

Prima di entrare nel merito delle dinamiche di sviluppo delle politiche contrattuali e bilaterali, tuttavia, è bene definire il campo di indagine, precisando a che cosa ci si riferisca quando si parla di lavoro o settore agricolo, e quali siano le sue principali caratteristiche di contesto.

Centrale, in tal senso, è la definizione dell'art. 2135 c.c., che identifica l'"imprenditore agricolo" come colui che esercita un'attività tra la coltivazione del fondo, la selvicoltura, l'allevamento di animali e attività ad esse connesse. A questa previsione normativa fanno rinvio anche le parti sociali per determinare il campo di applicazione dei contratti collettivi che si andranno ad analizzare nel corso del capitolo.

Per quanto riguarda le peculiarità delle attività agricole, il settore si caratterizza per la stagionalità e per l'ampio ricorso a prestazioni di lavoro occasionale, che possono essere svolte in periodi determinati nel corso dell'anno e spesso non sono preventivabili. Il legislatore nazionale, in quest'ottica, è intervenuto in più occasioni per garantire alle imprese una maggiore flessibilità nell'utilizzo di manodopera in questo settore, consentendo deroghe ai limiti generali relativi ai contratti a termine e riconoscendo, sul punto, un ampio margine di intervento alla contrattazione collettiva.

Conseguentemente, i lavoratori del settore sono soggetti a un'ampia discontinuità lavorativa, con un contestuale aumento del rischio di povertà lavorativa.

Le produzioni agricole, inoltre, sono esposte a fattori climatici e metereologici che influenzano notevolmente l'effettivo svolgimento delle attività, esponendo i lavoratori del settore al rischio di essere sospesi per lunghi periodi dal lavoro, per cause di forza maggiore. Anche questo è un aspetto centrale su cui si è concentrato negli anni il legislatore, nell'ottica di promuovere forme di sostegno al reddito adattabili alle esigenze del settore. In questa direzione, è stata ad esempio introdotta la Cisoa, una forma *ad hoc* di cassa integrazione per i lavoratori agricoli con contratto di lavoro a tempo indeterminato sospesi temporaneamente dal lavoro.

Oltre a queste criticità strutturali che toccano i lavoratori agricoli, un'ulteriore caratteristica del settore è la forte presenza di manodopera straniera, spesso irregolare, a cui possono conseguire situazioni di sfruttamento e di caporalato.

Tutti questi elementi invitano, inevitabilmente, anche le parti sociali di settore a fornire risposte efficaci per imprese e lavoratori, nell'ottica di promuovere soluzioni adattabili alle esigenze locali e di garantire, più in generale, una maggiore sostenibilità sociale del lavoro in agricoltura. Lo scopo del presente approfondimento, come anticipato, è quello di indagare con che modalità e attraverso quali strumenti si sviluppano tali soluzioni e, soprattutto, come le politiche di welfare occupazionale ed aziendale possano rappresentare un'importante leva di sviluppo in tal senso.

2. Nota metodologica

Come è stato evidenziato anche nelle scorse edizioni del presente Rapporto, il welfare occupazione e aziendale è fortemente soggetto alle dinamiche delle relazioni industriali. Per questo motivo, è opportuno sin da subito provare a delimitare il campo dell'indagine, individuando i sistemi contrattuali di riferimento su cui si baserà la ricerca.

Secondo la classificazione del Cnel, al settore contrattuale "A" relativo all'agricoltura, corrispondono i seguenti 5 sotto-settori contrattuali:

- a) A01 operai agricoli e florovivaisti; impiegati, quadri e dirigenti dell'agricoltura;
- b) A02 attività di contoterzismo in agricoltura;
- c) A03 consorzi di bonifica e di miglioramento fondiario, sistemazioni idraulico-forestali;
- d) A04 consorzi agrari;
- e) A05 settore zootecnico.

Complessivamente, nell'ambito del settore, alla data del 1° marzo 2024 risultavano depositati presso l'Archivio del Cnel 60 CCNL.

Questo dato è fortemente influenzato dalla progressiva frammentazione della rappresentanza datoriale nel settore, che ha portato negli anni alla stipulazione di un numero sempre maggiore di CCNL, che pure disciplinano la stessa platea di operatori addetti alla lavorazione dei campi agricoli (MARCIANÒ, 2023, qui p. 11). Come noto, la proliferazione di una pluralità di contratti collettivi astrattamente applicabili agli stessi lavoratori, spesso firmati da soggetti di dubbia rappresentatività, aumenta fortemente i rischi di *dumping* contrattuale, con un possibile peggioramento delle condizioni lavorative per i lavoratori del settore.

Vista la complessità del sistema e l'ampio numero dei contratti collettivi, ai fini della presente ricerca il campo di indagine è stato necessariamente circoscritto. In questo caso, non è però

risultato possibile fare riferimento al criterio della maggiore applicazione dei contratti collettivi basato sui dati del flusso Uniemens (ossia il sistema di inoltro delle denunce mensili relative ai lavoratori dipendenti gestito dall’Inps). Infatti, per il settore primario tali dati non sono disponibili e quindi non è dato sapere, in attesa della piena implementazione della l. n. 199/2016 (che ha previsto, tra i suoi vari punti, l’adattamento al sistema Uniemens anche per il settore agricolo) a quanti lavoratori venga applicato ciascun contratto collettivo tramite tale strumento.

In assenza di questo parametro di selezione, si è quindi deciso di analizzare le soluzioni promosse nell’ambito del principale sistema di relazioni industriali del settore agricolo, promosso da Confagricoltura, Cia e Coldiretti sul fronte datoriale, nonché dalle principali federazioni sindacali di settore di Cgil, Cisl e Uil (ossia Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila) dal lato dei lavoratori.

Nello specifico, i CCNL che verranno analizzati sono:

a) CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti, firmato da Confagricoltura, Coldiretti e Cia e da Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil il 23 maggio 2022, codice Cnel A011.

b) CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli, firmato da Confagricoltura, Coldiretti e Cia e da Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil e Confederdia il 18 giugno 2024, codice Cnel A021.

Già da questo primo elemento, emerge un fattore singolare che caratterizza la materia: la disciplina degli operai – la cui unificazione tra operai agricoli e florovivaisti è avvenuta con il CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 25 giugno 1979 – è infatti tenuta distinta da quella dei quadri, così da promuovere una vera e propria “contrattazione di mestiere”, che è funzionale a salvaguardare e separare le diverse identità professionali (MARCIANÒ, 2023, qui p. 15). Senza voler entrare nel merito delle ragioni storiche alla base di tale separazione, è opportuno precisare che, proprio per le peculiarità di ciascun sistema contrattuale “di mestiere”, l’analisi delle politiche di welfare aziendale e contrattuale terrà ben distinti i due ambiti.

Alla disciplina prevista a livello nazionale, si aggiunge poi, in entrambi i casi, un’ampia regolamentazione al secondo livello di

contrattazione. Per cercare di fornire delle regole condivise sull'articolazione tra i diversi livelli di negoziazione, ampia attenzione è stata dedicata dalle parti al tema degli assetti contrattuali. La presenza a livello territoriale, in specie provinciale, di uno spazio permanente di confronto fra le parti sociali è indice di una diffusa presenza sindacale e di un sistema di relazioni industriali attivo e consolidato.

Per gli operai agricoli e florovivaisti, tale nodo problematico è stato affrontato dal protocollo d'intesa sugli assetti contrattuali del 22 settembre 2009 firmato da Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil e dall'accordo sulle relazioni sindacali, contrattazione collettiva e rappresentanza nel settore agricolo del 19 giugno 2018. Si tratta di due accordi interconfederali, entrambi sottoscritti dalle parti firmatarie del CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti, che determinano la suddivisione delle funzioni e delle competenze fra i diversi livelli di contrattazione collettiva con modalità ben precise. Alla contrattazione collettiva nazionale viene riconosciuta la «funzione di centro regolatore del sistema di relazioni tra le parti, delle condizioni normative ed economiche relative alle diverse prestazioni di lavoro, nonché del ruolo e delle competenze del livello territoriale di contrattazione» (accordo interconfederale del 19 giugno 2018). Il livello provinciale resta invece confermato «come normale sede della contrattazione di secondo livello» le cui funzioni sono quelle attribuite dal contratto collettivo nazionale (accordo interconfederale del 19 giugno 2018). In questi termini, è in tale sede che possono essere regolati gli aspetti normativi di dettaglio, la classificazione dei lavoratori, le relative retribuzioni e i premi di produttività (protocollo d'intesa del 22 settembre 2009).

Anche l'art. 2 del CCNL operai agricoli e florovivaisti ribadisce che «la struttura della contrattazione collettiva è articolata su due livelli: nazionale e provinciale». Al di là delle specifiche disposizioni sulla contrattazione provinciale (art. 93 per gli operai agricoli e art. 94 per gli operai florovivaisti), il livello provinciale quale “centro operativo” emerge soprattutto in tema di bilateralità.

Parzialmente diverse sono invece le previsioni circa i livelli di contrattazione previsti nel sistema contrattuale dei quadri e

impiegati agricoli. L'articolazione degli assetti contrattuali, in questo caso, vede un favore per la contrattazione territoriale a livello regionale. Infatti, la contrattazione nazionale, anche in questo caso determina il sistema di relazioni tra le parti, le condizioni normative ed economiche relative alle diverse prestazioni di lavoro, nonché il ruolo e le competenze del livello territoriale di contrattazione. La contrattazione territoriale, invece, ha i compiti affidati dall'art. 65 del CCNL, in cui viene precisato che il «contratto collettivo nazionale prevede e disciplina la contrattazione territoriale a livello regionale o interprovinciale». Nella dichiarazione a verbale allegata al contratto si legge poi che «le parti confermano l'opportunità di favorire una graduale estensione del livello di contrattazione territoriale regionale».

In termini complessivi, e guardando con particolare attenzione alle politiche di welfare aziendale e occupazionale, si può affermare che, alla luce delle particolari caratteristiche e criticità del settore, le parti sociali hanno ampiamente favorito lo sviluppo del secondo livello di contrattazione per istituire e regolare le principali misure sul tema, con una rilevante differenza tra i due sistemi contrattuali. Per gli operai agricoli e florovivaisti, infatti, si rinvia al livello provinciale, mentre per gli impiegati agricoli e florovivaisti il principale riferimento è la contrattazione regionale. Scarso o nullo è invece il ruolo della contrattazione aziendale, considerate le dimensioni medie delle aziende e l'assenza di strutture in grado di promuovere questo tipo di contrattazione.

Di importanza centrale, infine, è il ruolo del sistema capillare di enti bilaterali sviluppatosi nel settore, che permette di rispondere in modo puntuale alle esigenze di ciascuna realtà territoriale. In questo senso, come si vedrà ampiamente nei prossimi paragrafi, emerge un forte legame fra le misure di welfare previste dalla contrattazione collettiva nazionale e provinciale e la loro erogazione da parte degli enti bilaterali.

3. Il welfare contrattuale

Una volta compiute le dovute premesse relativamente al contesto di riferimento, è ora possibile entrare nel merito delle politiche di welfare aziendale e occupazionale promosse nel settore attraverso la contrattazione collettiva.

Partendo dal livello nazionale, saranno presi in considerazione i criteri di classificazione delle prestazioni adottate nelle varie edizioni del Rapporto welfare (si veda *infra*, parte II, capitolo 2), con la mappatura e l'analisi sia di prestazioni che rientrano nel quadro delle misure di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, sia di misure che, pur non rientrando nelle astratte previsioni legislative della normativa fiscale, rivestono un ruolo fondamentale nel promuovere una più efficace organizzazione dell'impresa, nella conciliazione tra vita professionale e vita privata dei lavoratori e nel miglioramento della loro occupabilità.

Una volta compiuta una prima mappatura delle soluzioni contrattuali nazionali, nei paragrafi successivi sarà approfondito il ruolo peculiare esercitato dagli enti bilaterali (Eban e Casse *extra legem*/Ebat) che operano nel settore ai diversi livelli e che promuovono un ampio spettro di soluzioni, difficilmente classificabili in una specifica categoria.

Previdenza complementare

Iniziando dalla previdenza complementare, questa consiste nello strumento grazie al quale i lavoratori possono beneficiare di un trattamento pensionistico integrativo a quello obbligatorio erogato dal sistema pubblico. Come accade nella maggior parte dei sistemi contrattuali, anche nel settore agricolo le parti sociali, attraverso la contrattazione collettiva, hanno istituito dei fondi pensione negoziali. Tali fondi operano nel quadro del d.lgs. n. 252/2005 e i contributi versati agli stessi godono di particolari incentivi fiscali, introdotti dal legislatore per promuoverne l'utilizzo.

Il fondo pensionistico di riferimento per operai, quadri e impiegati del settore agricolo è l'Agrifondo. Inoltre, solo per gli impiegati agricoli è prevista l'erogazione di ulteriori trattamenti

pensionistici da parte dell'Ente nazionale di previdenza e di assistenza per gli impiegati dell'agricoltura (Enpaia).

L'Agrifondo è un fondo pensione complementare a capitalizzazione costituito il 14 dicembre 2006. Ha lo scopo di raccogliere i contributi, gestire le risorse nell'esclusivo interesse degli aderenti ed erogare le prestazioni pensionistiche (Statuto Agrifondo, art. 3), assicurando ai lavoratori agricoli la previdenza complementare. L'iscrizione al fondo è facoltativa e possono parteciparvi sia gli operai agricoli e florovivaisti (art. 60 CCNL operai agricoli e florovivaisti), sia gli impiegati e i quadri agricoli (art. 39 CCNL quadri ed impiegati agricoli).

I contributi di finanziamento previsti dai contratti collettivi sono di misura differente per gli operai agricoli e florovivaisti e per i quadri e gli impiegati agricoli. In entrambi i sistemi contrattuali, tuttavia, è stabilito un meccanismo di compartecipazione alla previdenza complementare sia da parte del lavoratore che da parte dell'azienda. Infatti, nel caso in cui il lavoratore decida volontariamente di aderire al fondo, il datore sarà obbligato a versare una quota destinata al fondo a suo favore.

Per gli operai agricoli e florovivaisti, è previsto un contributo dell'1% a carico del lavoratore, commisurato alla retribuzione utile per il calcolo del trattamento di fine rapporto (TFR) nel periodo di riferimento e dell'1% a carico del datore di lavoro, calcolato con la stessa modalità. Il fondo può essere poi finanziato con una quota parziale (per i lavoratori già occupati alla data del 28 aprile 1993) o totale (per i lavoratori occupati successivamente a tale data) del TFR.

Il lavoratore potrà comunque aumentare la quota di contribuzione a proprio carico, entro i limiti di deducibilità fiscale previsti dalla normativa vigente, da calcolarsi sulla retribuzione assunta a base della determinazione del TFR.

Anche gli impiegati e i quadri agricoli, che in una fase precedente potevano aderire al Fondo pensione impiegati agricoli (Fia pensionistico), possono oggi beneficiare del trattamento pensionistico previsto dall'Agrifondo. La contribuzione, in questo caso, è del 1,2% della retribuzione imponibile a carico del

datore e del 1,2% della retribuzione imponibile a carico del lavoratore.

Sul punto, occorre tuttavia segnalare che, al fine di promuovere in maniera più incisiva i processi di adesione al fondo, il CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli del 7 luglio 2021 ha istituito in via sperimentale un meccanismo di iscrizione “contrattuale”.

In virtù di questo nuovo strumento, introdotto negli ultimi anni anche in altri settori, le aziende sono tenute a versare un contributo al fondo (in questo caso, pari a 10 euro mensili) per ogni lavoratore impiegato, indipendentemente da una loro manifestazione di volontà sul punto. In questo modo, il lavoratore viene iscritto automaticamente alla previdenza complementare. Nel caso in cui quest’ultimo decida invece di aderire volontariamente al fondo, il contributo datoriale di 10 euro risulterà aggiuntivo rispetto a quanto già previsto dal contratto collettivo, andando a consolidare la posizione previdenziale già aperta.

Attraverso tale strategia negoziale adottata dalle parti sociali – si legge nell’avviso comune sulla previdenza complementare nel settore agricolo allegato all’ultimo rinnovo contrattuale – alla data del 31 maggio 2024 gli iscritti ad Agrifondo con posizione “contrattuale” risultavano 24.766, con un notevole aumento delle posizioni aperte nel fondo grazie a tale meccanismo. Con il rinnovo del CCNL sottoscritto nel 2024, gli effetti del contributo aggiuntivo sperimentale, già prorogati per tutto il 2024 in base all’accordo del 16 novembre 2023, sono stati ulteriormente prorogati fino al 31 dicembre 2027.

Il meccanismo dell’adesione “contrattuale” non è invece previsto per gli operai agricoli e florovivaisti. Il rispettivo CCNL, infatti, prevede solo che siano predisposte una serie di iniziative finalizzate ad incentivare l’iscrizione dei lavoratori al fondo pensione complementare tramite attività promozionali svolte dagli enti bilaterali territoriali come eventi, riunioni e *webinar*.

Destinatari della forma pensionistica complementare e delle relative prestazioni sono i lavoratori ai quali si applica uno dei CCNL in questione, che siano assunti e abbiano superato il periodo di prova. Possono essere destinatari della forma

pensionistica anche i soggetti fiscalmente a carico dei dipendenti stessi.

Un discorso a parte va invece compiuto con riferimento alla Fondazione Ente nazionale di previdenza per gli addetti e per gli impiegati in agricoltura (Enpaia), che opera per i quadri e gli impiegati agricoli ai sensi dell'art. 36 del relativo CCNL. Si tratta di un ente previdenziale privatizzato, amministrato in autonomia dalle parti sociali dell'agricoltura sotto il controllo del Ministero del lavoro, che opera solo tramite finanze proprie senza ricevere contributi pubblici (PAPICCIO, RICCI, 2014, qui p. 41). In questo caso, l'iscrizione di impiegati, quadri e dirigenti di aziende agricole è obbligatoria ai sensi della legge ed è a carico del datore di lavoro. L'Enpaia si occupa di garantire l'assicurazione contro gli infortuni professionali ed extra-professionali; il trattamento di previdenza (rischio morte e quota di risparmio) e del fondo di accantonamento del trattamento di fine rapporto.

Assistenza sanitaria

Anche nell'ambito dell'assistenza sanitaria i lavoratori agricoli possono beneficiare di trattamenti integrativi ulteriori rispetto a quanto già garantito dal sistema pubblico, attraverso le disposizioni migliorative contenute nei CCNL in tema di infortuni e malattie, nonché mediante il ruolo sempre più importante dei fondi sanitari integrativi.

Sul primo fronte, si osservano innanzitutto le previsioni contrattuali che garantiscono la conservazione del posto di lavoro in caso di malattia ed infortunio per un massimo di 180 giorni per gli operai agricoli e florovivaisti e per un massimo di un anno per gli impiegati e i quadri agricoli, prorogabile in caso di malattia professionale o di infortunio sul lavoro.

Centrali sono poi le soluzioni introdotte dalle parti sociali per integrare sul piano economico i trattamenti già previsti dal sistema pubblico. Il trattamento integrativo in caso di malattia ed infortunio viene disposto dalla contrattazione collettiva nazionale, sebbene l'erogazione della prestazione sia a carico delle Casse *extra legem*/Ebat dei quali si dirà più avanti (si veda *infra*,

§ 5). Per gli operai agricoli assunti a tempo indeterminato o a tempo determinato, in caso di malattia, l'integrazione salariale corrisposta dalla Casse integrazione *extra legem*/Ebat, deve assicurare un trattamento minimo, tra indennità di legge e integrazione, nella misura dell'80% del salario giornaliero contrattuale relativo al profilo professionale di appartenenza. Anche in caso di infortunio sul lavoro, il trattamento integrativo, salvo quanto previsto dalla legge per i primi tre giorni (art. 213 del Testo unico sugli infortuni, approvato con d.P.R. n. 1124/1965) dovrà assicurare l'80% del salario giornaliero contrattuale relativo al profilo professionale di appartenenza. A partire dal quindicesimo giorno, invece, il trattamento integrativo in caso di infortunio sul lavoro dovrà essere pari alla differenza tra indennità di legge e il salario giornaliero.

Per gli impiegati e i quadri, invece, il trattamento economico in caso di malattia varia in base all'anzianità di servizio presso la medesima azienda: se inferiore ai cinque anni, viene corrisposto lo stipendio mensile fino a tre mesi e mezzo nei successivi tre mesi; in caso di anzianità tra i cinque e i dieci anni viene corrisposto lo stipendio mensile fino a cinque mesi e mezzo nei successivi cinque mesi; in caso di anzianità superiore ai dieci anni viene corrisposto lo stipendio mensile fino a sei mesi e mezzo per i sei mesi successivi. In caso di infortunio, invece, il regolamento dell'Enpaia ha previsto che dal primo al terzo giorno di assenza, l'indennità giornaliera è a carico del datore di lavoro; dal quarto al novantesimo giorno, l'indennità giornaliera è dell'80% a carico del fondo Enpaia e il restante 20% a carico del datore di lavoro; dal novantunesimo giorno e fino alla cessazione del diritto alla conservazione del posto, l'indennità giornaliera è corrisposta interamente a carico del fondo Enpaia.

Oltre ai trattamenti integrativi previsti per via contrattuale, di fondamentale importanza è poi la funzione rivestita dai fondi contrattuali di assistenza sanitaria, che hanno il compito di fornire prestazioni sanitarie integrative (e, in alcuni casi, sostitutive) rispetto a quelle già garantite dal Servizio sanitario nazionale. Possono beneficiare della copertura delle spese sanitarie sia i lavoratori iscritti al Fondo sia i loro familiari e sono gli stessi regolamenti del Fondo ad elencare le prestazioni assicurate e i massimali di copertura delle spese sostenute. Per gli

operai agricoli e florovivaisti opera il Fondo di assistenza sanitaria agricolo (Fisa), mentre per gli impiegati e quadri agricoli è stato istituito il Fondo sanitario impiegati agricoli (Fia sanitario).

Focus: il Fondo di assistenza sanitaria agricolo (F.i.s.a.)

Il Fondo di assistenza sanitaria agricolo (Fisa), che ha sostituito il precedente Fondo integrativo sanitario lavoratori agricoli e florovivaisti (Fislaf), nasce in attuazione della previsione contenuta nell'art. 65 del CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 25 maggio 2010 ed è stato costituito il 18 maggio 2011 da Confagricoltura, Coldiretti, Cia e da Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil. Il fondo ha natura paritetica ed è stato accorpato all'Ente bilaterale agricolo nazionale (Eban) di cui si dirà ampiamente in seguito. Infatti, il fondo opera usufruendo dei contributi destinati all'Eban e l'adesione e l'ammontare della contribuzione sono quelle stabilite dall'ente bilaterale.

Sono iscritti al Fisa gli operai assunti a tempo determinato con almeno venticinque giornate lavorate e gli operai assunti a tempo indeterminato. La copertura assicurativa copre i lavoratori iscritti, i loro coniugi o conviventi *more uxorio* e i figli di età non superiore ai 26 anni.

Sul piano delle prestazioni, il fondo assicura tutele sanitarie integrative rispetto a quelle erogate dal sistema pubblico. L'assicurazione, come si legge nel regolamento del Fondo, copre le seguenti prestazioni: ricovero in istituti di cura con o senza intervento chirurgico; day-hospital chirurgico; day-hospital medico e prestazioni terapeutiche ambulatoriali per cure oncologiche e per dialisi nonché biopsie; intervento chirurgico ambulatoriale per dermatologia e per oculistica; trasporto sanitario; trasporto della salma e rimborso spese funerarie; indennità per parto non cesareo; indennità per rinosettoplastica; indennità sostitutiva; alta specializzazione; protesi ortopediche e acustiche; cure dentarie da infortunio.

Inoltre, solo per il titolare dell'assicurazione sanitaria (i lavoratori e non invece i familiari), sono garantite delle prestazioni aggiuntive tra cui gli esami del sangue; le visite specialistiche; i

trattamenti fisioterapici e riabilitativi in regime di ospedalizzazione domiciliare; i trattamenti fisioterapici riabilitativi conseguenti a infortunio e a specifiche patologie; una garanzia infortuni e una garanzia per stati di non autosufficienza.

Focus: il Fondo sanitario impiegati agricoli (Fia sanitario)

Per i dirigenti, i quadri direttivi e gli impiegati tecnici ed amministrativi dell'agricoltura è stato invece istituito il Fondo sanitario impiegati agricoli (Fia sanitario) e i lavoratori a cui si applica il rispettivo CCNL sono automaticamente iscritti al fondo, salvo rinuncia scritta.

Hanno diritto alle prestazioni erogate dal fondo, oltre al lavoratore, anche il coniuge o convivente, i figli fino al diciottesimo anno di età o fino al ventiseiesimo se iscritti all'università o se conviventi, i figli disabili con invalidità superiore al 75% e i genitori, fratelli, sorelle ed equiparati.

La contribuzione fino al 31 dicembre 2024 è di 570 euro annui, di cui 470 a carico del datore e 100 a carico del lavoratore. Il recente rinnovo ha aumentato la quota a carico del datore di lavoro che, a decorrere dal 1° gennaio 2025, sarà di 520 euro.

Fra le prestazioni erogate rientrano il ricovero con intervento chirurgico; il ricovero in istituto di cura pubblico o privato; cure e prestazioni sanitarie di qualsiasi genere; protesi; assistenza infermieristica domiciliare; cure termali; grandi interventi chirurgici; trattamenti logopedistici/dsa; "pacchetto maternità"; prestazioni diagnostiche particolari; diagnosi comparativa; cure dentarie; garanzia dca; garanzia per stati di non autosufficienza (garanzia operante per il solo titolare iscritto); sindrome metabolica; ausili ortopedici e lenti.

Trasporto collettivo

Anche il trasporto collettivo rientra tra le misure di welfare sviluppate dalla contrattazione collettiva nel settore agricolo. Il contratto collettivo degli operai agricoli e florovivaisti, all'art. 26, contiene una norma programmatica, chiedendo alle parti di

«riunirsi in sede sindacale per scambiarsi informazioni, esaminare i problemi, al fine di prospettare ai livelli istituzionali proposte operative» sul tema. È tuttavia principalmente nell'ambito della contrattazione territoriale che le parti daranno seguito a tale disegno, come si vedrà più approfonditamente in seguito.

Formazione e istruzione

Un altro tema attenzionato dalle parti sociali che, sebbene non rientri nelle categorie di cui all'art. 51, comma 2, del TUIR, può essere comunque ricompreso nelle politiche di "welfare" promosse attraverso la contrattazione collettiva, riguarda la formazione professionale dei lavoratori.

In questo ambito, per i lavoratori agricoli sono stati istituiti il Fondo interprofessionale per la formazione continua (ForAgri) e i centri di formazione agricola, che operano in relazione tra loro per perseguire obiettivi legati alla crescita professionale dei lavoratori, alla stabilizzazione dell'occupazione e allo svolgimento di attività formative per i lavoratori a tempo determinato.

ForAgri è un ente nato nel 2008 costituito da Confagricoltura, Coldiretti, Cia, Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil e Confederdia. Si tratta di una associazione riconosciuta dal Ministero del lavoro e si compone di un fondo che finanzia attività di formazione per i lavoratori dipendenti delle imprese che vi aderiscono. Il fondo finanzia i piani formativi presentati da una singola azienda, da un gruppo o da più aziende del medesimo settore o territorio che ottengono il parere positivo del Comitato di valutazione del fondo. Inoltre, il fondo mette a disposizione dei voucher formativi personali per i dipendenti delle aziende iscritte, permettendo loro di frequentare corsi specialistici. Vengono poi sostenuti sul piano economico, sempre attraverso il fondo, percorsi di formazione volti alla qualificazione e riqualificazione delle figure professionali di specifico interesse per il settore o delle figure a rischio di esclusione dal mercato di lavoro. ForAgri si occupa quindi di promuovere anche lo sviluppo di azioni individuali di formazione continua dei lavoratori e l'adozione di politiche di qualità nella formazione continua e valorizzazione di esperienze di eccellenza. Inoltre, promuove le

pari opportunità, finanziando corsi di formazione continua per la valorizzazione del lavoro femminile e finanzia progetti formativi sulla sicurezza sul lavoro.

L'iscrizione al fondo viene compiuta a livello aziendale e possono aderirvi anche le aziende che appartengono a un settore economico diverso. Il fondo si avvale dei contributi versati all'Inps (secondo le modalità previste dall'art. 118 della l. 23 dicembre 2000, n. 388, e successive modificazioni ed integrazioni) e può beneficiare di finanziamenti pubblici, privati o che provengono da iniziative sindacali.

Di particolare rilievo, sempre nell'ottica di promuovere la formazione professionale ed extra-professionale dei lavoratori che operano nel settore, è poi il ruolo che rivestono i vari permessi e congedi previsti dai contratti collettivi per poter accedere a percorsi formativi e di istruzione in costanza di rapporto di lavoro.

In questa direzione, gli operai e gli impiegati agricoli che frequentano corsi per la formazione professionale di interesse agrario o corsi di formazione continua concordati tra la parti sociali ai sensi dell'art. 6 della l. n. 53/2000 e quelli approvati dal ForAgri, hanno diritto ad un permesso retribuito per il periodo strettamente necessario alla partecipazione al corso entro un massimo di 200 ore nell'arco del triennio (art. 38 CCNL operai agricoli e florovivaisti, art. 25 CCNL quadri ed impiegati agricoli). Inoltre, gli operai agricoli e florovivaisti che partecipino a corsi di recupero scolastico e i lavoratori stranieri che frequentino corsi di apprendimento della lingua italiana possono beneficiare di un ulteriore permesso retribuito di 150 ore nell'arco del triennio (art. 40 CCNL operai agricoli e florovivaisti). Sempre nell'ottica di promuovere l'istruzione dei lavoratori, sono poi riconosciuti, per gli studenti lavoratori, specifici permessi per motivi legati allo studio.

Conciliazione tempi di vita-lavoro (welfare organizzativo)

Sempre attraverso la contrattazione collettiva, i lavoratori possono beneficiare anche di importanti misure volte promuovere una maggiore conciliazione tra lavoro e vita privata. In questo

campo, rientrano le varie soluzioni del c.d. welfare organizzativo, che non rientrano nelle categorie di cui all'art. 51, comma 2, del TUIR né si identificano con le soluzioni contrattuali di promozione della formazione dei lavoratori. Il welfare organizzativo, piuttosto, comprende tutte quelle misure mirate a garantire al lavoratore una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro, ovvero volte ad estendere ed integrare i permessi e i congedi per far fronte a specifiche esigenze proprie o della propria famiglia.

Tra queste misure, diverse sono le soluzioni riconosciute al lavoratore o alla lavoratrice che abbia delle specifiche necessità dovute a motivi familiari.

Entrambi i contratti collettivi nazionali del settore qui analizzati (art. 17 CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti e art. 11 CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli) prevedono la facoltà per il lavoratore di trasformare temporaneamente il rapporto di lavoro in rapporto a tempo parziale se sussistono dei motivi familiari che lo necessitano. A livello nazionale, la contrattazione collettiva individua le regole generali che poi vengono meglio dettagliate nella contrattazione di secondo livello. I contratti collettivi territoriali, infatti, regolano il diritto per le lavoratrici madri o, in alternativa, per i padri con figli conviventi di età inferiore ai tredici anni o portatori di handicap, di modificare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, salva la facoltà di ripristinare il rapporto a tempo pieno una volta cessato tale periodo.

Ulteriori soluzioni organizzative sono riconosciute in caso di matrimonio, come dimostra il permesso di quindici giorni per l'operaio a tempo indeterminato (art. 39 CCNL operai agricoli e florovivaisti) e di diciotto giorni per l'impiegato agricolo (art. 23 CCNL quadri ed impiegati agricoli). Al padre operaio agricolo o florovivaista sono altresì riconosciuti due giorni di permesso retribuito in occasione della nascita, dell'adozione internazionale o dell'affidamento preadottivo di un minore, mentre il permesso è della durata di un solo giorno per gli impiegati agricoli. In caso di decesso di parenti di primo grado, agli operai sono riconosciuti tre giorni di permesso retribuito e l'impiegato agricolo ha diritto a tre giorni di permesso retribuito "per documentati motivi familiari". Inoltre, ai quadri e impiegati

agricoli spettano otto ore complessive annue di permessi retribuiti per la malattia dei figli minori di otto anni e/o per l'assistenza dei genitori anziani non autosufficienti.

Tra le misure di conciliazione vita-lavoro previste a livello contrattuale rientrano anche le ferie solidali (art. 37 CCNL operai agricoli e florovivaisti, art. 22-*bis* CCNL quadri e impiegati agricoli) e la possibilità di utilizzare la banca ore (artt. 43 e 44 CCNL operai agricoli e florovivaisti e art. 20 CCNL quadri e impiegati agricoli).

Gli impiegati agricoli possono poi beneficiare di un periodo di aspettativa non retribuito per un minimo di 30 giorni ed un massimo di 6 mesi in caso di motivata richiesta da parte del soggetto interessato (art. 45 CCNL quadri ed impiegati agricoli).

Un'attenzione particolare è poi rivolta anche alle persone fragili o che hanno subito violenza. Infatti, le donne lavoratrici vittime di violenze di genere hanno diritto a un periodo di congedo per motivi connessi al percorso di protezione per un periodo massimo di 5 mesi che può essere utilizzato anche su base giornaliera o oraria nell'arco di 3 anni (art. 70 CCNL operai agricoli e florovivaisti; art. 15 bis CCNL quadri e impiegati agricoli). Invece, il lavoratore tossicodipendente che segue programmi di terapia e riabilitazione, ha diritto alla conservazione del posto di lavoro per il tempo necessario alla riabilitazione e comunque per un periodo non superiore a 3 anni. Nel caso in cui si tratti di un lavoratore che abbia parenti in stato di tossicodipendenza, questi potrà usufruire di un periodo di aspettativa di massimo 4 mesi per partecipare ai programmi terapeutici e socio-riabilitativi del familiare ove necessario (art. 72 CCNL operai agricoli e florovivaisti; art. 41 CCNL quadri e impiegati agricoli).

4. Il ruolo degli enti bilaterali nel settore agricolo

Nel settore agricolo, le parti sociali promuovono poi una fitta rete di enti bilaterali, che si sviluppa su molti ambiti di intervento. La presenza di un sistema di bilateralità capillare e consolidato, del resto, è una caratteristica propria dei settori ad elevata frammentazione produttiva e mobilità di addetti (LAI, TROVÒ, 2015) e permette di usufruire di un canale ulteriore per

garantire prestazioni di welfare aggiuntive rispetto a quanto stabilito dalla contrattazione, secondo un approccio di tipo solidaristico.

Sul piano concreto, gli enti bilaterali vengono istituiti attraverso i contratti collettivi. In questa sede, gli associati, cioè le associazioni datoriali e le organizzazioni sindacali firmatarie del contratto collettivo, manifestano la volontà di promuovere l'ente bilaterale impegnandosi, con un atto separato (il regolamento o lo statuto dell'ente), a costituirlo e regolarne il funzionamento (BELLARDI, DE SANTIS, 2011, qui pp. 36 e 37).

La bilateralità nel settore agricolo ha una storia pluridecennale e si sviluppa in special modo per gli operai agricoli e florovivaisti. Il sistema è stato ampiamente riformato negli anni fino alla conformazione che presenta oggi a livello nazionale e a livello territoriale. A livello nazionale, le parti sociali hanno costituito per gli operai agricoli e florovivaisti l'Ente bilaterale agricolo nazionale (Eban), mentre per i quadri e gli impiegati agricoli occorre fare riferimento al Comitato paritetico permanente. A livello territoriale, invece, sono presenti gli Enti bilaterali agricoli territoriali (Ebat) che garantiscono prestazioni di welfare aggiuntive per gli operai agricoli e florovivaisti.

Un sistema di relazioni industriali così articolato segnala una forte presenza delle parti sociali di settore sul territorio, in particolare con attenzione verso il livello provinciale. In questo modo, viene garantito un dialogo costante con le realtà che operano a livello locale, permettendo di rispondere in modo più puntuale alle esigenze proprie di ciascuna area, Provincia o Regione della penisola e delle isole. Inoltre, un sistema di questo tipo permette di garantire efficaci tutele di protezione sociale per i lavoratori e per le aziende che operano nel settore.

Le prestazioni erogate dagli Enti bilaterali spettano di diritto ai lavoratori a cui si applica il contratto collettivo che li istituisce. Pertanto, il datore di lavoro è obbligato ad aderire al sistema della bilateralità o, nel caso non vi aderisca, ad erogare delle prestazioni equivalenti direttamente a favore del lavoratore. In ogni caso, però, il datore che non versa i contributi all'Eban è obbligato a corrispondere al lavoratore – in aggiunta alle prestazioni equivalenti – una quota aggiuntiva di retribuzione,

esclusa dalla base di calcolo del TFR, pari a 13 euro mensili o 0,50 euro giornalieri (art. 50 CCNL operai agricoli e florovivaisti).

Nelle prossime pagine, sarà illustrato nel dettaglio come funzionano tali enti e quali sono le prestazioni che questi erogano.

L'Ente bilaterale agricolo nazionale (Eban)

L'Ente bilaterale agricolo nazionale (Eban) è l'espressione a livello nazionale del sistema della bilateralità in agricoltura. L'ente è stato costituito il 18 maggio 2011 conformemente alla previsione dell'art. 7 del CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 25 maggio 2010, ed è finanziato tramite una contribuzione a carico del datore di lavoro pari allo 0,30% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali per gli operai a tempo indeterminato e dello 0,60% per gli operai a tempo determinato. Partecipano all'Eban Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil, ovvero le organizzazioni datoriali e le associazioni sindacali firmatarie del contratto collettivo nazionale. L'ente ha natura giuridica di associazione non riconosciuta (art. 36 ss. c.c.) ed è operativo dal giugno 2014. L'Eban, però, rappresenta solo l'ultima tappa di un sistema di bilateralità agricolo di lunga data, che ha iniziato a svilupparsi dal 1936 con la costituzione dell'Enpaia. L'ammodernamento del sistema bilaterale ha riguardato sia il livello nazionale che quello territoriale. Pertanto, nel 2010, le Casse *extra legem* costituite a livello provinciale sono state trasformate in Enti bilaterali agricoli territoriali (Ebat).

Al fine di razionalizzare e semplificare la disciplina, il contratto collettivo ha inoltre accentrato all'interno dell'Eban e degli Ebat le funzioni prima affidate all'Osservatorio nazionale e agli Osservatori territoriali, con compiti di analisi e monitoraggio su temi di comune interesse relativi al mercato del lavoro, della formazione professionale, dell'evoluzione del settore di riferimento sul piano economico-sociale, all'andamento della contrattazione provinciale e della tutela della salute e dell'ambiente. Inoltre, agli enti bilaterali sono stati affidati anche i compiti prima dei centri di formazione agricola, della Commissione

paritetica per le pari opportunità, al Comitato paritetico per la salute e la sicurezza sul lavoro.

L'Eban, ad oggi, è quindi la sede permanente di confronto tra le parti sociali sui temi dell'occupazione e delle relazioni industriali e rappresenta un importante strumento a sostegno dei lavoratori e le imprese agricole. All'interno dell'Eban vengono compiute analisi e ricerche volte a comprendere e valutare le dinamiche del mercato del lavoro agricolo per favorire l'incontro tra domanda ed offerta di lavoro, per sostenere la competitività dei lavoratori e perseguire la piena occupazione. È lo stesso Eban, poi, a coordinare le attività e le prestazioni erogate dagli enti bilaterali a livello decentrato (Ebat/Casse *extra legem*).

L'Eban ha, però, come principale funzione quella di organizzare, gestire ed erogare trattamenti di welfare integrativo.

Dell'assistenza sanitaria erogata tramite il Fondo di assistenza sanitaria integrativa (Fisa) si è già detto *supra* (v. §3). In questa sede occorre semplicemente ribadire che tale fondo è gestito dall'Eban e che, pertanto, la contribuzione al fondo è soggetta alle medesime regole previste per la contribuzione dovuta all'Eban e le prestazioni sanitarie destinate ai lavoratori e ai loro familiari sono soggette ai limiti dei fondi stanziati annualmente dall'Eban con apposita delibera del Comitato di gestione.

L'Eban, inoltre, assicura specifiche prestazioni di sostegno al reddito per gli operai. Infatti, gli operai assunti con contratto a tempo indeterminato e licenziati nell'ultimo quadrimestre dell'anno solare (i quali, ai sensi del quadro normativo e di prassi vigente, non hanno diritto al riconoscimento dell'indennità di disoccupazione agricola, in quanto non residuano nell'anno di competenza giornate indennizzabili) beneficiano di un'indennità pari al 30% del minimo retributivo della II area per tre mensilità.

Per gli operai agricoli e florovivaisti che usufruiscano del congedo parentale per maternità o paternità di cui all'art. 32 del d.lgs. n. 151/2001 (c.d. astensione facoltativa) viene poi prevista un'integrazione dell'indennità di legge erogata dall'Inps, pari al 40% del minimo retributivo della II area, per un massimo di 6 mensilità fruibile fino al raggiungimento dei 6 anni del

bambino o della bambina ovvero 6 anni dalla data di ingresso in famiglia del minore in caso di adozione. Inoltre, alle operaie agricole e florovivaiste a tempo indeterminato che si avvalgono del congedo di maternità, è riconosciuta un'indennità integrativa pari al 20% del minimo retributivo della II area, per un massimo di 5 mensilità.

Gli operai assunti a tempo indeterminato affetti da patologie oncologiche o che abbiano subito grandi interventi chirurgici e che usufruiscono dell'aspettativa non retribuita possono beneficiare altresì di un assegno di solidarietà. L'assegno è pari all'80% del minimo retributivo della II area per un massimo di sei mensilità.

In aggiunta a queste prime misure, viene poi prevista una specifica indennità per le donne lavoratrici assunte a tempo indeterminato vittime di violenza di genere e inserite negli specifici percorsi di protezione delle vittime di violenza di genere che usufruiscono dello specifico congedo riconosciuto *ex lege* (art. 24 del d.lgs. n. 80/2015) e richiamato anche dal contratto collettivo. La misura dell'indennità è pari al 100% del minimo retributivo della II area per i 2 mesi di congedo fruiti successivamente ai 3 mesi previsti per legge ed indennizzati dall'Inps.

L'Eban, inoltre, regola la prestazione Rischio Vita, che le parti si sono impegnate a costituire con la sottoscrizione del CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 23 maggio 2022 e l'accordo del 30 novembre 2022. La misura massima della prestazione è stata definita nell'accordo delle parti sociali del 30 novembre 2022 in 20.000 euro e viene erogata dall'Eban nei limiti dei fondi stanziati annualmente per tale prestazione dal Comitato di gestione. Hanno diritto alle prestazioni gli eredi legittimari degli operai assunti a tempo indeterminato, anche apprendisti, per gli eventi che si sono verificati a partire dal 1° gennaio 2023. Inoltre, non deve trattarsi di decesso per infortunio sul lavoro, in quanto evento già tutelato dal Fondo integrativo sanitario agricolo (Fisa).

Le indennità appena elencate vengono erogate solo a seguito di apposita domanda dell'avente diritto e solo nel caso di assenza di analoghe forme di tutela previste nei contratti provinciali o nei regolamenti degli Ebat/Casse *extra legem*. Sul piano

operativo, è il Comitato di gestione a decidere annualmente, tramite delibera, i fondi da destinare a ciascuna prestazione.

Il Comitato paritetico permanente

Inizialmente, l'Eban operava esclusivamente a favore degli operai agricoli e florovivaisti. Tuttavia, il rinnovo del CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli del 2021 è intervenuto sul punto – su impulso dell'art. 7 del CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli del 2017 – prevedendo che all'interno dell'Eban venga costituito il Comitato paritetico permanente, con lo specifico compito di coordinare e gestire le attività bilaterali in favore anche di questa categoria di lavoratori.

Fra i compiti del Comitato, previsti dal rinnovato art. 7 del CCNL, vi è quello di promuovere la salute e la sicurezza sul lavoro. Infatti, al Comitato sono assegnate le attività precedentemente compiute dal Comitato paritetico nazionale per la salute e la sicurezza sul lavoro.

Sono inoltre accentrate su questo ente le attività precedentemente in capo all'Osservatorio nazionale, che aveva il compito di eseguire analisi, ricerche e confronti sui temi legati al mercato del lavoro e alla formazione professionale, nonché le attività volte a promuovere le pari opportunità e le buone pratiche contro la discriminazione, a favorire la piena occupazione e a sviluppare le relazioni sindacali e l'applicazione della contrattazione collettiva.

Il Comitato è poi il soggetto competente a organizzare e gestire le attività bilaterali in tema di welfare e di integrazione al reddito, come individuate da appositi accordi stipulati dalle parti istitutive. Tuttavia, questo aspetto della bilateralità non risulta ancora particolarmente sviluppato per i quadri e gli impiegati agricoli, come confermato nell'art. 7 del CCNL, in cui è contenuto l'impegno delle parti ad attuare le previsioni contrattuali sul punto entro il 31 dicembre 2024.

Il contributo per la bilateralità è stato stabilito dall'accordo sulla bilateralità per gli impiegati agricoli del 7 luglio 2021. Le parti firmatarie hanno fissato in 40 euro annui l'importo dovuto,

di cui dieci a carico del lavoratore a titolo di contributo di assistenza contrattuale e trenta euro a carico del datore di lavoro. Di questi, dieci euro sono a titolo di contributo di assistenza contrattuale e venti euro per il finanziamento delle attività bilaterali affidate al Comitato paritetico permanente. Come per l'Eban, l'ammontare della cifra da destinare a ciascuna prestazione viene determinata dal Comitato stesso. Inoltre, benché il Comitato sia costituito all'interno dell'Eban, le risorse vengono amministrare con una gestione e una contabilità autonoma e separata rispetto a quella dell'Eban.

5. Contrattazione e bilateralità territoriale

Il sistema bilaterale agricolo trova tuttavia piena espressione a livello locale, dove opera una rete capillare di Enti bilaterali agricoli territoriali (Ebat).

Il doppio livello del sistema bilaterale per i lavoratori agricoli ricalca i livelli di contrattazione propri del settore. La contrattazione decentrata, pertanto, istituisce gli Enti bilaterali territoriali a livello provinciale per gli operai agricoli e florovivaisti e a livello regionale per i quadri e gli impiegati agricoli.

In questo paragrafo verrà posta particolare attenzione sulle soluzioni bilaterali adottate, a livello provinciale, in favore degli operai agricoli e florovivaisti. Questa scelta è stata operata in considerazione del notevole grado di sviluppo di tali soluzioni e dell'ampia platea di operai agricoli e florovivaisti che ne beneficia.

5.1. Articolazione e funzionamento del sistema bilaterale territoriale

Il sistema bilaterale territoriale nel settore agricolo si sviluppa in linea con le indicazioni contenute nel protocollo di riforma degli assetti contrattuali del 22 settembre 2009, nel CCNL operai agricoli e florovivaisti del 2010 e nell'accordo del 30 luglio 2012, contenenti le linee guida per la riorganizzazione e la valorizzazione delle Casse *extra legem* e lo Statuto tipo della Cassa

extra legem/Ente bilaterale agricolo territoriale. In questo modo si è infatti sviluppata l'ultima riforma interna in tema di bilateralità.

La costituzione a livello provinciale degli Enti bilaterali territoriali comporta, evidentemente, una forte eterogeneità nella disciplina dei vari organismi. Inoltre, sebbene in ogni Provincia sia costituito un ente bilaterale, non tutte le province hanno dato attuazione alla recente riforma. In alcune province, infatti, l'ente bilaterale continua a configurarsi come Cassa *extra legem* mentre in altre sono presenti sia la Cassa *extra legem* che l'ente di nuova costituzione.

Sul piano operativo, il CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 2010, nell'istituire le Casse *extra legem*/Enti bilaterali e conferire loro le funzioni precedentemente svolte dall'Osservatorio provinciale, dei Centri di formazione agricola e del Comitato paritetico provinciale per la salute e la sicurezza sul lavoro, indicava quale principale funzione la corresponsione delle integrazioni ai trattamenti di malattia ed infortunio sul lavoro previste dall'art. 62 del CCNL. Con i successivi rinnovi, il contratto collettivo ha tuttavia aperto alla possibilità per gli enti bilaterali di erogare ulteriori prestazioni.

Quanto alle modalità di finanziamento, è bene specificare che i contributi che il datore e il lavoratore pagano per l'iscrizione all'ente si distinguono tra contributo di assistenza contrattuale (Cac) e contributo per il fondo integrazione malattie ed infortunio (Fimi). Il primo consiste in una quota destinata alle rappresentanze sindacali e datoriali fondatrici dell'ente bilaterale, il secondo invece consiste nella contribuzione volta a garantire le prestazioni dell'ente, sia che riguardino le prestazioni c.d. storiche, ovvero il trattamento di malattia ed infortunio – erogato da ogni ente bilaterale –, sia che riguardino le prestazioni ulteriori che le parti decidono di erogare per i lavoratori della Provincia.

La presente analisi, data la capillarità della materia e l'articolata presenza sul territorio di un ampio numero di enti bilaterali, non potrà dare conto, in maniera dettagliata, di quanto avviene in tutti i vari territori della nostra penisola. Per questo motivo, sono state selezionate tre esperienze, rappresentative di diverse

aree del nostro Paese (nord; centro; sud e isole) che possono essere qualificate come *best practices* per l'ampia gamma di prestazioni previste a supporto di lavoratori e aziende del settore.

Verranno quindi presentate, nelle prossime pagine, le principali attività dell'Ente bilaterale di Verona, denominato Agri.Bi., dell'ente bilaterale dell'Aquila, denominato Fimiav e dell'ente bilaterale di Trapani. Un approfondimento puntuale del welfare agricolo nella Regione Puglia è invece contenuto nel capitolo 2 (si veda *supra*), mentre una valida comparazione con quanto avviene in altri settori può essere effettuata nell'ambito del capitolo 3 (si veda *supra*).

L'ente bilaterale per l'agricoltura veronese, denominato Agri.Bi., è stato costituito il 30 gennaio 2013 in applicazione dell'art. 8 del CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 25 maggio 2010 e dell'art. 34 del CPL di Verona per gli operai agricoli e florovivaisti stipulato il 17 ottobre 2012. Le parti hanno inteso realizzare un unico ente che racchiudesse le competenze della Cassa *extra legem* (Cimila) e dell'Enbiav. Sono soci dell'ente Confagricoltura Verona, Cia Verona, Coldiretti Verona, Fai-Cisl Verona, Flai-Cgil Verona e Uila-Uil Verona. Il contributo di finanziamento all'ente a carico del datore di lavoro, a partire dal 1° aprile 2023, è dello 0,75% calcolato sulla retribuzione imponibile ai fini previdenziali (0,55% per il Fimi e 0,20% per il Cac). Il contributo a carico del lavoratore è dell'1,20% (0,40% per il Fimi e 0,80% per il Cac).

Sul territorio dell'Aquila è invece presente il Fondo integrativo malattie ed infortuni ed assistenze varie (Fimiav), nato nel 1977 come fondo contrattuale con lo scopo di integrare i trattamenti di malattia, infortunio e maternità per gli operai agricoli e florovivaisti della Provincia. L'11 luglio 2013 il fondo è stato trasformato in un ente bilaterale a cui partecipano Confagricoltura L'Aquila, Coldiretti L'Aquila, Cia, Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil. La contribuzione è dell'1,30%, di questi lo 0,65% è a carico del lavoratore e lo 0,65% è a carico del datore.

L'Ente Bilaterale Agricolo Territoriale di Trapani (Ebat), infine, è stato costituito nel 2018 da Confagricoltura Trapani, Coldiretti Trapani e Cia-Occidentale e le organizzazioni provinciali dei lavoratori (Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil). L'ente ha

incorporato la cassa per il Fondo integrativo malattia e infortunio di Trapani (Fimi) e il Comitato paritetico per la sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro. La contribuzione per il Cac è dello 0,22% dell'imponibile previdenziale della retribuzione a carico del datore e dello 0,55% a carico del lavoratore. Per le prestazioni (il c.d. Fimi), il contributo è di un ulteriore 0,88% della retribuzione imponibile a carico del datore.

5.2. Le prestazioni degli Enti bilaterali agricoli territoriali (Ebat)

Le prestazioni erogate dagli enti bilaterali territoriali, come avviene già per l'ente bilaterale nazionale, rappresentano un diritto contrattualmente tutelato dei lavoratori. Infatti, in caso di mancato versamento della contribuzione dovuta all'ente bilaterale territoriale, il datore di lavoro è obbligato a corrispondere prestazioni equivalenti per i lavoratori. Il contratto provinciale dell'Aquila prevede inoltre che, in tal caso, il datore di lavoro sia obbligato – fermo restando l'obbligo di corrispondere prestazione analoghe – a conferire una quota aggiuntiva di retribuzione pari a 13 euro mensili per gli operai a tempo indeterminato e di 0,50 euro giornalieri per gli operai a tempo determinato. Anche il contratto provinciale di Verona impone l'obbligo di corresponsione di quota aggiuntiva di retribuzione pari alla cifra derivante dall'applicazione delle percentuali dei contributi Fimi e Cac sulla retribuzione effettiva del singolo lavoratore.

Per il godimento delle prestazioni è necessario che l'azienda sia in regola con i versamenti all'ente bilaterale. In generale, comunque, le prestazioni erogate dagli enti bilaterali dipendono dai fondi che l'ente ha a disposizione. Pertanto, ci possono essere variazioni delle prestazioni o dell'ammontare dei fondi destinati a ciascuna prestazione, i quali variano periodicamente sulla base delle delibere di un organo, che solitamente assume le vesti del Comitato di gestione dell'ente bilaterale.

L'insieme di soluzioni adottate dagli enti a livello territoriale spazia su vari ambiti, ed è quindi opportuno, anche in questo caso, stabilire una loro categorizzazione sulla base dei bisogni tutelati e degli obiettivi perseguiti.

Integrazione al trattamento di malattia o infortunio

Una funzione tradizionale degli enti bilaterali territoriali, promossa sin dalle origini, riguarda la predisposizione di trattamenti integrativi per i lavoratori del settore in caso di malattia o infortunio. Ancora oggi questo ambito di prestazioni riveste un ruolo chiave nell'attività quotidiana degli enti, sviluppandosi nel rispetto delle linee guida poste dal contratto nazionale.

Sul piano della malattia, il CCNL impone a livello generale l'erogazione di un'indennità che copra, complessivamente, almeno l'80% del salario giornaliero contrattuale relativo al profilo professionale di appartenenza. Spetta poi alla bilateralità territoriale declinare le misure a tutela dei lavoratori nei vari contesti locali.

L'Agri.Bi. veronese, in questa prospettiva, per i primi tre giorni di malattia eroga un'indennità pari al 100% della retribuzione tabellare per la qualifica del lavoratore e integra poi i giorni di malattia pari o superiori a quattro. Anche il Fimiav, nella stessa ottica, riconosce l'integrazione al trattamento di malattia pari al 100% della retribuzione per i primi tre giorni. Dal 4° al 180° giorno di malattia la percentuale coperta dal Fondo sarà poi tale da integrare, tra indennità di legge e trattamento integrativo, l'80% del salario giornaliero contrattuale. L'Ebat di Trapani, invece, indennizza i primi tre giorni di malattia, con importo giornaliero, pari al 50% del reddito medio giornaliero ma solo per il primo evento morboso. Per i giorni superiori al terzo, l'ente integrerà l'indennità Inps fino al raggiungimento del 100% del reddito medio giornaliero per un periodo massimo di 30 giorni annui per ciascun evento morboso che si verifica.

Per quanto riguarda invece le tutele in caso di infortunio, in Provincia di Verona, per i giorni dal 2° al 4° di infortunio, l'indennità del 100% viene erogata dall'azienda. Agri.Bi. interviene poi dal 5° giorno, prevedendo un'integrazione tale da raggiungere il 100% della retribuzione tabellare. Per quanto riguarda il contesto territoriale aquilano, invece, il primo giorno è a carico del datore, mentre dal 2° al 3° giorno il fondo copre il 100% della retribuzione e dal 5° al 90° giorno il fondo integra il trattamento Inail fino al raggiungimento dell'80% della

retribuzione. L'indennità dell'ente bilaterale di Trapani, infine, copre la differenza dell'indennità spettante per legge dal lavoratore e il reddito medio giornaliero. Il trattamento integrativo viene corrisposto per un periodo massimo di 45 giorni indennizzabili annualmente a decorrere dal quarto giorno consecutivo di infortunio sul lavoro, per ogni evento morboso che si verifica. Per i primi tre giorni di infortunio, solamente per il primo evento morboso, l'ente indennizza, con importo giornaliero, il 50% del reddito medio giornaliero.

Supporto per le spese mediche e sanitarie

Un altro ambito in cui gli enti bilaterali intervengono con soluzioni mirate è quello medico-sanitario. Di particolare interesse, sul punto, risulta l'introduzione di specifici contributi e rimborsi per spese mediche dei lavoratori.

In questa direzione, occorre segnalare innanzitutto i contributi per le visite mediche introdotti sia da Agri.Bi. che da Fimiav. Entrambi gli enti forniscono infatti uno specifico rimborso per le spese mediche e sanitarie sostenute direttamente dal lavoratore, anche specialistiche.

Oltre a queste prestazioni, l'Ebat di Trapani eroga una diaria ospedaliera in caso di malattia ed infortunio pari a 35 euro per un massimo di 30 giorni, collegati ad un unico evento morboso a decorrere dal quarto giorno. Inoltre, lo stesso ente garantisce, in aggiunta ai contributi per prestazioni mediche, anche il rimborso per l'acquisto di ausili per invalidi o lenti da vista. La copertura sanitaria massima viene calcolata sull'interno nucleo familiare e ne possono beneficiare anche i familiari dei lavoratori.

Formazione

Particolarmente importante è poi il ruolo degli enti bilaterali nel finanziare e predisporre le attività formative. In questo campo, gli enti bilaterali territoriali supportano innanzitutto in maniera attiva imprese e lavoratori nell'implementazione degli obblighi formativi in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Un primo esempio è rappresentato dal libretto formativo che l'Ebat di Trapani e l'Agri.Bi. mettono a disposizione per i lavoratori stagionali impiegati nella vendemmia, nella raccolta di olive o nella potatura. Si tratta di un documento consegnato al lavoratore che assolve alla funzione di informare il medesimo dei rischi e delle misure da adottare in materia di sicurezza sul lavoro, secondo quanto prescritto dal d.i. del 27 marzo 2013 per i lavoratori che operano all'interno dell'azienda agricola per non più di 51 giornate lavorative all'anno. Il libretto formativo-informativo contiene gli elementi base sulla sicurezza ed è stato tradotto in diverse lingue (italiano, inglese, francese, arabo, indiano, rumeno, polacco, serbo, ecc.). Inoltre, l'Ebat di Trapani eroga gratuitamente specifici corsi di formazione che sono obbligatori per legge, quali ad esempio il corso antincendio.

Anche gli altri fondi si occupano della formazione obbligatoria prevista dall'art. 37, d.lgs. n. 81/2008. Il Fimiav eroga un contributo per la formazione partecipata e per la formazione degli operai addetti all'utilizzo di macchinari pericolosi pari a 30 euro per ciascun dipendente, con un limite massimo di 600 euro. L'Agri.Bi. fornisce un contributo per la formazione pari a 80 euro per il corso completo di 12 ore (di cui 4 ore di formazione generale e 8 ore di formazione specifica), di 60 euro nel caso di sola formazione specifica o di 40 euro per 6 ore di corso di aggiornamento. Per la formazione completa per l'utilizzo di attrezzature agricole pericolose il contributo è di 70 euro per ciascun dipendente, ridotto a 40 in caso di corso di aggiornamento. Inoltre, in caso di formazione del preposto viene erogato un contributo di 60 euro per il corso base di 8 ore e di 40 euro per l'aggiornamento di 6 ore. In aggiunta a questo aspetto, l'ente mette a disposizione il materiale didattico per la formazione degli operai agricoli.

Inoltre, alcuni enti bilaterali erogano specifici corsi di lingua per i lavoratori stranieri. Per gli operai agricoli del territorio veronese, l'ente bilaterale concede a tal fine licenze per l'utilizzo dell'applicazione Busuu. Questa app permette sia ai lavoratori di imparare l'italiano, sia al datore di comunicare con un traduttore vocale nella lingua dell'operaio.

Sostegno alla genitorialità e all'educazione dei figli

Tra le prestazioni più diffuse nel panorama della bilateralità provinciale si registrano le prestazioni a sostegno della genitorialità e dell'educazione dei figli. Anche su questo punto, i casi di Verona, L'Aquila e Trapani forniscono esempi di particolare interesse.

Fra i contributi legati alla genitorialità, il Fimiav eroga un "premio nascita", mentre l'Ebat di Trapani un contributo *una tantum* per maternità. Il primo è di 500 euro per ogni figlio nato in Italia, il secondo di 700 euro.

Quanto all'istruzione e educazione dei figli, l'Agri.Bi. rimborsa parzialmente la spesa annua dell'asilo con 300 euro per i figli a carico e per l'iscrizione dei figli alla scuola dell'infanzia eroga 100 euro. Il Fimiav rimborsa fino al 50% della spesa complessiva fino a un massimo di 400 euro per la retta annuale dell'asilo nido. Inoltre, per ogni figlio iscritto alla scuola dell'infanzia il genitore lavoratore riceve un contributo pari a 100 euro, per l'iscrizione alla prima classe della scuola media il contributo è di 300 euro *una tantum* e per ogni figlio iscritto all'Università viene erogato un contributo annuale pari a 400 euro. L'ente ha poi istituito un premio studio annuale pari a 500 euro per i figli dei lavoratori agricoli che abbiano conseguito la votazione di ottimo agli esami di licenza media e che si iscrivano alla scuola superiore.

L'Ebat di Trapani eroga, invece, un contributo di 150 euro per i figli iscritti alla scuola secondaria di primo o di secondo grado e di 300 euro per l'iscrizione all'università. Nel caso di indirizzi agrari e connessi il contributo viene maggiorato del 50%.

Sostegno al reddito

Gli enti bilaterali, in linea con il loro storico ruolo nella tutela contro la disoccupazione, continuano poi a prevedere alcune misure di sostegno al reddito per i lavoratori del settore, sia in caso di sospensione temporanea che di interruzione definitiva delle attività.

Su questo tema, già la legge prevede alcune forme di indennità di disoccupazione specifiche per il settore agricolo (per un approfondimento si veda MISCIONE, 2024). Merita però ulteriore attenzione l'ammortizzatore sociale per gli operai a tempo indeterminato licenziati per giustificato motivo oggettivo/soggettivo o per dimissioni per giusta causa regolato direttamente dall'ente bilaterale Agri.Bi. di Verona. Si tratta, in questo caso, di un'indennità integrativa per gli operai agricoli con almeno un anno di anzianità di contributi nell'azienda.

Il contratto provinciale di Verona, inoltre, all'art. 25 stabilisce che in caso di utilizzo della cassa integrazione, l'azienda deve corrispondere all'operaio agricolo un'integrazione dell'indennità di legge pari al 10% della retribuzione propria della qualifica di appartenenza.

Ulteriori prestazioni

Si segnalano, infine, le ulteriori prestazioni erogate dalla bilateralità agricola e collegate a specifiche esigenze avvertite da lavoratori e imprese.

Un valido esempio in tal senso sono i contributi erogati in caso di decesso del lavoratore. L'Ebat di Trapani riconosce ai familiari del lavoratore deceduto in costanza di rapporto di lavoro o che abbia maturato 51 giornate lavorative nell'anno precedente un contributo pari a 2.000 euro. Il Fimiav eroga un contributo di 1.500 euro al nucleo, al quale andrà aggiunto un importo di 300 euro per ogni figlio minore del lavoratore deceduto. Il Fimiav, inoltre, devolve 750 euro al lavoratore nel caso di decesso di un familiare convivente (coniuge o figli che vivono nello stesso nucleo familiare e che siano a carico della persona deceduta) per il pagamento delle spese funerarie.

In aggiunta a queste prime misure, occorre evidenziare che l'Ebat di Trapani assicura due ulteriori contributi, sempre destinati a lavoratrici e lavoratori del settore, per far fronte a situazioni personali di tipo differente. Si tratta, nello specifico, del contributo *una tantum* in caso di matrimonio, pari a 500 euro, e dell'indennizzo per le lavoratrici agricole vittime di violenza di genere pari al 100% del minimo salariale mensile dell'area 1°-

liv.1°, per due mensilità successive ai tre mesi previsti per legge ed indennizzati dall’Inps.

Gli enti bilaterali possono poi intervenire a supporto dei lavoratori nell’acquisto di beni strettamente legati allo svolgimento della propria attività lavorativa, offrendo gratuitamente strumenti ed attrezzature da lavoro come scarpe antinfortunistiche, cappelli di paglia e borracce. Un valido esempio in questa direzione è rappresentato dal “kit colpo di calore” fornito dall’Agri.Bi.

5.3. Le prestazioni di welfare contrattuale territoriale

Per fornire un quadro completo delle soluzioni adottate a livello territoriale, è necessario infine menzionare alcune prestazioni che vengono previste a livello locale direttamente dai contratti collettivi provinciali. Possiamo parlare, in questi termini, di un “welfare contrattuale territoriale” poiché si tratta di prestazioni ulteriori che fuoriescono dalla bilateralità in senso stretto. I contratti provinciali qui analizzati, in tal senso, prevedono innanzitutto ulteriori permessi per la formazione continua, aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal CCNL, nonché permessi per corsi di recupero scolastico e di addestramento professionale o, ancora, specifiche indennità in caso di esecuzione di lavori faticosi.

Inoltre, in alcuni casi territoriali, sono le previsioni contrattuali a regolare direttamente alcune prestazioni che i datori di lavoro sono obbligati a riconoscere al lavoratore, senza che sia necessario l’intervento dell’ente bilaterale. Un valido esempio in tal senso è rappresentato dai vari contratti provinciali stipulati nel settore agricolo che impongono al datore di rimborsare le spese di trasporto e di chilometraggio, di istituire la mensa aziendale e concedere alloggi ai lavoratori.

6. Prime conclusioni

Dall’analisi sin qui compiuta risulta evidente come per gli operai agricoli e florovivaisti si sia sviluppato, negli anni, un forte

sistema di tutele, promosso non solo per via contrattuale ma anche e soprattutto tramite una articolata rete di enti e fondi bilaterali presente a livello nazionale e locale. Per i quadri e gli impiegati agricoli, invece, il sistema bilaterale è molto meno consolidato, essendosi sviluppato molto più tardi. Un significativo progresso, tuttavia, si è avuto con il rinnovo del CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli del 7 luglio 2021, che ha aperto alla costituzione del Comitato paritetico permanente all'interno dell'Ente bilaterale agricolo nazionale. Allo stato attuale, in ogni caso, il welfare per i quadri e gli impiegati agricoli è ancora essenzialmente limitato alle previsioni contrattuali, nazionali o territoriali, laddove previste.

È incontestabile, invece, il ruolo centrale che gli enti bilaterali hanno assunto per la tutela degli operai agricoli e florovivaisti, anche alla luce dell'annessione delle funzioni prima assegnate agli Osservatori e alle Commissioni paritetiche per le pari opportunità. Come si è visto in questo approfondimento, si tratta di una bilateralità che insiste fortemente sul livello locale, con il rischio conseguente di uno sviluppo non uniforme, tra una Provincia e l'altra, delle diverse soluzioni. Le *best practices* messe in atto dagli enti bilaterali di Verona, Trapani e L'Aquila, di cui si è dato conto nel testo, se da un lato sono rappresentative delle ampie forme di tutela erogabili attraverso la bilateralità, dall'altro lato rispondono alle scelte autonome delle parti sociali adottate in quello specifico territorio.

Attualmente, pertanto, gli enti bilaterali si occupano sia di garantire la corretta applicazione della legge – ad esempio nel supporto alle azioni formative obbligatorie in materia di salute e sicurezza sul lavoro – sia di assicurare prestazioni ulteriori che altrimenti sarebbero lasciate alla liberalità dell'imprenditore agricolo.

Si tratta di un aspetto particolarmente importante per il settore, considerando che nelle realtà agricole non vi sono, generalmente, le strutture e le risorse per promuovere una articolata contrattazione aziendale, che in altri settori è il principale motore per la promozione di tutele aggiuntive per i lavoratori, *in primis* sotto forma dei beni e servizi di welfare aziendale.

Le potenzialità legate allo sviluppo della contrattazione e della bilateralità nel settore agricolo non si fermano alla predisposizione delle misure di welfare ma si estendono ad ulteriori ambiti riguardanti i rapporti di lavoro, che vanno dal corretto adempimento delle normative all'incontro tra domanda e offerta di lavoro. Questi aspetti potranno essere oggetto di futuri approfondimenti visto che gli spunti provenienti dai vari territori risultano già molto ampi. La ricchezza e la varietà delle misure finora presentate rappresenta comunque un'importante conferma del forte investimento delle parti sociali di settore, attraverso gli strumenti contrattuali e bilaterali da loro promossi, per garantire un lavoro agricolo di qualità.

2. WELFARE E TERRITORIO: PUGLIA

Nel solco delle ricerche condotte nei precedenti Rapporti e in raccordo con il focus tematico e settoriale di questa settima edizione, il presente approfondimento analizza la diffusione nel welfare aziendale nel territorio della Regione Puglia, con particolare riferimento al settore agricolo.

La Puglia, in questo ambito, risulta un caso di studio particolarmente rilevante, visto che in questo territorio il settore primario riveste un ruolo di importanza centrale, trattandosi di una delle Regioni italiane con il maggior numero di ettari di superficie agricola utilizzata (SAU) (CONSIGLIO PER LA RICERCA IN AGRICOLTURA E L'ANALISI DELL'ECONOMIA AGRARIA, 2024). Allo stesso tempo, un focus di questo tipo consente di mettere in luce la funzione che, in questo ambito locale e settoriale, rivestono da ormai molti anni le parti sociali, che hanno saputo introdurre e sviluppare nel tempo una articolata serie di strumenti contrattuali e bilaterali a sostegno di imprese e lavoratori.

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

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

In questo scenario si inserisce l'analisi sulla contrattazione collettiva provinciale e sulla bilateralità del settore agricolo, per comprendere come le parti sociali stiano sviluppando azioni e istituti di welfare in grado di rispondere ai bisogni che emergono su scala locale. Poiché tali politiche contrattuali si rivolgono soprattutto alla categoria degli operai agricoli, l'analisi che segue sarà focalizzata su tali figure.

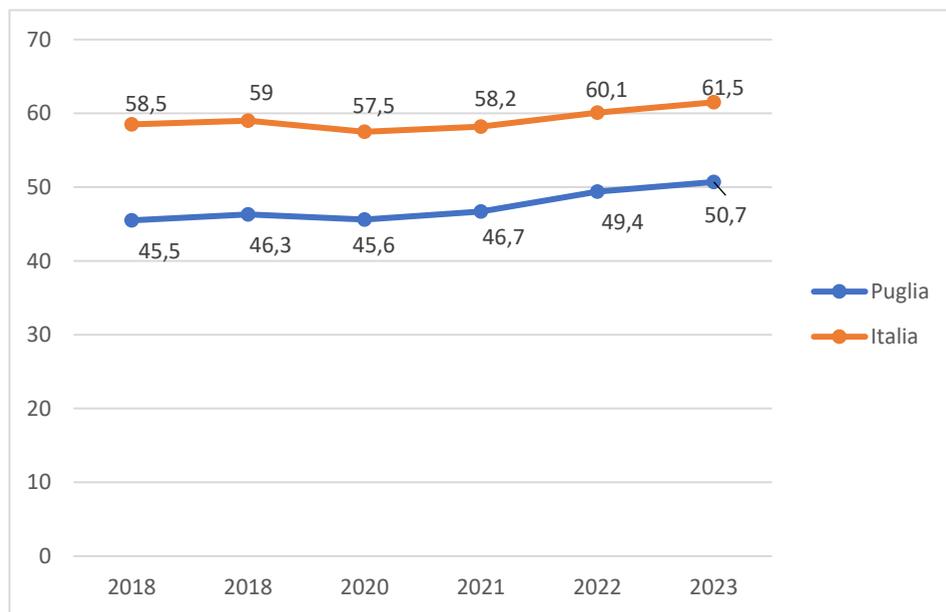
1. Il mercato del lavoro e il contesto economico e produttivo del territorio pugliese

Il primo passo da compiere per calare l'indagine nel contesto locale pugliese consiste nel riprendere alcuni dati presentati dall'Istat, che aiutano a ricostruire le dinamiche di sviluppo del mercato del lavoro territoriale, da integrare con alcune prime evidenze relative al settore agricolo, al centro del presente focus.

La forza lavoro pugliese, al 2023, era pari a 1,46 milioni di persone, in leggero aumento rispetto al dato del 2022, che si fermava a 1,44 milioni. Anche il tasso di occupazione (15-64 anni) ha ottenuto nello stesso periodo un incremento, passando dal 49,4% del 2022 al 50,7% del 2023, confermando così una tendenza positiva iniziata nel 2019 e interrotta soltanto nel 2020, così come avvenuto anche per il tasso di occupazione italiano (grafico 1).

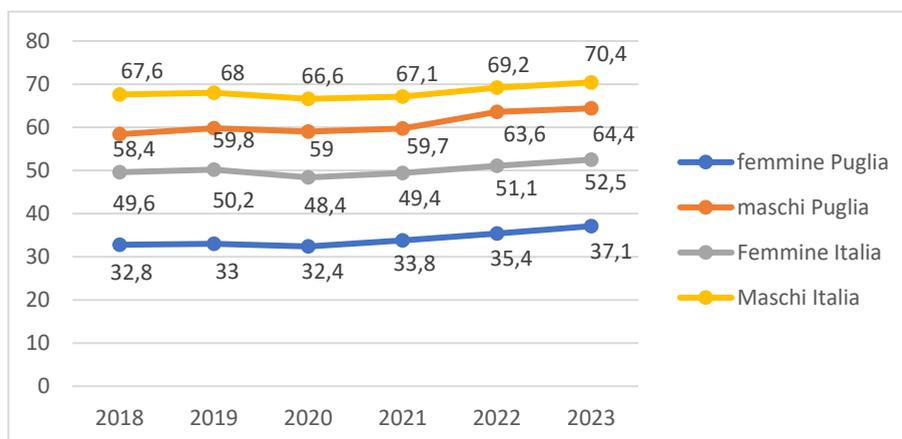
Per quanto questi dati risultino incoraggianti, permane il problema relativo all'occupazione femminile. Nel 2023 infatti il tasso di occupazione femminile in Puglia risultava del 37,1%, a fronte di un dato nazionale del 52,5% e di un tasso di occupazione maschile del 64,4%. Seppur i dati regionali siano inferiori alla media nazionale, l'occupazione femminile risulta negli ultimi anni in costante aumento, fatto salvo anche in questo caso un arresto della crescita nel corso del 2020 (grafico 2), anno contrassegnato dalla crisi pandemica.

Grafico 1 – Tasso di occupazione, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023



Fonte: dati Istat, 2023

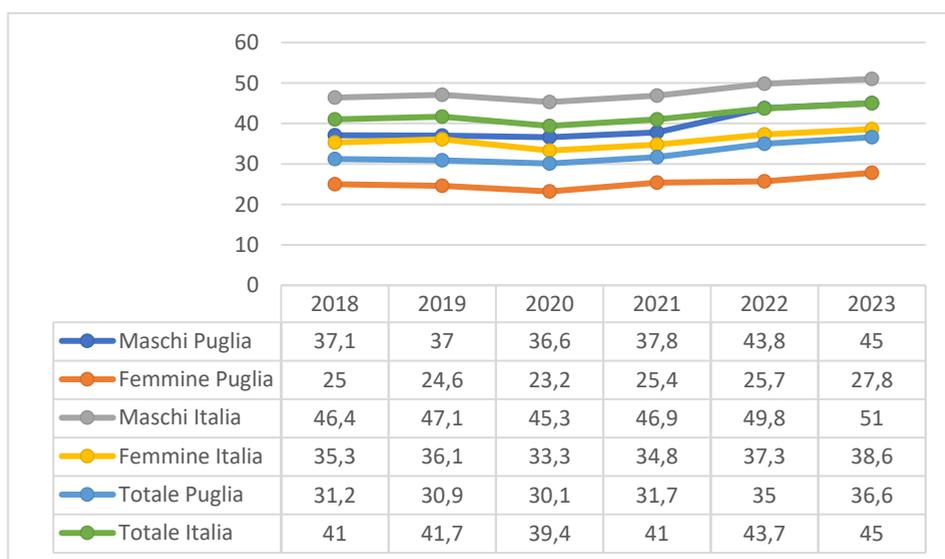
Grafico 2 – Tasso di occupazione per sesso, serie storica 2018-2023



Fonte: dati Istat

Un altro dato utile ad analizzare le caratteristiche di un mercato del lavoro locale è quello riguardante la condizione dei giovani. Prestando attenzione all'occupazione giovanile (15-34 anni, grafico 3), tra i livelli italiani e quelli pugliesi si è mantenuta negli ultimi anni una differenza di circa il 10% (nel 2023 il tasso di occupazione giovanile in Puglia era del 36,69% e in Italia del 45%); le medesime osservazioni possono essere fatte mettendo a confronto i dati regionali e nazionali divisi per sesso. Più ampia risulta invece la distanza tra il dato occupazionale giovanile maschile e femminile all'interno della Regione, con un divario di genere di oltre 18 punti percentuali. Anche nella fascia di popolazione giovanile le donne risultano meno occupate dei coetanei maschi.

Grafico 3 – Tasso di occupazione giovanile (15-34 anni) per sesso, serie storica 2018-2023

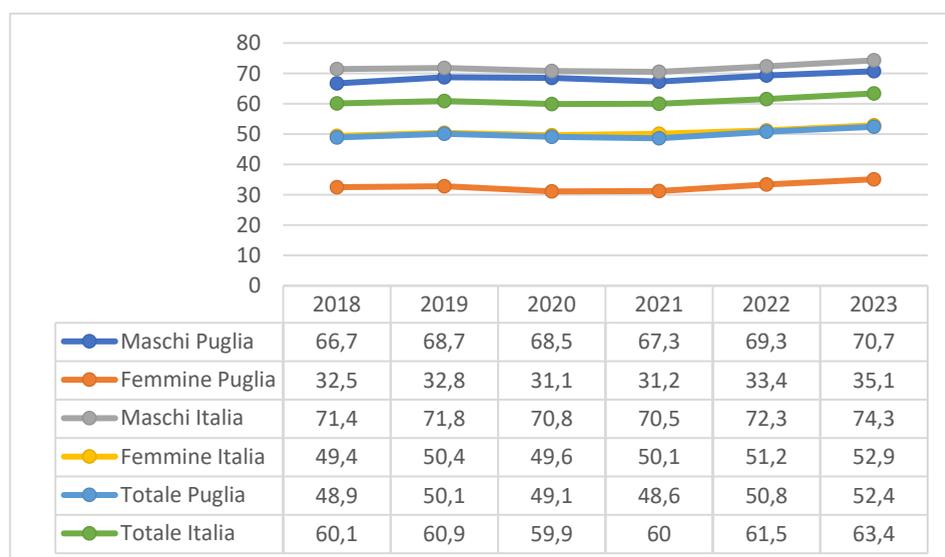


Fonte: dati Istat

Infine, un altro segmento da prendere in considerazione per analizzare il dato occupazionale è quello della popolazione di età compresa tra i 50 e i 64 anni (grafico 4). Anche in questo caso, la distanza tra il dato nazionale e quello regionale sul tasso di occupazione si attesta intorno al 10%, con valori per l'anno

2023 del 63,4% per l'Italia e del 52,4% per la Puglia. Allo stesso tempo, in via parallela, nel territorio pugliese appare particolarmente significativa la differenza di genere, dato che, a fronte del 35,1% di occupazione ultracinquantenne femminile, quella maschile è del 70,7%, cioè più del doppio (circa 36 punti percentuali). A livello nazionale, pur essendo comunque presente un divario, questo risulta più contenuto (+21,4%).

Grafico 4 – Tasso di occupazione 50-64 anni per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023



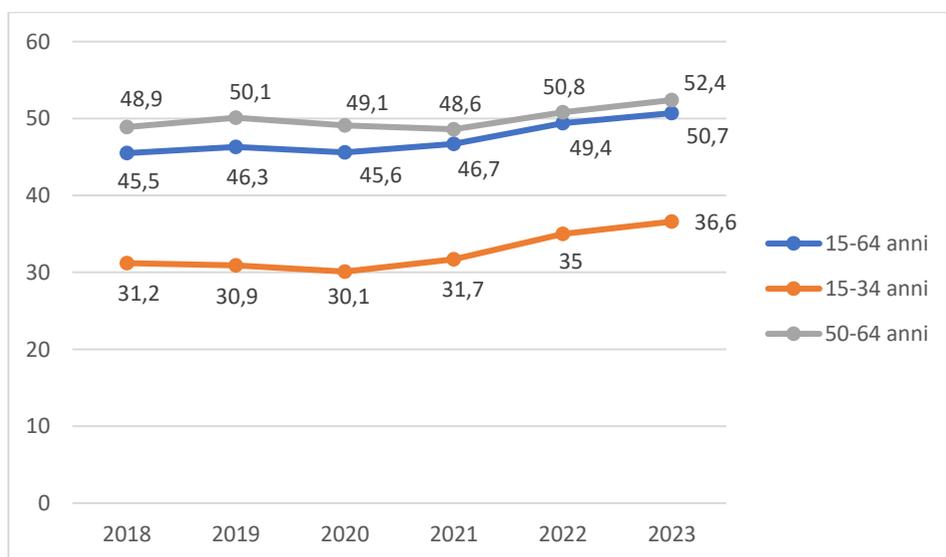
Fonte: dati Istat

Prendendo in considerazione i dati finora commentati, risulta interessante confrontare tra loro l'andamento complessivo dell'occupazione in Puglia, quello dell'occupazione giovanile ed infine quello relativo alla popolazione ultracinquantenne (grafico 5).

Dal grafico emerge che tutte e tre le curve sul tasso di occupazione hanno seguito un andamento simile, ma quella relativa alla popolazione di età compresa tra i 50 e i 64 anni ha subito una flessione nel periodo 2019-2021, mentre contemporaneamente l'occupazione totale e quella giovanile, seppur di poco,

credevano. Un'ulteriore differenza è presente nel periodo 2018-2019, nel quale l'occupazione giovanile è scesa ma quella ultracinquantenne e quella totale sono cresciute. Infine, tra il 2021 e il 2023 l'occupazione giovanile è quella che è cresciuta maggiormente (+4,9%), mentre nell'arco dell'intero periodo considerato (2018-2023) i tassi di crescita dell'occupazione giovanile (+5,4%) e totale (+5,2%) sono molto simili. Quello della popolazione più adulta (+3,5%), invece, è risultato più basso di circa 2 punti percentuali.

Grafico 5 – Confronto tassi di occupazione 15-64 anni; 15-34 anni; 50-64 anni, serie storica 2018-2023



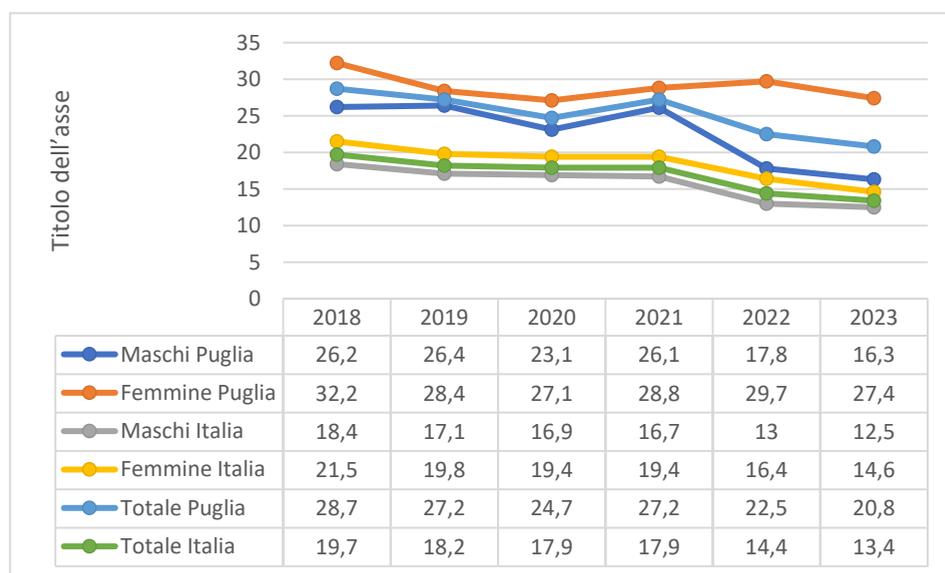
Fonte: dati Istat

Per quanto riguarda invece il tasso di disoccupazione (15-64 anni) questo è andato diminuendo nel tempo, passando dal 16,3% del 2018 all'11,8% del 2023. Nonostante questa nota positiva, il dato risulta comunque nettamente più alto rispetto a quanto registrato a livello nazionale, dove si è passati dal 10,8% del 2018 al 7,8% del 2023, anno in cui dunque, lo scarto tra Regione Puglia e dato nazionale era del 4%. Pur rimanendo su un valore più alto, la decrescita è stata più forte in Puglia (-

4,5%) che in Italia (-3%). Destra preoccupazione anche il grande divario di genere, con la disoccupazione maschile che tra il 2018 e il 2023 passa dal 14,6% al 9,5%, mentre quella femminile dal 19% al 15,5%. Pertanto, al 2023, il gap tra i due generi risultava ancora pari al 6%.

Anche la disoccupazione giovanile (15-34 anni), con un valore del 20,8% per il 2023, risulta più alta rispetto al dato nazionale (13,4%), con un divario di 7,4 punti percentuali (grafico 6).

Grafico 6 – Tasso di disoccupazione giovanile (15-34 anni) per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023



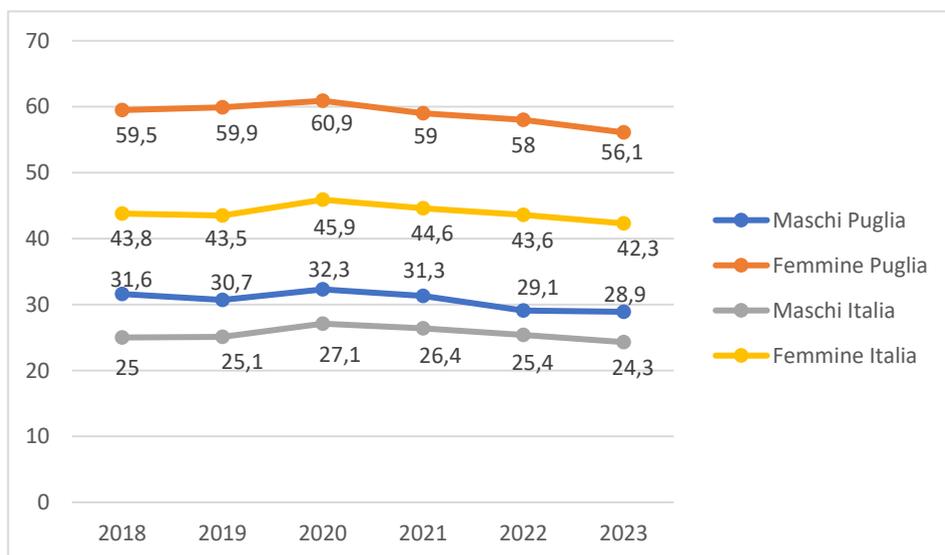
Fonte: dati Istat

Quanto al divario di genere, anche per la fascia anagrafica più giovane questo risulta molto pronunciato, visto che per i giovani di sesso maschile il livello di disoccupazione è del 16,3% mentre per le giovani del 27,4%, con una differenza di 11,1 punti percentuali. Sempre con riguardo alla differenza tra i generi, è interessante notare come, sia con riferimento al dato nazionale che a quello regionale, il valore della disoccupazione

giovanile maschile si trova sempre al di sotto della media, mentre quello femminile al di sopra; ciò accade in modo più evidente in Puglia.

Volgendo l'attenzione al tasso di inattività (grafico 7), si registrano notevoli differenze tra il dato pugliese e quello italiano, che diventano macroscopiche se si vanno a confrontare i dati sull'inattività femminile e maschile. Nel 2023, tra maschi e femmine, in Puglia, si attesta infatti un divario nel tasso di inattività pari al 27,2%.

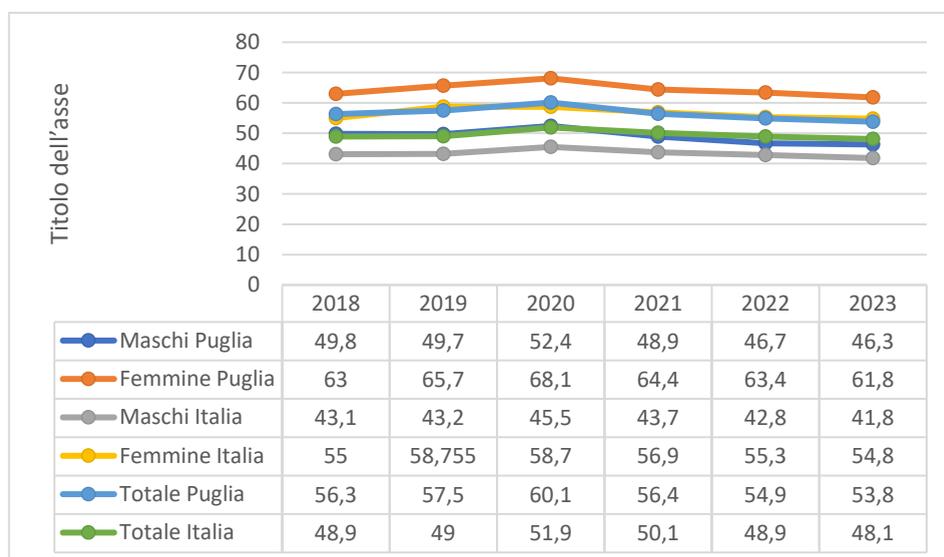
Grafico 7 – Tasso di inattività per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023



Fonte: dati Istat

Quanto al tasso di inattività giovanile (15-34 anni), invece, non si registrano significative differenze tra la media nazionale e il dato regionale, e anche il differenziale di genere risulta più contenuto (grafico 8).

Grafico 8 – Tasso di inattività giovanile (15-34 anni) per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023



Fonte: dati Istat

Un ulteriore fattore particolarmente rilevante ai fini del presente approfondimento riguarda poi l'occupazione delle persone immigrate. La popolazione straniera, al 1° gennaio 2023, rappresentava il 3,6% di quella regionale, con una crescita costante negli ultimi anni, fino a raggiungere la quota di 142.145 abitanti.

Le evidenze relative al mercato del lavoro per l'anno 2022 rivelano che i lavoratori stranieri costituiscono ormai il 4,5% del totale degli occupati pugliesi (di cui il 36% donne), con un tasso di occupazione pari al 51,7%. La gran parte di loro (88,1%) svolge attività di lavoro subordinato. Tra i diversi settori produttivi, in quello di nostro interesse, ossia quello agricolo, è impiegato il 23,6% della manodopera straniera, contro il 7,8% di quella italiana, con un significativo divario di 15,8 punti percentuali. La Provincia che presenta il maggior numero di operai agricoli stranieri è Foggia, con il 29,9% (dato 2022). Inoltre, tra gli stranieri, gli operai a tempo determinato (OTD) sono in numero significativamente maggiore (34854) rispetto agli operai a

tempo indeterminato (OTI) (174) e costituiscono il 18,76% del totale degli operai a tempo determinato della Regione. Tra i disoccupati della Puglia, invece, gli stranieri rappresentano il 7,8% (dei quali il 48,8% donne) con un tasso di disoccupazione pari al 19,4%.

Per completare questa prima ricostruzione, è infine utile riprendere qualche dato di contesto relativo all'andamento del settore agricolo nella Regione.

Un primo elemento rilevante, che emerge dal settimo Censimento generale agricoltura, riguarda il numero di aziende agricole attive. Queste, nel 2020, erano pari a 191.430: si tratta di dato che, pur rappresentando il 16,9% del totale nazionale, è diminuito del 29,6% in dieci anni.

Altri riscontri interessanti riguardano poi i soggetti che rivestono il ruolo di capo d'azienda. Le figure apicali a livello aziendale, nel 6,8% dei casi, hanno un'età inferiore ai 40 anni, sono prevalentemente di genere maschile e in 6 casi su 100 hanno un titolo di studio nel settore. Quanto alla forza lavoro, invece, questa è costituita principalmente da manodopera non familiare.

Infine, occorre sottolineare alcune criticità, che collocano le imprese agricole pugliesi al di sotto della media nazionale. Risulta molto bassa, in particolare, la quota di aziende innovatrici (4,7% contro l'11% della media nazionale), quella delle aziende con attività connesse (1,8% a fronte di una media italiana del 5,7%) e quella delle aziende con agriturismo (0,5% a fronte di un dato nazionale del 2,2%).

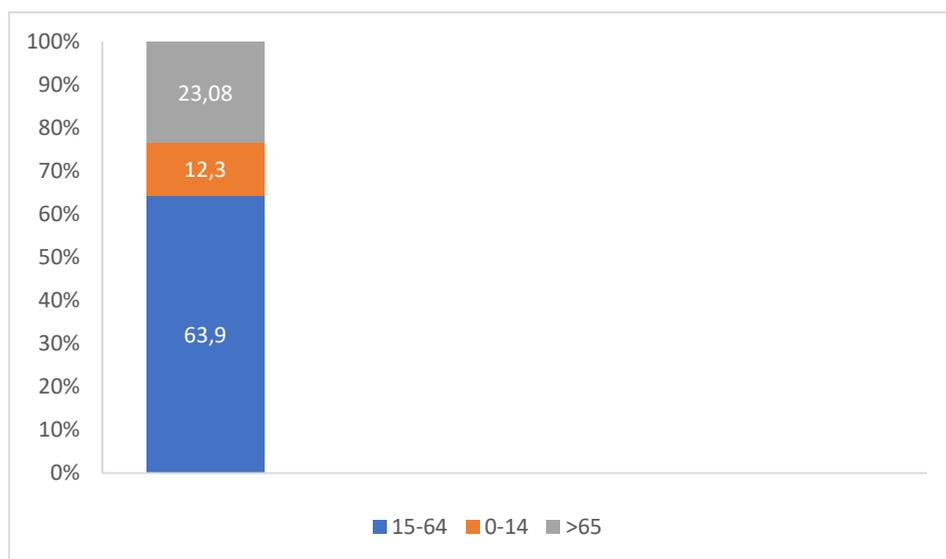
2. La domanda di welfare del territorio

Dopo aver ricostruito i principali dati relativi al mercato del lavoro, in questo paragrafo si presterà attenzione ai diversi fattori che possono influenzare la domanda di welfare del territorio pugliese. In questo campo, si intrecciano aspetti relativi alle dinamiche demografiche, alla qualità dell'istruzione e del lavoro e al ruolo dei servizi territoriali pubblici.

Un primo fenomeno da tenere attentamente in considerazione è quello relativo all'invecchiamento della popolazione.

Con il progressivo aumento dell'aspettativa di vita (che era pari, nel 2022, a 84.6 anni per le donne e 80.6 per gli uomini, con stime in crescita per il 2023) e la contemporanea contrazione del tasso di natalità, passato dal valore di 8.2 per mille abitanti del 2013 a quello di 6.7 del 2022, negli ultimi anni l'età media in Puglia si è notevolmente alzata, attestandosi per il 2023 a 46 anni, così come è cambiata la composizione per età della popolazione (grafico 9). Nel 2023, gli individui di età compresa tra i 15 e i 65 anni, cioè coloro che costituiscono la forza lavoro, rappresentavano il 63,9% della popolazione mentre il restante 36,1% era costituito per il 12,3% da soggetti di età compresa fra gli zero e i 14 anni e per il 23,8% da soggetti di età superiore ai 65 anni.

Grafico 9 – Popolazione pugliese per età, anno 2023



Fonte: dati Istat, 2023

In crescita risultano quindi sia l'indice di dipendenza strutturale, che si calcola attraverso il rapporto tra la popolazione in

età non attiva (0-14 anni e dai 65 anni in su) e la popolazione in età attiva, moltiplicato per 100, sia l'indice di dipendenza dagli anziani, che calcola il numero di persone di età superiore ai 64 anni per 100 abitanti. Nell'arco temporale 2013-2023, mentre il primo è cresciuto dal 51,6% al 56,5%, il secondo ha subito un incremento ancora maggiore, passando dal 29,7% al 37,3%.

Da queste prime evidenze, deriva la necessità di intervenire con misure che possano sostenere le fasce più anziane della popolazione, compito che non potrà essere delegato alla popolazione giovanile, in proporzione numericamente assai contenuta, con un'occupazione giovanile attuale del 36,69%, un costo della vita che va innalzandosi e una conciliazione vita lavoro non sempre facile da raggiungere. Tutti questi fattori impediscono a tale fascia della popolazione di farsi carico, anche dal punto di vista economico, di quella più anziana.

Contribuisce a rendere ancor più urgente il bisogno di provvedimenti adeguati alle persone più anziane il dato relativo alle pensioni che, secondo quanto dichiarato nel report del 2023 *Il benessere equo e sostenibile dei territori* relativo alla Regione Puglia, sono di importo più basso della media nazionale (¹).

Il medesimo report, che analizza tutti i domini del benessere (Salute, istruzione e formazione, lavoro e conciliazione dei tempi di vita, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, innovazione, ricerca e creatività, qualità dei servizi) con riferimento specifico alla Puglia è una fonte utile per individuare con chiarezza ulteriori ambiti sui quali si avverte maggiormente la necessità di un intervento.

Tra questi troviamo quello relativo al campo dell'istruzione e formazione, in particolare a causa degli scarsi risultati relativi alla formazione continua, al numero di giovani NEET presenti in Puglia (nel 2022 maggiore del 7% rispetto al dato italiano) e alla bassa percentuale di bambini di età compresa fra gli zero e i due anni che hanno usufruito dei servizi comunali per l'infanzia. Tenuto conto anche del fatto che il numero di studenti del terzo anno di scuola secondaria di primo grado (c.d. scuola media) privi di adeguate competenze in italiano e matematica risulta sensibilmente maggiore rispetto alla media nazionale (nel

2022 era maggiore del 6,7% per l'italiano e del 3,9% per la matematica), l'implementazione di misure di welfare volte a favorire la formazione dei lavoratori e/o dei loro figli sarebbe auspicabile; in caso contrario, il rischio che il territorio pugliese risulti privo di professionalità in grado di favorirne lo sviluppo è molto alto. Inoltre, i lavoratori provenienti da questa Regione, senza un'adeguata formazione, potranno faticare a rendersi competitivi sul mercato.

Con specifico riguardo al lavoro, emerge poi l'elevato numero di infortuni mortali e inabilità permanente, in linea con quanto avviene nel mezzogiorno ma maggiore rispetto alla media nazionale. Un altro punto della medesima dimensione su cui sembra necessario intervenire è quello relativo alla partecipazione dei giovani al lavoro; un miglioramento in questo indicatore sarebbe auspicabile, perché potrebbe avere effetti positivi anche sul livello dei NEET, che influisce sul dominio istruzione e formazione, e sulla possibilità per le nuove generazioni di contribuire al sostegno e alla cura della popolazione anziana. Infine, la quota di giornate retribuite ai lavoratori dipendenti assicurati Inps risulta in Puglia molto minore della media nazionale (rispettivamente 68,3% e 74,4%).

Quanto alle relazioni sociali, un dato negativo riguarda il numero di organizzazioni non profit presenti sul territorio, molto inferiore rispetto a quanto registrato a livello nazionale ⁽²⁾. Ciò significa che, anche quella parte di assistenza alle fasce più deboli della popolazione a cui contribuiscono, talvolta in modo considerevole, tali organizzazioni, dovrà essere erogata da altri soggetti.

L'ultimo dominio da cui emergono alcuni punti di debolezza per la Regione è quello relativo alla qualità dei servizi. Ci si riferisce, in particolare, ad alcuni servizi di pubblica utilità, del trasporto locale e della rete internet, che ottengono risultati molto inferiori rispetto alla media nazionale. Tutti questi fattori possono potenzialmente influire sul mercato del lavoro. Si pensi, ad esempio, all'impatto che possono avere una scarsa copertura dei mezzi di trasporto locali e della rete internet veloce sull'incontro tra domanda e offerta di lavoro, in una regione dove gran parte della popolazione vive in piccoli comuni e dove le occasioni di lavoro (e quindi anche la ricchezza) si concentrano in

alcune aree, mentre altre rischiano di trovarsi isolate, con tutte le conseguenze che ne derivano in termini di emigrazione, svuotamento dei piccoli comuni, solitudine degli anziani ed impoverimento.

3. Il welfare nel settore agricolo pugliese

Le tre linee principali su cui si sviluppano i sistemi di welfare al di fuori dell'ambito pubblico sono quelle relative al welfare contrattuale, a quello bilaterale e infine a quello aziendale. È in questa prospettiva che sarà quindi declinato il presente paragrafo, nell'ottica di valutare le soluzioni portate avanti dagli attori delle relazioni industriali nel settore agricolo, nel territorio pugliese.

Quanto al welfare aziendale, dai dati che emergono nel *Rapporto Welfare Index PMI* del 2020 curato da Generali, il 70,4% delle aziende che operano in Puglia offrono almeno una prestazione di welfare ulteriore rispetto a quelle previste nel CCNL di riferimento, in linea con la media nazionale del 70,1% mentre la percentuale di aziende che sostiene costi aggiuntivi per il welfare aziendale (39,4%) è di poco inferiore alla media italiana (42,4%). Un dato interessante è quello che riguarda il coinvolgimento dei sindacati e dei lavoratori nelle decisioni di welfare aziendale, dato che in entrambi i casi il dato regionale supera quello nazionale. Infatti il 26% delle aziende coinvolge i sindacati (dato italiano 22,4%) e il 60,8% coinvolge i lavoratori (dato italiano 51%).

Un punteggio inferiore alla media italiana lo si riscontra negli indicatori relativi alla conoscenza (13,9% contro il 22,8% italiano) e gradimento (25,3% contro il 33% italiano) dei servizi di welfare. Infine, tra le 12 categorie di prestazioni prese in considerazione dal rapporto, in 7 casi la Regione Puglia ottiene risultati inferiori alla media nazionale, in 4 casi risultati in linea con quelli nazionali e soltanto in un caso, quello relativo al welfare allargato alla comunità, un punteggio superiore alla media (29,5% contro il 23,4% italiano).

Volgendo l'attenzione al focus principale del presente approfondimento, ossia il welfare nel settore agricolo pugliese,

bisogna tuttavia evidenziare che, in questo caso, la contrattazione aziendale non risulta particolarmente sviluppata; pertanto, come si illustrerà più ampiamente nelle prossime pagine, è sul welfare contrattuale e bilaterale che si fondano le principali soluzioni in materia.

3.1. Il welfare contrattuale nel settore agricolo pugliese

Per condurre lo studio sul welfare contrattuale – da intendersi come l'insieme delle prestazioni di welfare erogate sulla base di un contratto collettivo – in agricoltura nella Regione Puglia, sono stati mappati cinque contratti collettivi provinciali, relativi alle province di Taranto, Foggia, Brindisi, Lecce e Bari con Baretta-Andria-Trani. Si tratta di contratti afferenti al sistema contrattuale sviluppato da Confagricoltura, Coldiretti e Confederazione italiana agricoltori (Cia) dal lato datoriale e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil lato lavoratori, tutti sottoscritti nel 2021 e attualmente in attesa di rinnovo. Per quanto riguarda il sistema di relazioni industriali sviluppato dalle parti a livello nazionale si rinvia più ampiamente all'approfondimento settoriale (si veda *supra*, capitolo 1).

Le principali prestazioni di welfare previste dai contratti collettivi territoriali in vigore nel settore agricolo sono riportate nella tabella sottostante (tabella 1). Nell'ottica di delineare le principali linee di tendenza, è interessante notare sin da subito come l'unica tipologia di misura comune a tutte le province sia quella relativa al rimborso dei costi di trasporto sostenuti dai lavoratori per raggiungere il luogo di lavoro. Pur costituendo il punto in comune tra i diversi contratti provinciali, la disciplina di questa prestazione viene declinata in modo diverso dai vari contratti. Tutti i contratti collettivi che sono intervenuti in materia di welfare, infatti, prevedono rimborsi totali o forfettari delle spese di viaggio, se effettuato con mezzo proprio. Nel caso della Provincia di Bari-BAT, l'erogazione dei rimborsi è rivolta nello specifico solo ai lavoratori che risiedano ad almeno 15 km di distanza dal luogo di lavoro. Per la Provincia di Taranto è previsto anche un rimborso completo per i lavoratori che si recano al lavoro con mezzi pubblici.

Oltre alle spese di trasporto, il contratto stipulato per la Provincia di Brindisi prevede una diaria per i pasti ed il pernottamento ove non sia possibile o conveniente il rientro alla propria residenza. Si tratta di una prestazione tipica del settore agricolo, dato che, assai frequentemente, i fondi dove vengono svolte le attività lavorative si trovano in aree lontane dai centri abitati. Conseguentemente, una misura di questo tipo si rivela necessaria per evitare che i lavoratori, spinti dalla necessità di effettuare questi spostamenti verso il luogo di lavoro e da condizioni economiche precarie, si affidino a soggetti che offrono questo tipo di servizio a basso prezzo, senza rispettare le essenziali norme di sicurezza.

Di particolare rilievo sono poi le misure di flessibilità organizzativa promosse dai vari contratti provinciali. Le previsioni in questo campo spaziano dai tradizionali permessi concessi in occasione del matrimonio (si vedano ad esempio il CCPL di Foggia e il CCPL di Bari-BAT) sino a soluzioni più innovative, volte a sostenere la genitorialità, anche in ottica di parità di genere. In tale direzione si spingono ad esempio i contratti provinciali di Foggia, Bari-BAT e Taranto, nel momento in cui introducono specifici permessi per i lavoratori padri, in occasione della nascita dei figli.

Gli stessi contratti di Bari-BAR e Taranto, inoltre, rappresentano interessanti *best practices* di politiche contrattuali in favore dei lavoratori immigrati, che come si è visto precedentemente rappresentano una porzione importante della forza lavoro nel settore. In entrambi i territori, infatti, viene permesso ai lavoratori immigrati, in forza di specifiche clausole contrattuali, di accumulare i giorni di ferie, in modo da avere la possibilità di un periodo più lungo in occasione dei viaggi nei Paesi di origine. Nel caso del CCPL Bari-BAT, inoltre, si offre la possibilità di fruire di permessi retribuiti in occasione di festività religiose o civili rilevanti nel Paese d'origine in sostituzione di quelle vigenti nel nostro Paese.

Tabella 1 – Prestazioni di welfare contrattuale nelle province pugliesi

Provincia	<i>Foggia</i>	<i>Bari+Bat</i>	<i>Brindisi</i>	<i>Taranto</i>	<i>Lecce</i>
Data sottoscrizione CCPL	9/8/2021	20/7/2021 (verbale di accordo)	30/7/2021	5/11/2021	3/8/2021 (verbale di accordo)
Periodo di validità	1/1/2020 - 31/12/2023		1/1/2020 - 31/12/2023	1/1/2020 - 31/12/2023	
Permessi	Permesso retribuito di 15 giorni per matrimonio	Permesso retribuito di 15 giorni per matrimonio			
	Permesso retribuito di 15 giorni per il padre in occasione di nascita/adozione/affido preadottivo	Permesso retribuito di 2 giorni per il padre in occasione di nascita/adozione/affido preadottivo		Permesso retribuito di tre giorni al padre in occasione di nascita del figlio	
	Permesso per lutto retribuito di 3 giorni per ciascun evento	Permesso per lutto retribuito di 4 giorni			
		Per i lavoratori immigrati diritto ad una gestione più lunga delle ferie per viaggi nel Paese d'origine		Per i lavoratori immigrati diritto ad una gestione più lunga delle ferie per viaggi nel Paese d'origine	
		Permessi retribuiti per i lavoratori immigrati in occasione di festività civili e religiose particolarmente rilevanti nel Paese d'origine			

Formazione e istruzione	150 ore retribuite annue + permessi per esami per gli OTI		Estensione agli OTD del diritto alla formazione continua individuale e collettiva		
	180 ore retribuite in tre anni + permessi per esami per gli OTI		Estensione agli OTD del diritto ad usufruire delle ore di permesso per recupero scolastico		
Trasporti	1/5 costo benzina o rimborso spese mezzi pubblici	Rimborso spese forfetario e per ogni giornata per spostamenti di almeno 15 km effettuati con mezzo proprio	Rimborsi chilometrici per tragitto	Rimborso per le spese di andata e ritorno dal Comune di residenza al fondo agricolo	
			Diaria per pasti e pernottamento		

Nei CCPL della Provincia di Brindisi e della Provincia di Foggia, infine, uno spazio importante viene riservato alle esigenze formative e di istruzione dei lavoratori, con la destinazione di specifici monte ore per le esigenze di studio e formazione e la concessione di permessi *ad hoc* per esami e recuperi scolastici. Nel caso di Foggia, è interessante notare che tali tutele si estendono anche agli operai a tempo determinato.

3.2. Il welfare bilaterale nel settore agricolo pugliese

Oltre alle soluzioni previste direttamente dai contratti collettivi (welfare contrattuale), occorre dare conto, con specifico

riferimento al settore agricolo, del sistema di welfare bilaterale territoriale che è stato costruito nel tempo nel territorio pugliese. Con tale termine, ci si riferisce ad un sistema di welfare che, pur avendo alla base una fonte contrattuale, si sviluppa attraverso un articolato sistema di fondi ed enti che erogano le prestazioni. In particolare, sarà posta l'attenzione sull'articolato sistema di enti bilaterali presente sul territorio: si tratta di organismi che, inizialmente costituiti con lo scopo di erogare forme di sostegno al reddito al reddito per gli operai agricoli in seguito al verificarsi di eventi quali malattia e/o infortunio, hanno saputo sviluppare nel tempo un'ampia gamma di prestazioni che possiamo ricomprendere nell'ampio campo del welfare (tabella 3).

In Puglia, in ogni Provincia opera un ente bilaterale: la prima a costituirlo è stata Foggia nel 1968, l'ultima Brindisi nel 2013. Per quanto riguarda i meccanismi di finanziamento, la disciplina sulla contribuzione è interamente demandata dal CCNL ai vari contratti provinciali e dunque si differenzia da territorio a territorio, con l'unico aspetto comune di porre una contribuzione maggiore a carico del datore di lavoro ed una minore a carico del lavoratore.

Entrando nel merito delle prestazioni predisposte da tali enti (si veda tabella 2), un ruolo centrale viene ancora rivestito, in linea con la tradizione, dalle misure di sostegno al reddito in caso di malattia e/o infortunio. Ad oggi, tutti gli enti considerati, seppur con delle differenze nelle modalità, continuano infatti ad erogare questo tipo di prestazioni. L'Ebat di Brindisi si distingue dagli altri per due ragioni: la prima è che differenzia l'importo corrisposto in occasione di infortunio ai lavoratori a tempo determinato sulla base delle giornate lavorate nell'anno precedente; la seconda ragione è che, oltre agli indennizzi in caso di malattia e infortunio, offre un contributo anche in caso di interventi chirurgici che comportino una permanenza in ospedale di almeno due notti, per un massimo di 30 giorni l'anno.

Tabella 2 – Enti bilaterali territoriali operativi in Puglia nel settore agricolo: informazioni e prestazioni principali

CIALA			
Provincia di riferimento: Foggia	Data di costituzione: 10/10/1968	Modalità di contribuzione: 1,40% del salario contrattuale: <ul style="list-style-type: none"> • 25% a carico del lavoratore • 75% a carico del datore di lavoro 	% aziende aderenti nel settore: 85%
PRESTAZIONI		Malattia e/o infortunio: <ul style="list-style-type: none"> • indennizzo fino all'80% del salario di riferimento per prestazioni Inps/Inail Formazione e istruzione: <ul style="list-style-type: none"> • corso per potatori con rilascio di attestato Sostegno alla genitorialità: <ul style="list-style-type: none"> • bonus maternità Trasporto collettivo: <ul style="list-style-type: none"> • trasporto gratuito per il periodo raccolta pomodori con progetto sperimentale 2021 (campo libero) Misure Covid/sicurezza: <ul style="list-style-type: none"> • indennità <i>una tantum</i> per periodi di Covid • dotazione ai lavoratori del KIT antinfortunistico e del KIT anti-Covid 	
CIMALA - EBAT			
Provincia di riferimento: Bari + BAT	Data di costituzione: 21/10/1999	Modalità di contribuzione: 1% del salario contrattuale: <ul style="list-style-type: none"> • 0,80% all'azienda • 0,20% al lavoratore 	% aziende aderenti nel settore: 60%
PRESTAZIONI		Malattia e/o infortunio: <ul style="list-style-type: none"> • integrazione infortunio e malattia al 100% compresi i 3 giorni di carenza Sostegno alla genitorialità: <ul style="list-style-type: none"> • contributo per figli disabili di operai agricoli Formazione e istruzione: <ul style="list-style-type: none"> • contributo spese scolastiche per scuola media, superiore e università • buono scuola per i figli dei lavoratori che frequentano un percorso di studi a partire dalla scuola primaria Sostegno al reddito: <ul style="list-style-type: none"> • contributo per decesso lavoratore o infortunio in itinere 	
EBAT BRINDISI SVILUPPO E SOLIDARIETÀ			

Provincia di riferimento: Brindisi	Data di costituzione: 25/01/2013	Modalità di contribuzione: 2% del salario contrattuale: <ul style="list-style-type: none"> • 1,20% a carico del datore di lavoro • 0,8% a carico del lavoratore 	% aziende aderenti nel settore: n.d.
PRESTAZIONI		<p>Malattia e/o infortunio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • integrazione malattia per periodi di durata temporale di almeno 10 giorni continuativi per un massimo di 30 giorni nell'anno • per gli OTI/OTD, integrazione indennità per infortunio lavorativo per un massimo di 30 gg. nell'anno, di importo differenziato a seconda del periodo di impiego dei lavoratori • per gli OTI, integrazione salariale per i primi 3 gg. di malattia una sola volta l'anno • indennità di inabilità temporanea di euro 10,00 al giorno per l'intero periodo riconosciuto dall'Inail <p>Sostegno al reddito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indennità di morte per un importo pari ad euro 2.500 <p>Sostegno alla genitorialità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contributo forfettario di euro 250 annue in favore di figli di lavoratori agricoli, riconosciuti invalidi almeno al 45%, frequentanti la scuola media superiore <p>Formazione e istruzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • borsa di studio di euro 5000 per laureandi in Agraria, con tesi, sulle condizioni del comparto e sulle politiche di sviluppo 	
CASSA AMICA LECCE			
Provincia di riferimento: Lecce	Data di costituzione: 19/12/2012	Modalità di contribuzione: 2% del salario contrattuale: <ul style="list-style-type: none"> • 1,1% a carico del datore di lavoro • 0,9% a carico del lavoratore 	% aziende aderenti nel settore: 67%
PRESTAZIONI		<p>Malattia e/o infortunio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • integrazione dell'indennità Inps/Inail per malattia/infortunio fino al 100%, per massimo 23 gg. <p>Formazione e istruzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sussidio spese scolastiche <p>Sostegno al reddito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • integrazione al 100% dei periodi di astensione obbligatoria • contributo affitti per i lavoratori stagionali del settore ortofrutta <p>Misure Covid/sicurezza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indennità quarantena per COVID-19 	

		<ul style="list-style-type: none"> • contributo all'acquisto DPI 	
FAILA EBAT			
Provincia di riferimento: Taranto	Data di costituzione: 29/01/1999	Modalità di contribuzione: contribuzione giornaliera di euro 0,70. - euro 0,50 a carico del datore di lavoro - euro 0,20 a carico del lavoratore	% aziende aderenti nel settore: 68%
PRESTAZIONI		Malattia/infortunio: <ul style="list-style-type: none"> • per la prestazione di malattia e infortunio indennità di 5 euro giornalieri • in caso di malattia contributo per il periodo di carenza Formazione/istruzione: <ul style="list-style-type: none"> • borse di studio per i lavoratori agricoli Sostegno alla genitorialità: <ul style="list-style-type: none"> • contributo economico per la nascita del figlio, adozione o affidamento Misure Covid/sicurezza: <ul style="list-style-type: none"> • sostegno Covid per i lavoratori Trasporto: <ul style="list-style-type: none"> • contributo per il trasporto dei lavoratori agricoli 	

Un'altra tipologia di intervento comune alle diverse esperienze provinciali riguarda i contributi alle spese di istruzione e formazione: questi possono declinarsi in borse di studio, sussidi e buoni scuola per i figli, come nei casi di Bari-BAT e Foggia, ma anche in misure rivolte i lavoratori stessi, come emerge dal caso di Taranto.

Il ruolo degli enti bilaterali entra poi in campo anche in tema di salute e sicurezza sul lavoro tramite la previsione di specifiche coperture legate all'infezione da Covid e la distribuzione di materiali e kit antinfortunistici.

Per quanto riguarda il sostegno alla genitorialità, il quadro delle soluzioni è variegato, come dimostrano i diversi bonus introdotti in caso di nascita/adozione/affidamento di un figlio, con particolare attenzione ai lavoratori con figli disabili, per i quali sono previsti sussidi *ad hoc* dagli enti di Bari-BAT e Brindisi.

Infine, di ampia portata sono le soluzioni promosse nell'ambito del sostegno al reddito: in questo campo, il caso di Lecce mostra

bene come le misure possano spaziare dalle tradizionali forme di integrazione economica in caso di astensione dal lavoro sino alla previsione di sussidi *ad hoc* a supporto di particolari spese, come emerge dal contributo sull'affitto per i lavoratori stagionali del settore ortofrutta.

Per avere piena contezza sul ruolo degli enti bilaterali agricoli nel territorio pugliese, può essere utile menzionare qualche dato, in termini di adesioni e risorse erogate per le prestazioni.

La provincia nella quale si riscontra una percentuale più alta di adesioni delle imprese all'ente bilaterale è quella di Foggia (85%). La quota complessiva di risorse conferite nel 2022 ammonta a euro 2.202.709, con un ruolo centrale delle prestazioni relative al bando kit antinfortunistico, al quale sono stati destinati nel 2023 euro 304.820, seconde per spesa soltanto a quelle erogate per malattia ed infortunio. Importanti somme sono dedicate anche a finanziare i buoni scuola e il bando disabilità, mentre cifre più contenute finanziano il bando maternità, il bando cure oncologiche e le borse di studio.

Tabella 3 – Ammontare delle spese sostenute da CIALA EBAT nel 2023

	<i>Dati 2022</i>	<i>Dati 2023</i>	<i>N.</i>
<i>N. aziende iscritte</i>	6.856		
<i>Gettito contributivo</i>	€ 2.202.709		
<i>Volume di prestazioni erogate per malattia e infortunio</i>		€ 544.197	
<i>Bando maternità</i>		€ 22.000	29
<i>Buono scuola</i>		€ 96.986	540
<i>Borse di studio maturità/università/indirizzo agrario</i>		€ 6.493	10
<i>Bando invalidità</i>		€ 63.000	41
<i>Bando cure oncologiche</i>		€ 2.500	5
<i>Bando kit antinfortunistico</i>		€ 304.820	543

Seguono, in termini di adesioni Taranto con il 68%, Lecce con il 67% di Lecce e Bari-BAT con il 60%. Manca invece il dato di adesione relativo alla Provincia di Brindisi.

4. Le principali iniziative delle amministrazioni territoriali

Nel territorio pugliese, in tema di welfare, anche gli enti locali assumono un ruolo fondamentale, in particolare tramite l'indizione di bandi per l'assegnazione di sussidi a tutela delle fasce più deboli della popolazione.

È sin da subito importante notare come tali misure puntino, nella maggior parte dei casi, a tutelare le medesime situazioni di bisogno prese in considerazione dagli enti bilaterali e dai contratti territoriali. Una conferma, questa, di una domanda di welfare nel territorio che prescinde dallo status occupazionale dei lavoratori, nonché della necessità di promuovere un maggiore dialogo e di creare sinergie sempre più ampie tra le amministrazioni pubbliche e i diversi attori privati, tra cui *in primis* le parti sociali, per sviluppare soluzioni efficaci e evitare la dispersione delle risorse.

Entrando nel merito delle principali iniziative, la Regione Puglia da diversi anni propone il bando Pro.V.I., con il fine di erogare misure di sostegno alle persone disabili. L'Avviso pubblico del 2024 mira a finanziare in particolare: progetti a favore delle persone con disabilità grave non derivante da patologie strettamente connesse con l'invecchiamento, tali da non compromettere totalmente la capacità di autodeterminazione; progetti individuali per le persone con disabilità grave, privi del supporto familiare, che abbiano i requisiti previsti d.m. 23 novembre 2016 e dalla l. n. 112/2016, destinatari degli interventi ammissibili a valere sulle risorse del Fondo nazionale per il "Dopo di Noi"; progetti individuali per le persone con disabilità grave per il sostegno alla genitorialità, rivolte a giovani donne che, pur trovandosi in condizione di disabilità, si prendono cura dei propri figli.

In favore della popolazione disabile ed anche di quella anziana è stato rinnovato, sempre nel 2024, il bando per i "Buoni

servizio per l'accesso ai servizi a ciclo diurno e domiciliari per anziani e persone con disabilità”, con cui le famiglie possono ottenere una copertura delle rette relative sia alle strutture a ciclo diurno che ai servizi di assistenza domiciliare, che va dal 20% al 100% a seconda dell'Isee (del singolo o della famiglia a seconda dei casi).

Nel 2023 è stata anche proposta la misura del “sostegno familiare”, ossia un contributo mensile di 700 euro per un massimo di 20 mesi in favore delle persone con gravissima disabilità e non autosufficienti assistite da un *caregiver* familiare che siano in possesso di alcuni requisiti indicati dal bando stesso. Tale misura era alternativa a quella del “patto di cura”, indirizzato alle persone con gravissima disabilità e non autosufficienti assistite da una persona, convivente o non convivente, assunta con un regolare contratto di lavoro. Questa misura garantiva un contributo di 1.200 euro mensili, sempre per un massimo di 20 mesi.

Per i minori residenti o domiciliati in Puglia viene invece annualmente indetto un bando per l'assegnazione dei “buoni servizi minori”, destinato alle famiglie con un Isee minorenni non superiore a 20.000 euro. Tali famiglie potranno così presentare la domanda per frequentare ad un prezzo contenuto una tra le seguenti quattro tipologie di centro educativo: il centro socio educativo diurno, per minori tra i 6 e i 17 anni; la ludoteca, per minori tra i 3 e i 12 anni; i servizi educativi per il tempo libero, per minori tra i 3 e i 14 anni ed infine i centri aperti polivalenti per minori, per minori tra i 6 e i 17 anni.

Da segnalare anche la misura adottata nel 2022 e rivolta alle associazioni di volontariato o di promozione sociale, con il fine di individuare una proposta progettuale relativa ad azioni di prevenzione e cura odontoiatrica in favore di minori in condizioni di disagio socioeconomico, seguiti dai servizi sociali e/o sottoposti a provvedimenti giudiziari di tutela con collocamento in strutture residenziali o in regime di affidamento familiare.

Quanto alle iniziative comunali, Anci Puglia, in collaborazione con il dipartimento welfare della Regione, ha pubblicato nel 2022 un opuscolo intitolato *Le buone pratiche del welfare locale*, che raccoglie 21 esperienze di alcuni comuni pugliesi (tabella 4).

Tabella 4 – Principali iniziative in materia di welfare adottate dalle amministrazioni pubbliche locali in Puglia

Comune/ambito territoriale	Nome iniziativa	Destinatari
Andria	Equipe multidisciplinare specialistica integrata (oggi tavolo tecnico) su maltrattamento intrafamiliare e violenza di genere	Minori vittime di abuso e maltrattamento intrafamiliare e donne vittime di violenza di genere
Bari	La casa delle bambine e dei bambini. Centro polifunzionale per l'infanzia e l'adolescenza	Famiglie con bambini, ragazzi e giovani adulti residenti a Bari
Bari	Famiglie senza confini	Minori e neomaggiorenni stranieri non accompagnati che necessitano di una soluzione alternativa alla permanenza in strutture residenziali.
Bitonto	IN.CON.TRA – Piano di sviluppo e valorizzazione delle periferie di Palombaio e Marriotto	Cittadini residenti nelle periferie, nonché associazioni del Terzo Settore interessati allo sviluppo e al benessere delle comunità locali
Cerignola	La strada – C'è solo la strada su cui puoi contare	Giovani compresi tra i 16 e i 29 anni, studenti e giovani a rischio devianza e criminalità provenienti da tutto il territorio di Cerignola
Conversano	L'assistenza specialistica scolastica	Alunni con disabilità che frequentano le scuole dell'infanzia e del primo ciclo dell'obbligo
Corato	Servizio di assistenza domiciliare straordinario covid-19	Persone anziane e disabili
Fasano	Protocollo operativo. Servizio sociale professionale e centro servizi per le famiglie	Tutte le famiglie dell'Ambito di Fasano-Ostuni-Cisternino
Francavilla Fontana	Cabina di regia provinciale per prevenire le disuguaglianze e migliorare la presa in carico sul versante	Sono coinvolti gli Ambiti territoriali sociali della Provincia di Brindisi, con il supporto dell'amministrazione Provinciale di Brindisi

	dell'integrazione socio sanitaria. Tavolo provinciale autismo	
Galatina	Il servizio Spiol (sportelli polifunzionali di informazione e orientamento al lavoro)	Adulti dai 16 ai 65 anni, con particolare attenzione ai soggetti fragili, NEET, donne vittime di violenza e utenti presi in carico dai servizi sociali
Gioia del colle	Comunità pensante: dalla conoscenza alla programmazione	Soggetti pubblici, privato sociale, comunità locali e cittadini singoli
Maglie	Io l'otto e tu?	13 persone con problematiche psichiche
Matino	Matinocamp 2023	Bambini, anziani e persone con disabilità
Modugno	Osservatorio sociale di ambito	Enti del terzo settore, istituzioni locali, operatori dei servizi sociali e comunità locale
Molfetta	PIS/Housing	Persone sole, anziani, persone con disabilità fisica o psichica, minori, donne vittime di violenza e persone in gravi difficoltà economiche e abitative
Putignano	Progetto BES: buone pratiche per costruire una rete inclusiva	Minori, adolescenti e giovani adulti a rischio devianza o con bisogni educativi speciali
Ruvo di Puglia	Percorso partecipativo per la prevenzione e il contrasto delle conseguenze del gioco d'azzardo patologico	Comunità di Ruvo di Puglia, in particolare a coloro che sono a rischio di dipendenza da gioco d'azzardo, alle loro famiglie e all'intera società civile
San Severo	Modello San Severo: incubatori sociali e voucher. Programma sperimentale per la promozione dell'inclusione sociale e il contrasto alle povertà educative	Minori, sia normodotati che con disabilità, in età evolutiva, compresi tra i 3 e i 17 anni, provenienti dalle scuole primarie e secondarie di primo grado di San Severo
Taranto	Assistenza multisistemica ai minori di età 3-18 anni	Minori di età compresa tra i 3 e i 18 anni, segnalati dai servizi sociali e/o dal Tribunale, che presentano rischi di devianza o situazioni di vulnerabilità sociale

Trani	Reddito di dignità 3,0. Attività in co-programmazione e co-progettazione con il terzo settore	Cittadini beneficiari della misura regionale “reddito di Dignità 3.0” e i loro nuclei familiari in condizioni di fragilità sociale e vulnerabilità. Sono coinvolti anche giovani NEET, donne vittime di violenza, nuclei familiari con componenti anziani o disabili, e altri soggetti con bisogni specifici
Troia	SOS Dipendenze – Statt tu	Adolescenti e giovani adulti, compresi tra i 13 e i 22/23 anni, nonché alle loro famiglie e agli operatori scolastici

Tra queste molte sono misure di sostegno alle famiglie, ai giovani o ai disabili. Di particolare interesse è l’“assistenza specialistica scolastica” prevista nell’ambito territoriale di Conversano: si tratta infatti di un’iniziativa volta a favorire lo sviluppo e il benessere degli alunni disabili che frequentano le scuole dell’infanzia e del primo ciclo dell’obbligo, con 146 alunni che hanno fruito di tale misura nel 2022-2023.

Altra iniziativa da segnalare è quella del servizio Spiol (sportelli polifunzionali di informazione e orientamento al lavoro) dell’ambito territoriale di Galatina, che si occupa di offrire ascolto, informazioni e orientamento lavorativo a soggetti di età compresa tra i 16 e i 65 anni, con una particolare attenzione rivolta ai più fragili, ai NEET, alle donne vittime di violenza e agli utenti presi in carico dai servizi sociali.

Infine, l’ambito territoriale di Maglie, tramite il progetto “Io l’otto e tu?”, fornisce specifico sostegno alle persone con problematiche psichiche.

5. Osservazioni conclusive

Il quadro demografico delineato mostra come anche la Regione Puglia sia stata interessata negli ultimi anni dal fenomeno dell’invecchiamento della popolazione, con tassi di natalità e fecondità che vanno abbassandosi nel tempo.

Come si è visto nel § 2, una diretta conseguenza di questo processo è innalzamento dell'età media, aumentata in 10 anni del 3,2%, sino a raggiungere nel 2023 un valore di 46 anni. In prospettiva tale dato sembra destinato a crescere ulteriormente, tenuto conto che la velocità con cui ciò è avvenuto è superiore rispetto a quanto accaduto a livello nazionale. Pertanto, la domanda di misure di welfare destinate alle persone anziane è particolarmente presente nel territorio e trova una risposta principalmente in alcune iniziative regionali o locali.

L'impatto della decrescita demografica e dell'invecchiamento della popolazione va a ricadere, per ovvie ragioni, anche sulla possibilità di cura delle persone con disabilità da parte delle famiglie. Anche su questo punto sono intervenute diverse iniziative territoriali, per quanto risultino indirizzate principalmente a soggetti con disabilità gravi o gravissime, mentre per i soggetti interessati da disabilità di grado più lieve i bandi e i progetti risultano in numero limitato.

Quanto alla situazione occupazionale, questa è migliorata costantemente, pur rimanendo con livelli di occupazione inferiori a quelli italiani. Nonostante ciò risulta preoccupante il dato relativo all'occupazione femminile, che in Regione è inferiore del 15,4% a quella maschile.

Questo divario risulta ancor più evidente se ristretto al campo della popolazione giovanile, dove nel 2023 i maschi risultano occupati al 45% mentre le femmine al 27,8%; ad ogni modo l'occupazione giovanile risulta nel tempo costantemente inferiore a quella italiana. Tale dato è correlato anche alla maggiore presenza nel territorio pugliese di NEET, a favore dei quali sono già state adottate delle misure, in particolare dagli enti territoriali.

Misure come i bonus scuola, erogati dalle regioni, dagli enti bilaterali e sulla base delle disposizioni della contrattazione collettiva risultano quindi fondamentali in un territorio con queste caratteristiche, nel quale peraltro il numero degli studenti privi di adeguate competenze linguistiche e matematiche risulta più elevato rispetto alla media nazionale.

Se si guarda in termini più ampi alle politiche di welfare aziendale, le principali ricerche sulla materia segnalano come un'ampia percentuale di aziende eroghi "autonomamente" almeno una prestazione aggiuntiva rispetto a quelle previste dal contratto collettivo e sia disposta a sostenere costi aggiuntivi per il welfare aziendale, in linea con la media italiana. Particolarmente positivo è il dato relativo al coinvolgimento dei lavoratori e dei sindacati nelle decisioni riguardanti le misure di welfare aziendale.

Nell'ambito del settore agricolo pugliese, tuttavia, si è visto come il principale canale di sviluppo delle soluzioni non sia quello "aziendale" (viste anche le caratteristiche del tessuto produttivo) bensì quello "collettivo" e "bilaterale". Le parti sociali, in questi termini, sono riuscite a sviluppare negli anni un buon sistema di relazioni industriali, con la stipula di un contratto collettivo e l'istituzione di un ente bilaterale per ciascuna provincia. Le prestazioni erogate da tali enti, insieme a quelle di diretta derivazione contrattuale, risultano quindi essenziali in un settore nel quale invece la contrattazione a livello aziendale risulta poco sviluppata.

La risposta partecipativa delle aziende nei confronti della bilateralità risulta buona, con la percentuale delle aziende che versano che varia tra il 60 e il 70% a seconda della provincia.

Le prestazioni più diffuse riguardano le integrazioni in occasione di malattia e infortunio e quelle relative al sostegno alla genitorialità, realizzato tramite l'erogazione di bonus nascita, bonus scuola e appositi sussidi per i lavoratori con figli disabili.

Da tutto ciò emerge per il settore agricolo il ruolo fondamentale giocato dalla contrattazione collettiva e dagli enti bilaterali che, presenti in tutte le province del territorio, garantiscono servizi di grande rilevanza per i lavoratori agricoli, tarati sulle principali situazioni di bisogno che gli stessi possono incontrare nel corso della propria carriera lavorativa.

Nel complesso dunque, tramite l'integrazione tra le prestazioni contrattuali, quelle della bilateralità e quelle offerte dalla Regione e dai comuni, ai lavoratori è permesso accedere a svariate prestazioni. Sarebbe forse auspicabile, in questa prospettiva,

introdurre ulteriori interventi nel campo della formazione dei lavoratori, sia di tipo professionale che nella materia della salute e sicurezza, così come nel campo della cura e assistenza ai familiari, viste le dinamiche demografiche in atto.

Allo stesso tempo, risulta cruciale favorire un maggiore confronto tra l'attore pubblico e i soggetti privati, al fine di promuovere soluzioni virtuose e di ampia portata, in grado di intervenire in aree del mercato del lavoro e del nostro sistema di protezione sociale che ad oggi risultano ancora scoperte o non adeguatamente tutelate.

3.

WELFARE E BILATERALITÀ: TRA TRADIZIONE E SFIDE FUTURE

1. *Posizione del problema*

Lo sviluppo del welfare integrativo è un fenomeno al centro dell'attenzione da oltre tre decenni, per chi si occupa di sistemi di welfare e di relazioni industriali. Si tratta di un interesse strettamente connesso alle dinamiche evolutive del welfare state italiano, caratterizzate dal progressivo affiancamento dei principali istituti del “welfare pubblico” con gli strumenti del “welfare privato” riconosciuti, in ottica sussidiaria, dagli attori che regolano il mercato del lavoro. Tale processo è testimoniato *in primis* dalla nascita del “welfare aziendale paternalistico” e poi dallo sviluppo sempre più esteso del “welfare contrattuale”, originato dai sistemi di relazioni industriali.

Con welfare contrattuale s'intende quell'insieme di prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diversi livelli e che ricomprende, oltre all'insieme di strumenti, beni e prestazioni previsti in via diretta della contrattazione collettiva nazionale o decentrata, anche agli strumenti assicurati dagli enti bilaterali, attraverso il c.d. welfare bilaterale (cfr. sezione B, *Glossario*).

Il welfare bilaterale rappresenta in questo senso un fenomeno peculiare, perché supera la dimensione contrattual-collettiva e si sviluppa sulla base dei solleciti provenienti dal confronto tra le rappresentanze dei datori di lavoro e dei lavoratori nell'ambito di organismi pariteticamente costituiti, così da «*oltrepassare la dimensione regolativa per percorrere insieme un'avventura gestionale*» (NAPOLI, 2003). Questo aspetto pare confermato anche dal riconoscimento istituzionale da parte del legislatore che, a seguito dell'ampio sviluppo dei sistemi bilaterali sul finire del

Novecento, ha fornito una prima cornice normativa a questo fenomeno, all'inizio degli anni Duemila.

Invero, secondo quanto previsto dall'art. 2, comma 1, lett. *b*, d.lgs. n. 276/2003, gli enti bilaterali sono «organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, quali sedi privilegiate per la regolamentazione del mercato del lavoro» e preposti alla promozione di azioni e iniziative loro assegnate dalla legge o dai contratti collettivi di riferimento. Questo primo inquadramento normativo del fenomeno, che ha fornito una prima definizione di “enti bilaterali” e ha attribuito agli stessi diverse funzioni, ha lasciato ampi margini all'autonomia collettiva nella configurazione di tali istituzioni, nelle modalità di finanziamento delle stesse nonché nella declinazione delle iniziative che possono intraprendere a sostegno delle imprese e dei lavoratori.

La scelta di non ingessare il fenomeno a livello legislativo ha così consentito uno sviluppo degli enti che rispecchiasse nel tempo le esigenze degli attori del mercato del lavoro, che trovano sintesi attraverso l'azione collettiva delle parti sociali. Le modalità mediante le quale avviene poi la composizione degli interessi dei lavoratori e delle imprese trova risposte differenti e specifiche a seconda dei diversi sistemi di relazioni industriali, i quali hanno dato vita nel tempo a complessi sistemi bilaterali, le cui caratteristiche possono risultare differenti sia a livello strutturale che funzionale. In un certo senso, lo sviluppo articolato del welfare bilaterale testimonia bene la complessità del nostro tessuto territoriale e produttivo e conferma allo stesso tempo la volontà delle parti sociali di attivare un canale ulteriore rispetto a quello della contrattazione collettiva, per promuovere prestazioni di welfare aggiuntive ispirate ad un approccio di tipo mutualistico e solidaristico.

Obiettivo del presente approfondimento, pertanto, è quello di indagare sulle prestazioni e servizi di welfare erogati dagli enti bilaterali, ponendo l'attenzione sul ruolo che questi organismi possono avere nel promuovere l'accesso a istituti che altrimenti sarebbero difficilmente esigibili dai lavoratori che operano in determinati settori e territori.

Da questo punto di vista, l'attivazione di un Osservatorio sul welfare occupazionale e aziendale in Italia a partire dal 2017 ha consentito di individuare le linee di sviluppo del welfare integrativo e, in particolare, all'evoluzione del welfare contrattuale nell'ambito dei diversi sistemi di relazioni industriali, evidenziandone peculiarità, punti di forza e criticità. Invero, le ricerche condotte in questi anni hanno segnalato, soprattutto nella fase post-pandemica, la progressiva attenzione delle parti sociali rispetto alle potenzialità connesse alle misure di welfare occupazionale, tanto da alimentare esponenzialmente la crescita non solo delle misure di welfare aziendale, promosse in via unilaterale o contrattuale a livello d'impresa, ma anche del welfare bilaterale.

Quest'ultimo appare un fenomeno particolarmente importante per due principali ordini di motivi: da un lato, perché riguarda prestazioni che non godono del regime fiscal-contributivo agevolato che viene invece riconosciuto ai sensi del TUIR al welfare aziendale promosso per via unilaterale o contrattuale ai diversi livelli di negoziazione (nazionale, territoriale, aziendale) (FERRIERI CAPUTI, MASSAGLI, 2019). Ciò significa che lo sviluppo di questo fenomeno nel tempo non ha risentito delle dinamiche legate al welfare aziendale "fiscale", ma è principalmente guidato dal dinamismo delle parti sociali, che hanno saputo promuovere soluzioni ispirate ai principi fondativi dei sistemi bilaterali, quali *in primis* la mutualità e la solidarietà. Dall'altro lato, l'evoluzione del welfare bilaterale – segnalata dalla diffusione sul piano quantitativo e qualitativo delle prestazioni erogate – evidenzia la capacità di sindacati e associazioni datoriali di saper approntare soluzioni efficaci anche in quei settori e/o territori dove si registra un forte radicamento territoriale delle parti sociali ma una ridotta copertura della contrattazione di secondo livello, soprattutto aziendale, alla luce della polverizzazione del tessuto produttivo.

Ma quali sono le principali caratteristiche del welfare bilaterale e come si sviluppa nei diversi sistemi di relazioni industriali in Italia? Quali sono le principali prestazioni e misure di welfare erogate ai lavoratori e alle lavoratrici? A queste domande cerca di dare una risposta il presente approfondimento, in modo da ricostruire una (prima e parziale) fotografia dello stato dell'arte

attraverso un'analisi delle prestazioni di welfare bilaterale riconosciute in alcuni sistemi di relazioni industriali. L'individuazione di questi ultimi è stata definita in coerenza con le analisi svolte nelle precedenti edizioni di questo rapporto, con l'obiettivo di ricostruire – nel tempo – un quadro complessivo relativamente alle misure di welfare riconosciute, indipendentemente dalla fonte, grazie al dinamismo degli attori delle relazioni industriali.

2. *Oggetto e perimetro dell'analisi*

Nella presente analisi si darà conto delle dinamiche di sviluppo del welfare bilaterale nell'ambito di 5 macrosettori contrattuali ovvero: metalmeccanico ⁽¹⁾, chimico-farmaceutico ⁽²⁾, industria alimentare ⁽³⁾, terziario distribuzione e servizi ⁽⁴⁾, agricoltura (si rinvia all'approfondimento settoriale *supra*, capitolo 1), a cui si aggiunge l'analisi trasversale ai settori nel comparto artigiano ⁽⁵⁾.

Oggetto specifico della presente mappatura sono le prestazioni di welfare erogate direttamente dagli enti bilaterali costituiti a livello nazionale e/o territoriale ⁽⁶⁾. Gli enti bilaterali sono istituiti dalla contrattazione collettiva ed erogano misure di welfare di cui sono destinatari tutti i lavoratori a cui si applica il contratto collettivo da cui gli enti stessi traggono la propria fonte costitutiva. La definizione e regolamentazione degli enti

⁽¹⁾ *Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte I, capitolo 3, pp. 57-74; *Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte I, capitolo 4, pp. 123-149; *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte I, capitolo 3, pp. 75-106; *Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte II, sezione D, pp. 313-346.

⁽²⁾ *Terzo rapporto*, cit., parte I, capitolo 4, pp. 107-139.

⁽³⁾ *Quarto rapporto*, cit., parte I, capitolo 4, pp. 93-127.

⁽⁴⁾ *Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 1, pp. 67-114.

⁽⁵⁾ *Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023, parte I, capitolo 1, pp. 15-66.

⁽⁶⁾ Similmente a quanto fatto nel *Quinto Rapporto*, cit., parte II, capitolo 1. e nel *Sesto Rapporto*, cit., parte I, capitolo 1 e nella presente edizione.

bilaterali è di competenza esclusiva delle parti sociali attraverso statuti e regolamenti, in linea con quanto prevede l'impianto legislativo della c.d. legge Biagi, che ha consentito l'apertura degli enti all'erogazione di misure di protezione sociale dei lavoratori attraverso gli strumenti della rappresentanza (LEONARDI, 2004).

Non saranno invece analizzate le ulteriori forme di bilateralità espresse attraverso enti e fondi bilaterali costituiti dalle parti sociali in ossequio a una delega da parte del legislatore. Si fa riferimento, in particolare, a quei fondi costituiti in via paritetica dalle associazioni datoriali e dalle organizzazioni sindacali (c.d. fondi negoziali) per promuovere misure di sostegno al reddito per i lavoratori in situazione di crisi occupazionale oppure forme di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, che sono tenuti a perseguire determinate finalità e a rispettare specifici requisiti stabiliti dalla legge. Tali organismi bilaterali sono già stati approfonditi con specifici focus nelle precedenti edizioni, a cui si rinvia per una più ampia trattazione ⁽⁷⁾.

Nell'ambito dell'indagine, saranno dunque analizzate solamente le prestazioni di welfare erogate direttamente dagli enti bilaterali a livello nazionale e territoriale, la cui classificazione richiama le categorie di prestazioni qui proposta (cfr. parte II, capitolo 2).

Entrando nel merito della mappatura, per quanto afferisce all'individuazione degli enti bilaterali nazionale e/o territoriali, l'analisi ha preso le mosse da quanto previsto in 24 contratti collettivi nazionali di lavoro (tabella 5), ovvero quei CCNL che sono stati oggetto di indagine nelle diverse edizioni di questo rapporto.

⁽⁷⁾ *Quarto Rapporto*, cit., parte II, allegato F; *Quinto Rapporto*, cit., parte II, capitolo 1 e capitolo 3; *Sesto Rapporto*, cit., parte I, capitolo 1 e capitolo 3; e nella presente edizione

Tabella 5 – Contratti collettivi nazionali di lavoro oggetto d'indagine nei vari focus settoriali

Macrosettore contrattuale	Contratto collettivo nazionale di lavoro
Agricoltura	A011 - CCNL per gli operai agricoli e florovivaisti del 23 maggio 2022 sottoscritto da Confagricoltura, Coldiretti, Cia e da Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
	A021 - CCNL per i quadri e gli impiegati agricoli, firmato del 18 giugno 2024 sottoscritto da Confagricoltura, Coldiretti e Cia e da Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Confederdia
Chimici	B011 - CCNL industria chimica farmaceutica del 13 giugno 2022 sottoscritto da Federchimica e Farindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
	B018 - CCNL piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 5 dicembre 2023 sottoscritto da Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
Meccanici	C011 - CCNL industria metalmeccanica e della installazione di impianti del 5 febbraio 2021 sottoscritto da Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
	C016 - CCNL aziende cooperative metalmeccaniche del 31 maggio 2021 sottoscritto da Legacoop Produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
	C018 - CCNL piccole e medie imprese dell'industria metalmeccanica del 26 maggio 2021 sottoscritto da Confapi, Unionmeccanica Confapi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
	C01A – CCNL piccola e media industria metalmeccanica del 7 giugno 2021 sottoscritto da Confimi Impresa meccanica e Fim-Cisl, Uilm-Uil
	C030 - CCNL area metalmeccanica, orafi, argentieri, odontotecnici del 17 dicembre 2021 sottoscritto da Confartigianato Autoriparazione; Confartigianato Metalmeccanica di produzione; Confartigianato Impianti; Confartigianato Orafi; Confartigianato Odontotecnici; Confartigianato Restauro; Cna Produzione; Cna Installazione e impianti; Cna Servizi alla comunità-autoriparatori; Cna Artistico e tradizionale; Cna Benessere e sanità; Casartigiani; Clai e Fiom-Cgil; Fim-Cisl; Uilm-Uil
Alimentaristi	E012 - CCNL industrie alimentari del 1° marzo 2024 sottoscritto da Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Federvini, Italmor, Mineracqua, Unaitalia, Unione Italiana Food, Unionzucchero e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
	E015 - CCNL area alimentazione e panificazione del 6 giugno 2024 sottoscritto da Cna Agroalimentare; Confartigianato Alimentazione; Casartigiani; Clai e Flai-Cgil; Fai-Cisl; Uila-Uil

	E016 - CCNL aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 21 dicembre 2022 sottoscritto da Agrital Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
	E018 – CCNL piccola e media industria alimentare del 12 luglio 2021 sottoscritto da Unionalimentari Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
	E023 – CCNL contratto per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 18 luglio 2024 sottoscritto da Fippa, Assopanificatori e Flai Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
Terziario, Distribuzione e Servizi	H011 - CCNL per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi del 22 marzo 2024 sottoscritto da Confcommercio – Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	H04Z – CCNL per i dipendenti delle imprese di viaggi e turismo del 24 luglio 2019 sottoscritto da Fiavet con l'assistenza di Confcommercio Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	H052 - CCNL per i dipendenti da aziende del settore turismo del 5 luglio 2024 sottoscritto da Federalberghi, Faita, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	H05Y - CCNL per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 5 giugno 2024 sottoscritto da Fipe - Confcommercio, Angem, Legacoop produzione e servizi, Federlavoro e servizi Confcooperative, Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	H077 - CCNL per i lavoratori dello sport del 12 gennaio 2024 sottoscritto da Confederazione italiana dello Sport assistita da Confcommercio Imprese per l'Italia e Slc Cgil, Fisascat Cisl, Uilcom-Uil
	H124 - CCNL dipendenti per le farmacie municipalizzate del 7 luglio 2022 sottoscritto da Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	H201 - CCNL per i dipendenti da aziende esercenti la lavorazione, il commercio, il trasporto, l'esportazione e l'importazione all'ingrosso di fiori freschi recisi, verde e piante ornamentali per imprese commerciali, consortili o cooperative e g.e.i.e. del 30 marzo 2023 sottoscritto da Ancef e Flai Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	H341 - CCNL per i dipendenti di aziende ortofrutticole ed agrumarie del 19 luglio 2024 sottoscritto da Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
	HV17 - CCNL per i dipendenti da istituti e imprese di vigilanza privata e servizi fiduciari del 30 maggio 2023 sottoscritto da Anivp, Assiv, Univ, Legacoop Produzione e Servizi, Agci Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi e Ficalms Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil

Plurisettoriali	V751 - CCNL area tessile moda e chimica ceramica del 17 luglio 2024 sottoscritto da Cna Federmoda; Confartigianato Moda; Confartigianato Chimica; Confartigianato Ceramica; Casartigiani; Claii e Filctem-Cgil; Femca Cisl; Uiltec-Uil
-----------------	--

Prendendo a riferimento la strutturazione dell'Archivio Cnel, si tratta complessivamente di 2 CCNL nel macrosettore "agricoltura"; 2 CCNL nel settore "chimici"; 5 CCNL nel macrosettore "meccanici"; 5 CCNL nel macrosettore "alimentaristi"; 9 CCNL nel macrosettore "terziario, distribuzione e servizi"; 1 CCNL nel macrosettore "CCNL plurisettoriali".

A livello metodologico, dopo aver letto e analizzato il materiale contrattual-collettivo per identificare la strutturazione e le modalità di finanziamento degli enti bilaterali costituiti dalle parti sociali nei CCNL, è stata svolta una ricognizione di quanto previsto dagli statuti e regolamenti (§ 3). Successivamente, attraverso una ricerca *online* sui siti degli enti bilaterali e/o delle parti sociali, sono state individuate le prestazioni di welfare bilaterale erogate sulla base delle informazioni relative all'ultima annualità disponibile. I dati così raccolti sono stati infine aggregati per tipologie di prestazioni, in modo da dare conto nel dettaglio di come sono state declinate le singole prestazioni di welfare bilaterale (§ 4).

3. Gli enti bilaterali: il quadro d'insieme

Lo sviluppo dei sistemi bilaterali nei vari settori del mercato del lavoro e nei territori ha determinato la definizione di strutture e funzioni complesse: esistono infatti sistemi bilaterali che operano trasversalmente ai macrosettori contrattuali oppure nel medesimo macrosettore, in quanto frutto del medesimo sistema di relazioni industriali. La tabella 6 fornisce un quadro complessivo rispetto agli enti bilaterali nazionali operanti nei sistemi di relazioni industriali qui considerati.

Focalizzando l'attenzione sui singoli settori, a livello nazionale e nel settore agricolo, è operativo l'Eban – Ente bilaterale agricolo nazionale costituito da Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil ai sensi di quanto previsto dal

CCNL operai agricoli e florovivaisti (si rinvia all'approfondimento settoriale *supra*, capitolo 1, dove si ricostruisce la dinamica di razionalizzazione). Inoltre, in seno all'Eban ed entro il 31 dicembre 2024, le parti firmatarie il CCNL quadri e impiegati agricoli costituiranno un apposito Comitato permanente, con l'obiettivo di erogare prestazioni di welfare anche a tali categorie di lavoratori (cfr. *supra*, capitolo 1).

Per quanto concerne il settore chimico, Enfea, l'Ente bilaterale per la formazione e l'ambiente costituito nell'ambito del sistema di relazioni industriali di Confapi, rappresenta l'organismo di riferimento per tutte le imprese che applicano il CCNL piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica sottoscritto da Unionchimica Confapi e dalle federazioni di categoria di Cgil, Cisl e Uil.

Lo stesso può dirsi per le piccole e medie imprese dell'industria alimentare, visto che il principale CCNL in questo campo viene sottoscritto sul lato datoriale da Unionalimentari, associazione che fa anch'essa parte del sistema Confapi. Nel macrosettore alimentaristi, oltre a Enfea per i lavoratori della piccola e media industria, è stato recentemente costituito e reso operativo l'Ebs – Ente bilaterale di settore nell'ambito del CCNL industria alimentare – ed opera altresì Ebna, l'ente bilaterale nazionale del comparto artigiano a cui fanno riferimento anche il CCNL area meccanica e il CCNL tessile, moda, chimica e ceramica (cfr. *Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023, parte II, capitolo 1). Infine, nel medesimo macrosettore è attivo Ebipan – Ente bilaterale nazionale della panificazione e attività affini –, il quale è stato istituito dalle parti firmatarie il CCNL aziende di panificazione e attività collaterali, nell'ambito del sistema di relazioni industriali facente capo a Confcommercio.

Per quanto afferisce il macrosettore terziario, distribuzione e servizi, gli enti bilaterali nazionali operativi sono diversi: nel settore turismo, tre diversi contratti nazionali (CCNL pubblici esercizi, CCNL imprese e agenzie di viaggio e CCNL turismo) rinviano all'Ente bilaterale nazionale del turismo – Ebnt, a cui partecipano tutti i soggetti (datoriali e sindacali) che firmano i contratti in questione. Nel settore commercio, invece, è attivo Ebinter ovvero l'Ente bilaterale nazionale terziario istituito e

promosso da Confcommercio e dalle controparti sindacali, mentre nel settore vigilanza privata e servizi fiduciari l'ente bilaterale nazionale di riferimento è Ebinvip (*Quinto Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 1).

Da ultimo, nel macrosettore meccanici, oltre a EBNA, che opera nello specifico per le imprese e i lavoratori artigiani, è attivo anche l'Ebm – Ente bilaterale metalmeccanici, costituito da Confapi e dalle federazioni settoriali di Cgil, Cisl e Uil. A completare il quadro complessivo vi sono poi due enti bilaterali che risultano ad oggi in fase di costituzione ovvero Ebnc – Ente bilaterale nazionale cooperativo, previsto dal CCNL cooperative metalmeccaniche, e Ebo – Ente bilaterale ortofrutta, previsto dal CCNL aziende ortofrutticole e agrumarie.

La storia e la tradizione degli enti bilaterali nazionali qui oggetto di attenzione si differenzia a seconda delle dinamiche di relazioni industriali: in alcuni sistemi contrattuali, gli enti sono stati costituiti a partire dagli anni Novanta – come, ad esempio, Ebna nel comparto artigiano ed Ebinter e Ebnt nei settori, rispettivamente, del commercio e turismo. Fatta eccezione per l'ente bilaterale della vigilanza privata (Ebinvip) la cui costituzione è avvenuta all'inizio degli anni Duemila e per l'ente bilaterale nazionale di settore dell'industria alimentare (Ebs), di recente istituzione, tutti gli altri enti bilaterali nazionali presi in analisi sono invece stati costituiti tra il 2010 e il 2013 (tabella 6).

Per quanto concerne la loro articolazione, gli enti bilaterali operativi hanno specifiche strutture a livello territoriale, definite a livello provinciale (es. Ebinter), regionale (es. Ebna) o in entrambe le dimensioni (Ebnt), ad eccezione di Enfea, Ebm, Ebs e Ebisport, il cui livello di attivazione è quello nazionale. Di questi ultimi, inoltre, ad oggi, solo Ebisport non ha attivato servizi e/o prestazioni di welfare bilaterale.

Tabella 6 – Enti bilaterali nazionali operativi nei settori Agricoltura, Chimici, Meccanici, Alimentaristi, Terziario, distribuzione e servizi, Plurisettoriali

Macrosettore	CCNL	Ente bilaterale nazionale	Anno di costituzione
Agricoltura	A011 – CCNL operai agricoli e florovivaisti	EBAN – Ente bilaterale agricolo nazionale	2011
	A021 – CCNL quadri e impiegati agricoli		
Chimici	B018 – CCNL piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica	ENFEA – Ente nazionale per la formazione e l'ambiente	2013
Meccanici	C016 – CCNL cooperative metalmeccaniche	EBNC – Ente bilaterale nazionale cooperativo	In fase di costituzione
	C018 – CCNL pmi nei settori chimica, concia e plastica	EBM – Ente bilaterale metalmeccanici	2013
	C030 – CCNL area meccanica	EBNA – Ente bilaterale nazionale artigianato	1992
Alimentaristi	E012 – CCNL industria alimentare	EBS – Ente bilaterale di settore dell'industria alimentare	2022
	E015 – CCNL area alimentare e panificazione	EBNA – Ente bilaterale nazionale artigianato	1992
	E016 – CCNL pmi industria alimentare	ENFEA – Ente nazionale per la formazione e l'ambiente	2013
	E023 – CCNL aziende di panificazione e attività collaterali	EBIPAN – Ente bilaterale nazionale della panificazione e attività affini	2010
Terziario, Distribuzione e Servizi	H011 – CCNL terziario, distribuzione e servizi	EBINTER – Ente bilaterale nazionale terziario	1995
	H052 – CCNL turismo	EBNT – Ente bilaterale nazionale turismo	1991
	H05Y – CCNL pubblici esercizi		

	H04Z – CCNL imprese e agenzie di viaggio		
	H341- CCNL aziende ortofrutticole e agrumarie	EBO – Ente bilaterale ortofrutta	In fase di costituzione
	HV17 – CCNL vigilanza privata e servizi fiduciari	EBINVIP – Ente bilaterale della vigilanza privata	2002
Plurisettoriali	V751 – CCNL area tessile, moda, chimica e ceramica	EBNA – Ente bilaterale nazionale artigianato	1992

Ulteriori differenze tra gli enti bilaterali si riscontrano anche nei meccanismi di finanziamento, che possono essere sintetizzati in due modelli differenti: da un lato, vi sono sistemi in cui i contributi vengono calcolati in misura percentuale rispetto alla retribuzione dei lavoratori (Eban, Ebinter, Ebnt). In altri casi, invece, i contributi vengono stabiliti in cifra fissa (Ebm, Ebs, Enfea). Peculiare è infine il meccanismo misto che definisce la contribuzione alla bilateralità nel comparto artigiano, dove l'ammontare del versamento differisce in base al codice dell'azienda artigiana e al numero dei lavoratori impiegati in quest'ultima (*Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023, parte I, capitolo 1).

Come anticipato, oltre a quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di lavoro, che rappresentano la fonte istitutiva degli enti bilaterali, per comprenderne al meglio la struttura, le funzioni e gli scopi perseguiti nel tempo in materia di welfare è necessario considerare altresì lo statuto e il regolamento dei singoli enti. È soprattutto attraverso le fonti regolamentari che le parti entrano nel merito delle prestazioni di welfare bilaterale, individuando puntualmente i beneficiari e destinatari delle diverse attività e prestazioni introdotte dagli enti, nonché le condizioni e modalità di accesso.

Eppure, sebbene la disciplina di dettaglio sia contenuta nei regolamenti, la prima fonte a cui far riferimento resta il contratto collettivo. Ciò emerge soprattutto se si considera che il welfare bilaterale viene inquadrato dalle parti, a livello nazionale, come un diritto contrattuale dei lavoratori. Questo comporta, nel concreto, la maturazione nei confronti delle aziende che non

aderiscano ovvero che omettano il finanziamento all'ente, del diritto all'erogazione diretta delle prestazioni e/o il riconoscimento di un elemento aggiuntivo della retribuzione da corrispondere in busta paga, non assorbibile e incidente su tutti gli istituti retributivi, fatta eccezione per il trattamento di fine rapporto. Alle imprese viene quindi richiesto di concretizzare il diritto alle prestazioni bilaterali o mediante l'iscrizione all'ente bilaterale o attraverso il riconoscimento di importi retributivi aggiuntivi, solitamente più alti rispetto alla quota definita per il finanziamento dell'ente bilaterale. In questo modo, le parti intendono scoraggiare la non adesione al sistema bilaterale, pur mantenendo fermo il principio della non obbligatorietà del versamento contribuito agli enti bilaterale, nel rispetto del principio di libertà sindacale negativa (circ. Min. lav. n. 43/2010).

4. Le prestazioni di welfare bilaterale

Sia a livello nazionale che territoriale, gli enti bilaterali riconoscono prestazioni di welfare di cui sono destinatari i lavoratori oltre che, in alcuni casi, anche i loro familiari. Benché spesso si tratti di prestazioni con le stesse caratteristiche di quelle riconosciute dalle aziende attraverso i piani di welfare contrattato o unilaterale, le misure di welfare bilaterale non godono, dal punto di vista fiscale e contributivo, di un trattamento equiparato. Infatti, a differenza delle prestazioni di welfare aziendale e contrattuale di cui all'art. 51, commi 2, 3 e 4 del TUIR (si veda *supra*, parte III, sezione A), alle prestazioni erogate dagli enti bilaterali si applicano i principi generali previsti della disciplina della tassazione del reddito «sempreché inquadrabili in una delle categorie reddituali previste dall'art. 6 del TUIR, comprese quelle che costituiscono erogazioni corrisposte in sostituzione di detti redditi» ⁽⁸⁾.

L'effetto, dunque, è quello di avere un regime fiscale e contributivo non di favore, sebbene le finalità perseguite siano le medesime delle misure promosse direttamente a livello aziendale.

⁽⁸⁾ Così la risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 54/E del 25 settembre 2020, ribadendo quanto esposto con la risposta n. 24 del 4 ottobre 2018 dal medesimo ente.

Questo aspetto viene confermato anche dalla lettura dei CCNL, che con riferimento alle prestazioni di welfare bilaterale richiamano proprio le finalità di cui all'art. 100 del TUIR.

Nel CCNL Confapi-Unionmeccanica, ad esempio, le parti stabiliscono che all'ente bilaterale nazionale Ebm la possibilità di definire misure di welfare a «sostegno alle aziende e ai lavoratori per l'erogazione di beni e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria, servizi alla persona o culto» e che si «si aggiunge alle eventuali offerte di beni e servizi presenti in azienda sia unilateralmente riconosciute per regolamento, lettera di assunzione o altre modalità di formalizzazione, che derivanti da accordi collettivi» ⁽⁹⁾. A livello decentrato, comunque, non mancano i casi in cui le parti sociali chiariscono esplicitamente il trattamento fiscale e contributivo da applicare alle prestazioni, anche rinviando alla futura erogazione di apposita CU ai lavoratori che fruiscono delle misure di welfare riconosciute dall'ente.

Fatte queste premesse tecniche, che consentono di distinguere sul piano sostanziale le misure di welfare bilaterale dalle misure di welfare aziendale “fiscale”, seguendo la classificazione delle misure di welfare occupazionale e aziendale qui proposta (si veda *supra*, parte II, capitolo 2), è possibile associare a ciascuna categoria di prestazioni diverse soluzioni di welfare bilaterale, riconosciute a titolo di rimborso o di contributo, e il cui importo differisce a seconda dei diversi regolamenti dagli enti bilaterali. Al fine di presentare tali misure, si propone di seguito una classificazione delle misure di welfare bilaterale (si veda la tabella 7) che tiene conto di quanto erogato dagli enti che sono stati oggetto di ricognizione (§ 4), escludendo le prestazioni di welfare legate alla previdenza complementare, all'assistenza sanitaria integrativa e all'integrazione del reddito in caso di sospensione/riduzione dell'orario di lavoro ovvero legate all'attivazione degli ammortizzatori sociali. Questo perché si tratta, in tali casi, di misure riconosciute generalmente attraverso fondi bilaterali che, come anticipato, non rientrano nel campo d'analisi della presente indagine.

⁽⁹⁾ Cfr. CCNL Unionmeccanica Confapi, 2021, art. 52.

Tabella 7 – Sintesi delle principali misure di welfare bilaterale

<i>Categorie di prestazioni</i>	<i>Misure</i>
Assistenza ai familiari e cura	<ul style="list-style-type: none"> - Contributi per l'assistenza a familiari non autosufficienti - Contributi per l'assistenza a figli con disabilità
Attività ricreative/tempo libero	<ul style="list-style-type: none"> - Bonus cultura - Contributo/rimborso per abbonamento o biglietti cinema, teatro, palestra, riviste e quotidiani - Rimborsi degli abbonamenti a società e strutture sportive
Educazione/istruzione	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo/rimborso spese per asilo nido/scuola materna (tasse di iscrizione, mensa, trasporto) - Contributo rimborso libri di testo scolastici/universitari - Contributi per l'iscrizione a istituti scolastici di secondo grado/universitari; - Borse di studi - Contributo/rimborso spese per centri estivi, colonie climatiche, baby-sitting - Contributi per la digitalizzazione finalizzati all'acquisto di dispositivi tecnologici/dotazione di connessione Internet
Mobilità e trasporto collettivo	<ul style="list-style-type: none"> - Contributo/rimborso spese di trasporto pubblico dei dipendenti
Sostegno al reddito delle famiglie	<ul style="list-style-type: none"> - Contributi per i lavoratori che accedono a fattispecie sospensive dal lavoro (congedo di maternità obbligatorio, congedo parentale, vittime di violenza di genere; permessi di assistenza a familiari non autosufficienti e/o figli con malattia ecc.) - Bonus natalità/genitorialità - Contributi per l'assistenza fiscale - Contributi per mutui, finanziamenti - Contributi per l'affitto o l'acquisto della prima casa
Sostegno e tutela della salute	<ul style="list-style-type: none"> - Contributi a fondi/casse/polizze sanitarie aggiuntivi - Servizi sanitari, medicina preventiva e diagnostica, check-up - Protesi oculari e ortodontiche - Contributi per servizi di supporto psicologico
Ulteriori prestazioni	<ul style="list-style-type: none"> - Contributi per le spese legate al decesso del lavoratore e/o dei familiari - Contributi erogati a titolo di premio di anzianità aziendale - Contributi per le spese veterinarie - Contributi in caso di morte e/o invalidità permanente dei lavoratori

Per dare conto del diverso livello di sviluppo nonché delle dinamiche di relazioni industriali che caratterizzano i diversi sistemi di bilateralità, si effettuerà dapprima una rassegna di quanto previsto dagli enti bilaterali nazionali (§ 4.1) per poi entrare nel dettaglio di quanto invece riconosciuto attraverso gli enti bilaterali territoriali in ciascun macrosettore/comparto (§ 4.2).

4.1. Le prestazioni erogate dagli enti bilaterali nazionali

Concentrando l'attenzione sulle prestazioni di welfare bilaterale riconosciute ai lavoratori e/o ai loro familiari direttamente dagli enti bilaterali nazionali, è possibile evidenziare alcune tendenze di fondo. Da una parte, vi sono enti che erogano direttamente a livello nazionale le prestazioni di welfare bilaterale, poiché le parti hanno previsto un'unica struttura di riferimento centralizzata per imprese e lavoratori del settore (es. Ebm, Ebs, Enfea). Dall'altra, invece, vi sono enti bilaterali che a livello nazionale riconoscono una prima serie di misure di welfare, che poi sono ampliate a livello territoriale, oppure che erogano le prestazioni di welfare esclusivamente attraverso la rete di prossimità (Ebna, Eban, Ebinter, Ebnt, Ebinvip, Ebipan) (§ 4.2).

Educazione e istruzione

A livello nazionale, gli enti bilaterali riconoscono diversi contributi per l'iscrizione dei figli dei dipendenti a istituzioni scolastiche, nonché per i dipendenti stessi per il conseguimento di un titolo di studio.

Si tratta dell'ambito in cui Enfea – per i lavoratori della piccola e media industria alimentare e chimica – prevede numerose prestazioni che, nel corso degli anni, sono state oggetto di ricalibrazione rispetto a causali, procedure e importi. Secondo il regolamento del 1° aprile 2024, Enfea eroga diversi contributi per le spese sostenute per l'istruzione, il cui importo riconosciuto ogni anno va da un minimo di 100 fino a un massimo di 500 euro. Per ogni figlio del lavoratore iscritto alla scuola media inferiore, Enfea riconosce un contributo di 100 euro, elevato a

150 euro per ogni figlio iscritto alla scuola media superiore e a 350 euro per ogni figlio e/o lavoratore per le spese universitarie a cui si aggiunge, in quest'ultimo caso, un contributo *una tantum* per le spese di laurea pari a 500 euro in caso di conseguimento del titolo con una votazione di 110/110. Lo stesso ente bilaterale, inoltre, eroga un contributo di 500 euro all'anno per ogni figlio a copertura delle spese sostenute per i servizi di *baby-sitting*, a condizione che alla data di presentazione della domanda sia in corso un regolare rapporto di lavoro con orario non inferiore a 25 ore settimanali dalla durata di almeno 6 mesi, per la custodia e l'assistenza al figlio/i in alternativa all'asilo nido/scuola materna.

Nel settore metalmeccanico, l'Ebm riconosce ai lavoratori a cui si applica il CCNL piccole e medie imprese dell'industria metalmeccanica: a) un contributo di 200 euro per l'iscrizione all'asilo nido dei figli di età compresa tra i 3 mesi e i 3 anni; b) un contributo di 120 euro per anno scolastico per i figli dei lavoratori iscritti alle scuole medie inferiori e c) un contributo di 200 euro in caso di iscrizione all'università. In realtà, oltre ai figli dei dipendenti, sono beneficiari dei contributi per le scuole medie e per l'università anche i lavoratori iscritti. In aggiunta, Ebm riconosce altresì diverse tipologie di borse di studio per conseguimento della licenza media, la cui assegnazione avviene mediante graduatoria (pari a 440 euro ciascuna) nonché 102 borse di studio, di cui due riservate a persone con una disabilità uguale o superiore al 60%, pari a 2.500 euro per i costi di iscrizione e frequenza del corso di laurea per l'anno accademico 2023/2024.

Assistenza ai familiari e attività di cura

Di crescente attenzione negli ultimi anni, come segnalato anche nelle precedenti edizioni del presente rapporto, sono poi i contributi a sostegno delle attività di cura e assistenza familiare, sia a livello nazionale che territoriale (§ 4.2).

Nel settore metalmeccanico, l'Ebm riconosce ai lavoratori delle piccole e medie imprese un contributo di 200 euro *una tantum* a favore del lavoratore che usufruisce, solo per i propri figli o genitori, dei permessi di cui alla l. n. 104/1992. Il contributo è

richiedibile una sola volta durante il rapporto di lavoro nell'azienda e non è erogabile a chi abbia già beneficiato del rimborso *ex l. n. 104/1992*.

Nel settore chimico e nel settore alimentaristi, invece, ai lavoratori delle piccole e medie imprese Enfea eroga un contributo annuale di 200 euro a favore del lavoratore che assiste familiari non autosufficienti tramite l'utilizzo di permessi *ex l. n. 104/1992* nonché un contributo per l'assistenza domiciliare in favore del lavoratore con un familiare non autosufficiente con handicap grave, a condizione che sia riconosciuto dalle competenti strutture sanitarie e in presenza di personale infermieristico o collaboratore domestico con regolare contratto di lavoro di durata di almeno 6 mesi e con orario giornaliero non inferiore alle 4 ore.

Particolarmente interessante è inoltre quanto di recente riconosciuto dall'ente bilaterale nazionale nel settore della vigilanza privata e dei servizi fiduciari, Ebinvip, che riconosce per il 2024 un contributo a sostegno dei lavoratori e delle lavoratrici con disabilità al 100% o in possesso dei requisiti di cui alla *l. n. 104/1992* per sé o per l'assistenza prestata in modo continuativo ad un parente (entro il secondo grado) con disabilità in situazione di gravità, anche non convivente. Il contributo ammonta a 300 euro (500 euro se la disabilità affierisce a un figlio minore) ed è erogabile per un solo familiare e una sola volta nel corso dell'anno.

Conciliazione vita-lavoro

Tra le misure di welfare bilaterale, rientrano poi le diverse prestazioni di cui sono destinatari (e beneficiari) i lavoratori genitori e volte a favorire una maggiore conciliazione tra vita professionale e vita privata. Tra queste vi sono i contributi *una tantum*, riconosciuti in occasione della nascita/adozione del figlio, il cui importo va dai 200 euro riconosciuto dall'Ebm (da richiedere entro 24 mesi dall'evento) ai 500 euro erogati invece da Enfea (da richiedere entro invece i 12 mesi in costanza di rapporto).

Oltre ai contributi *una tantum*, vi sono poi le integrazioni a sostegno del reddito di coloro che accedono a fattispecie sospensive dal lavoro legate alla genitorialità. Tra questi rientra, ad esempio, l'integrazione del trattamento economico in caso di accesso al congedo parentale (c.d. astensione facoltativa). In tal senso, oltre a quanto previsto nel settore agricolo per gli operai e florovivaisti dall'Eban (cfr. parte I, capitolo 1), nel settore dell'industria alimentare l'Ebs eroga degli specifici contributi finalizzati ad assicurare l'integrazione del reddito dei lavoratori durante la fruizione del congedo parentale nel periodo compreso fino al sesto anno di età del figlio. Sotto questo profilo risultano particolarmente interessanti le condizioni e le modalità di erogazione definite dalle parti sociali secondo l'apposito regolamento del fondo specificamente dedicato alla prestazione. Anzitutto, il lavoratore ha diritto al contributo una volta l'anno per un minimo di assenza continuativa di 30 giorni nell'arco dei primi 6 anni di vita del bambino. Superati i 30 giorni, il contributo può essere richiesto fino ad un massimo di 180 giorni, purché il periodo sia continuativo. Per quanto concerne invece le modalità di erogazione, è prevista la liquidazione in diverse *tranches*, la cui finestra è determinata dalla data di presentazione delle istanze: per le domande avanzate nel primo semestre dell'anno, è prevista l'erogazione di un acconto nel mese di novembre; un ulteriore acconto è previsto poi a partire dal mese di maggio/giugno dell'anno successivo a quello di presentazione della richiesta, in relazione a tutte le istanze avanzate nel secondo semestre dell'anno solare precedente. Infine, a partire dal mese di luglio dell'anno successivo a quello di presentazione della richiesta, è prevista la liquidazione di eventuali conguagli in base alle richieste legittimamente avanzate nel corso dell'anno solare precedente.

Sempre a sostegno dei lavoratori che accedono a istituti che garantiscono la conservazione del posto di lavoro, gli enti bilaterali intervengono a tutela di diverse situazioni meritevoli di tutela, anche ulteriori rispetto a quelle afferenti all'area genitorialità.

Esempi rilevanti in tal senso giungono dal settore agricolo, con gli assegni di solidarietà per i lavoratori che accedano all'aspettativa non retribuita per motivi di salute (cfr. capitolo 1, parte

I), così come dai diversi enti bilaterali che prevedono specifiche soluzioni a sostegno delle vittime di violenza di genere.

Nel settore chimico, Enfea riconosce un contributo di 700 euro alle vittime di violenza di genere inserite in un percorso di cui all'art. 24, d.lgs. n. 80/2015, a condizione che fruiscono di un periodo di astensione dal lavoro di almeno 1 mese successivo a quanto riconosciuto dai contratti collettivi e dalla legge. Per la medesima categoria di lavoratrici, inoltre, nel settore dell'industria alimentare l'Ebs eroga, in linea con quanto stabilito nel CCNL dell'industria alimentare del 1° marzo 2024 e in applicazione dell'accordo del 23 novembre 2023 sottoscritto dalle associazioni datoriali e da Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil, diverse prestazioni a valere su apposito fondo in favore delle vittime di violenza di genere dipendenti dell'industria alimentare. Per le lavoratrici inserite in un percorso certificato di uscita dalla violenza in caso di trasferimento presso altra unità produttiva o altra residenza o domicilio, le misure di sostegno sono diverse, a seconda della tipologia di trasferimento. Nel dettaglio, in caso di trasferimento presso altra unità produttiva della medesima azienda che comporta l'effettivo cambio di stabile di dimora e/o residenza collegato al percorso intrapreso, la lavoratrice ha diritto a un sostegno economico erogato in via diretta dall'ente a titolo di contributo pari al 90% delle spese sostenute e documentate per il viaggio per sé ed i suoi familiari, per il trasloco e a titolo di contributo mensile al canone di locazione per contratto di locazione ad uso abitativo regolarmente registrato, intestato alla richiedente, fino ad un massimo di 6 mesi. Nel caso, invece, in cui il datore di lavoro non possa garantire il ricollocamento lavorativo presso altra unità produttiva adiacente al luogo individuato così come stabilito dall'art. 40 ter, lett. e) del CCNL, la lavoratrice ha diritto, oltre alle misure di sostegno di cui sopra, anche ad un servizio di ricollocamento lavorativo svolto da agenzie autorizzate e messo a disposizione dall'Ebs.

Trasporto collettivo

Nel settore metalmeccanico, l'Ebm ha previsto, attraverso un bando *ad hoc*, la possibilità di accedere a un rimborso *una tantum* pari al 50% del costo di attivazione o di rinnovo di un

abbonamento per il servizio di trasporto pubblico fino ad un massimo di euro 100 per ogni lavoratore. Nel settore chimico, invece, Enfea eroga un contributo spese a titolo di rimborso per l'acquisto dell'abbonamento annuo per il trasporto pubblico locale, regionale, interregionale (autobus e/o ferroviario) intestato al lavoratore pari al 25% del costo sostenuto e fino a 150 euro l'anno, a condizione che l'abbonamento sia in corso di validità e non sia stato oggetto di welfare aziendale.

Ulteriori prestazioni

Tra le soluzioni previste a livello nazionale rientrano poi alcune misure che, seppur non riconducibili con precisione alle categorie classificatorie del welfare aziendale e/o occupazionale in questa sede ricostruite, rivestono comunque una importante valenza “sociale” per le imprese e i lavoratori del settore.

In tal senso, nel settore metalmeccanico l'Ebm ha per esempio introdotto, attraverso un bando speciale per l'alluvione 2023, un contributo *una tantum* pari al 50% delle spese documentate, fino ad un massimo di 750 euro, per coloro che hanno sostenuto spese per spurgo e pulizia o che abbiano subito danni all'abitazione principale ad arredi o elettrodomestici, o a elementi strutturali, finiture, serramenti, impianti.

Particolarmente interessante è poi la polizza “rischio vita” prevista dall'Eban, definita come uno strumento mutualistico e non assicurativo, trattandosi di un intervento assistenziale da parte dell'Ente (per approfondire il funzionamento di tale prodotto assicurativo si rinvia a capitolo 1, § 1).

4.2. Le prestazioni erogate dagli enti bilaterali territoriali

Oltre alle prestazioni erogate dagli enti bilaterali nazionali, ove questi ultimi presentino un'articolazione territoriale a livello regionale e/o provinciale, spesso sono previste delle misure di welfare aggiuntive e/o migliorative rispetto a quanto previsto a livello nazionale. Per compiere una prima mappatura delle buone pratiche territoriali, è stata selezionato un sottoinsieme

di 36 enti, attivi a livello decentrato nell'ambito dei vari sistemi di relazioni industriali oggetto del presente approfondimento. Si tratta di un campione limitato ma che consente di mostrare una prima fotografia sulle principali misure di welfare riconoscibili attraverso la bilateralità (tabella 8).

Tabella 8 – Enti bilaterali territoriali considerati e tipologie di prestazioni di welfare bilaterale erogate

Ente bilaterale territoriale	Prestazioni di welfare bilaterale						
	Educazione e istruzione	Assistenza familiare e attività di cura	Tutela e prevenzione della salute	Attività ludico ricreative e sportive	Sostegno al reddito delle famiglie	Mobilità e trasporto pubblico	Ulteriori prestazioni
Agricoltura							
EBAT Cuneo	x		x		x		x
EBAT Venezia Giulia	x		x		x		x
EBAT Viterbo	x		x		x		
EBAT Catania			x		x		x
EBAT Como e Lecco	x		x		x		x
EBAT Napoli					x		x
EBAT Reggio Calabria	x		x		x		
EBAT Siracusa	x				x		x
Comparto artigiano (settori chimico, metalmeccanico e industria alimentare)							
EBA-BKH Alto Adige	x		x				x
EBAC Calabria		X	x		x		x

Welfare aziendale e occupazionale

EBAC Campania	x	X	x	x	x	x	x
EBAP Piemonte	x	X	x		x	x	x
EBAS Sardegna	x				x	x	x
EBAS Sicilia	x			x	x	x	x
EBAT Trentino	x	X			x		x
EBLART Lazio	x	X	x	x	x	x	x
EBLIG Liguria	x				x		
EBRAM Molise	x		x				x
EBRART Abruzzo	x	X	x	x	x	x	x
EBRERT Toscana	x	X					
ELBA Lombardia	x					x	x
Alimentaristi							
EBIPAL Lombardia (FIPPA)	x					x	x
Terziario, Distribuzione e Servizi							
EBCT Pesaro e Urbino (commercio e turismo)	x	X		x	x	x	
EBIRO Rovigo (commercio e turismo)	x	x	x	x	x	x	
EBIT Lazio (commercio)	x			x	x	x	x
EBITER – EBT Cuneo (commercio e turismo)	x	x	x			x	

EBITER Bari (commercio)	x						
EBITER Campania (commercio)							x
EBITER Milano (commercio)	x				x	x	
EBITERBO Città metropolitana di Bologna (commercio)	x	x		x	x	x	
EBPT Marche Centrali (commercio)	x	x		x			x
EBST Vicenza (commercio, turismo e servizi)	x	x		x	x	x	
EBT Bergamo (commercio)	x	x			x	x	x
EBT Commercio e Servizi Venezia (commercio)	x	x	x	x		x	
EBT Treviso (commercio)	x	x	x	x	x	x	
EBT Venezia (turismo)	x	x	x	x		x	

Da tale ricognizione emerge infatti che le misure più diffuse sono quelle a sostegno dell'educazione e istruzione dei lavoratori e dei loro figli e, più in generale, quelle a sostegno delle famiglie, attraverso il riconoscimento di *bonus* e contributi in caso di accesso alle fattispecie sospensive dal lavoro che danno diritto alla conservazione del posto di lavoro. Seguono, in termini di frequenza, le misure di welfare bilaterale per la mobilità e quelle a tutela/prevenzione della salute dei lavoratori e dei loro familiari, nonché le soluzioni aggiuntive rispetto alle

misure già previste dai fondi contrattuali di assistenza sanitaria integrativa operativi nei diversi settori. Numerose sono altresì le prestazioni dedicate a coloro che hanno responsabilità di cura nei confronti di familiari non autosufficienti. Residuali, in termini assoluti, sono invece le misure per attività ludico ricreative e sportive, che sono comunque previste in alcuni settori.

Educazione e istruzione

Entrando nel dettaglio delle varie misure, la categoria dove si registra la maggiore diffusione di misure di welfare bilaterale, indipendentemente dal settore, è quella afferente al sostegno dell'educazione e dell'istruzione. Nel settore agricolo, l'ente bilaterale territoriale della Venezia Giulia (Ebat VG) riconosce delle indennità *una tantum* per i figli dei dipendenti frequentanti scuola materne pubbliche o convenzionate (pari a 200 o 100 euro annui a seconda della tipologia di contratto e giornate lavorative per i contratti a tempo determinato) e per l'asilo nido (pari a 400 o 200 euro annui a seconda della tipologia di contratto e giornate lavorative per i contratti a tempo determinato). L'Ebat della provincia di Cuneo eroga invece un contributo forfettario per le spese scolastiche sostenute dagli operai agricoli a tempo indeterminato/determinato con almeno 51 giornate nell'anno in corso o in quello precedente relativamente a ciascun figlio iscritto alle scuole medie inferiori (contributo 100 euro) e superiori (200 euro). Anche l'Ebat di Siracusa riconosce ai lavoratori un contributo economico per l'acquisto di libri e materiale scolastico per ogni figlio fiscalmente a carico che è iscritto e frequenta la scuola secondaria di primo e secondo grado, pari, rispettivamente a 100 e 200 euro, con riferimento a ciascun anno scolastico.

Nel settore alimentaristi, secondo il regolamento del 2019 relativo alle provvidenze per i lavoratori, Ebipal – l'Ente bilaterale regionale Lombardia della panificazione ed attività affini – riconosceva diversi contributi a sostegno dell'educazione e istruzione. In favore dei dipendenti con figli fiscalmente a carico che frequentano istituti scolastici, l'ente territoriale erogava: 1) 600 euro per i figli iscritti alla scuola primaria; 2) 350 euro per i figli iscritti all'asilo nido (500 in caso di famiglia

monoparentale); 3) un contributo per i figli iscritti a istituti di scuola secondaria di primo grado (400 euro), di secondo grado (700) o a corsi professionali triennali (400 euro).

Nel comparto artigiano, le prestazioni di welfare bilaterale nell'area istruzione e educazione sono particolarmente articolate. Per dar conto della varietà di prestazioni, si può rinviare a quanto previsto dall'Ebap Piemonte. L'ente territoriale piemontese, infatti, riconosce ai lavoratori artigiani, a titolo di rimborso per il lavoratore e/o per ogni figlio, misure di welfare bilaterale per le seguenti causali: 1) accesso a servizi educativi come asili nido, micronidi, sezioni primavera, nidi in famiglia fino 700 euro per ogni figlio; 2) studi universitari (500 euro); 3) testi scolastici (400 euro); 4) partecipazione a centri estivi, campus, pre/dopo scuola (300 euro); 5) trasporto scolastico pubblico (150 euro in caso di trasporto urbano, 250 euro in caso di trasporto extraurbano); 6) rimborso mensa scolastica per la scuola dell'obbligo e dell'infanzia (350 euro). Di particolare interesse è poi il contributo spese mensa e trasporto scuola elementare riconosciuto dall'Eblart (Lazio), erogato ai sensi di quanto stabilito all'accordo interconfederale del 10 luglio 2023 per l'anno scolastico 23-24, e pari a 600 euro per il primo figlio e fino ad un massimo di 500 euro dal secondo figlio. Per i figli dei dipendenti che invece siano titolari di un abbonamento di trasporto pubblico e iscritti alle scuole di secondo grado, è riconosciuto un contributo di 100 euro a figlio. Infine, sempre nel comparto artigiano, si rileva la possibilità di accedere a un contributo asilo nido, fino a 300 euro, richiedibile da un solo genitore al 100% o da entrambi al 50% previsto dall'Eblig (Liguria).

Una varietà di misure associate a questa categoria di prestazioni si registra anche nel macrosettore terziario, distribuzione e servizi. Contro il "caro libri", Ebiter Bari riconosce un contributo di 150 euro per l'acquisto dei testi scolastici per i lavoratori del settore commercio con un Isee familiare inferiore a 30.000 euro. Nel territorio di Bologna, l'Ebiterbo eroga diverse prestazioni, anche in forza degli accordi sottoscritti a livello locale dalle parti costitutive, tra le quali rientra il contributo ordinario per i libri scolastici/universitari dei figli (390 euro per ogni figlio da fruire nella vita scolastica/universitaria); un contributo per i

centri estivi o strutture analoghe (12 euro giornalieri fino ad un massimo di 300 euro per ogni figlio di età compreso tra i 3 e i 14 anni) e un contributo baby sitter per assistere bambini di età non superiore a 12 anni (minimo di 450 euro fino ad un massimo di 900 euro) ⁽¹⁰⁾.

Nel settore della vigilanza privata, invece, l'Ebitev – l'ente bilaterale territoriale vigilanza privata Regione Lazio – erogava nel 2019 dei sussidi attraverso i residui di un apposito fondo di sostegno al reddito. Tra questi figurava un contributo per i figli iscritti alla scuola secondaria di primo grado (solamente per una persona per nucleo familiare) pari a 200 euro per l'iscrizione al primo anno e a 100 euro per l'iscrizione a ciascuno degli anni successivi. Anche l'ente bilaterale veneto vigilanza (Ebivev) riconosce dei sussidi per le spese legate all'istruzione e all'educazione dei figli, come i contributi per i figli dei dipendenti iscritti alla scuola secondaria (150 euro) o all'asilo nido, scuola materna e all'università (250 euro).

Sempre a sostegno delle spese legate ai figli in età scolare, si segnalano diverse soluzioni volte a sostenere la “digitalizzazione”, quali ad esempio il contributo di 100 euro, previsto per i lavoratori agricoli, per l'acquisto del computer ai figli oppure il sussidio erogato all'ente bilaterale regionale per l'artigianato d'Abruzzo, che consente il rimborso parziale delle spese sostenute (40%, fino ad un massimo di 300 euro annui per ciascun figlio) per l'acquisto obbligatorio di *tablet/notebook* legato a esigenze scolastiche dei figli. Un contributo tecnologia è erogato poi anche dall'Ebpt Marche, che però individua in questo caso tra i beneficiari i lavoratori stessi, e non i figli. Il sussidio è pari a 100 euro, a titolo di rimborso per i costi sostenuti per la rete internet *wi-fi* casalinga oppure per l'acquisto *tablet/pc*.

Tra le misure di welfare bilaterale rientranti in questa categoria figurano anche le borse di studio. Nel settore agricolo, ad esempio, si segnalano in tal senso le soluzioni dall'Ebat della provincia di Sondrio, che riconosce contributi per merito dei figli

⁽¹⁰⁾ L'assistenza ai figli tramite un servizio di *baby-sitting* deve comportare l'instaurazione di un rapporto di lavoro domestico non inferiore alle 20 ore settimanali per un/a collaboratore/trice inquadrata al livello minimo “B Super” del CCNL lavoro domestico.

a carico degli operai che frequentano scuole superiori e l'università, il cui valore varia in base alla tipologia di contratto (a tempo indeterminato o determinato) e all'indirizzo di studi seguito dai figli. Se infatti si tratta di studi relativi al comparto agrario, ogni tipologia di borsa viene aumentata di 100 euro ⁽¹¹⁾. L'Ebac Campania, invece, mette a disposizione diverse provvidenze ai figli dei lavoratori dipendenti iscritti a strutture statali, di un valore che va da 400 fino a 700 euro a seconda del titolo di studio conseguito, a cui ci aggiunge un contributo pari al 50% delle spese sostenute fino a un massimo di 500 euro per nucleo familiare in caso di iscrizione a corsi di lingua o corsi post-laurea. Simili prestazioni si registrano anche nel comparto artigiano: Ebrart eroga ad esempio "assegni di studio" per dipendenti e figli a carico in caso di conseguimento del diploma, della laurea o in caso di stage riconosciuto dal MIUR, il cui ammontare varia in base al titolo di studio da un minimo di 400 fino ad un massimo di 1.250 euro.

Diverse sono poi le prestazioni di welfare bilaterale riconosciute ai lavoratori studenti. In favore del conseguimento del titolo di studio da parte del personale dipendente, nel comparto artigiano piemontese l'Ebap eroga specifici contributi *una tantum*, il cui valore varia dagli 800 ai 2.000 euro in caso di conseguimento del titolo di studio presso istituzioni formative pubbliche o parificate per ogni ordine e grado a partire dal diploma scolastico fino al master universitario. Di particolare interesse è poi la soluzione dell'Elba, operante nella Regione Lombardia, che eroga in favore dei lavoratori apprendisti che hanno conseguito la qualifica di operaio o impiegato un contributo di 400 euro. Sempre in favore degli apprendisti, delle misure sono riconosciute dall'ente bilaterale per l'artigianato della provincia autonoma di Bolzano (Eba-Bkh – Alto Adige), tra i quali figura il contributo per gli apprendisti del primo anno di apprendistato di primo livello, erogato al completamento del primo anno di formazione (200 euro *una tantum*) e il contributo per gli

(11) L'ente specifica che il contributo: 1) può essere richiesto da uno solo dei genitori anche se entrambi impiegati nel settore agricolo; 2) è assoggettato alla ritenuta fiscale del 23%, come specificato anche dall'apposita certificazione CU erogata dall'ente per la dichiarazione dei redditi; 3) il figlio è considerato a carico del nucleo familiare se non supera i 4000 euro annui o 2.849,51 se con un'età superiore a 24 anni.

apprendisti e le apprendiste in caso di svolgimento dello stesso in professioni atipiche per il loro genere ⁽¹²⁾, pari a 400 euro per il primo anno di formazione e 200 euro per gli anni successivi.

L'attenzione verso la crescita professionale dei lavoratori e le politiche di genere da parte dell' l'Eba-Bkh – Alto Adige è ulteriormente confermata da ulteriori prestazioni, fra le più innovative tra quelle mappate, ovvero: 1) il contributo per il conseguimento del titolo di maestro artigiano, pari a 700 o 1.300 euro, rispettivamente, per il superamento della parte economico-giuridica o conseguimento del diploma; 2) il contributo per i lavoratori che conseguono il titolo di maestro artigiano in professione atipica per il proprio genere, di 1.400 euro in caso di superamento della parte economico-giuridica o 2.600 in caso di conseguimento del diploma di maestro artigiano ⁽¹³⁾. Peculiare inoltre è il “premio formazione professionale” riconosciuto dall'ente territoriale nel settore turistico della Sardegna che mette a disposizione ai lavoratori che nel corso del 2023 hanno frequentato e concluso almeno 2 corsi erogati e certificati dall'Ebts, per un numero complessivo di almeno 15 ore di formazione, un contributo di 200 euro.

Assistenza familiare e attività di cura

Sul piano del sostegno alle attività di cura e assistenza familiare, per i lavoratori del comparto artigiano l'ente bilaterale territoriale della Regione Toscana (Ebrert) riconosce un contributo in favore di lavoratori con figli o coniugi disabili ai sensi dell'art. 3, comma 3, l. n. 104/1992, pari a 1.200 euro se il nucleo familiare del richiedente ha un Isee non superiore a 28.000 euro. Nel

⁽¹²⁾ Secondo quanto stabilito dall'ente, ciò vale per gli apprendisti formati in una professione in cui al massimo il 30% del proprio sesso è impiegato a livello nazionale. La percentuale viene determinata annualmente in base al numero di apprendisti iscritti alle scuole professionali e le parti individuano puntualmente, con un elenco, gli apprendistati atipici per genere.

⁽¹³⁾ Anche in questo caso le parti stabiliscono che ciò vale per il conseguimento del titolo di maestro artigiano per una professione per la quale un massimo del 30% del proprio sesso a livello nazionale possiede il medesimo titolo. Tale percentuale viene determinata annualmente in base ai maestri iscritti nell'elenco dell'Associazione Maestri Altoatesini e l'elenco si trova presso la Camera di Commercio di Bolzano.

territorio piemontese, l'Ebap eroga invece due distinte prestazioni in quest'area: la prima, di cui sono destinatari i nuclei familiari in cui vi sia un componente di età fino a 18 anni disabile *ex art. 3, commi 1 e 3, l. n. 104/1992*, consistente in un contributo fisso di 100 euro netti per ciascuna delle giornate in cui il minore è sottoposto a visita medica, per un massimo di 5 visite ogni anno; un secondo contributo è invece destinato ai nuclei familiari con genitori con certificazione di non autosufficienza ed è pari a 1.000 euro su base annuale. Lo stesso importo è riconosciuto dall'Ebrart ai lavoratori con figli disabili. Tale somma, tuttavia, è oggetto di rimodulazione in base al numero dei figli, grazie all'elevazione a 1.500 euro in presenza di più figli disabili, sempreché il richiedente abbia un Isee non inferiore a 30.000 euro.

Sempre in questo ambito, articolata è la provvidenza riconosciuta dall'ente bilaterale artigiano del Trentino che, per agevolare e sostenere l'assistenza a familiari che utilizzano i permessi previsti dalla l. n. 104/2000 o che fruiscono del congedo per gravi motivi familiari di cui alla l. n. 53/2000, copre attraverso il fondo di sostegno al reddito 36 giornate aggiuntive di integrazione salariale per anno solare, ulteriori rispetto a quelle indennizzate dall'Inps. In questo caso, il contributo è pari al 50% della retribuzione in essere al momento della prima richiesta di permesso o congedo ed è riconosciuto sulla base delle effettive giornate/ore utilizzate.

Quanto al settore terziario, invece, di particolare rilievo è l'esempio dell'Ebt Treviso, operante nel campo del turismo, che eroga un contributo, pari a 400 euro per ogni anno civile, per le spese legate alla gestione amministrativa del rapporto di lavoro instaurato con una badante/baby sitter, a condizione che tale rapporto sia regolato dal CCNL lavoro domestico. Particolarmente generoso è poi il contributo erogato dall'ente bilaterale territoriale del terziario di Bergamo, che riconosce ai lavoratori con figli disabili conviventi a carico un contributo di 2.000 euro, a titolo di concordo spese per l'assistenza; si tratta di un importo ulteriore rispetto al sussidio di 200 euro erogato ai lavoratori che instaurano un rapporto di lavoro domestico con un assistente familiare convivente (di almeno 54 ore settimanali e

con applicazione del CCNL lavoro domestico) finalizzato all'assistenza di familiari (coniuge, genitori, suoceri).

Nel settore della vigilanza privata, infine, a partire dal 2024 e in seguito del riconoscimento di una prestazione a sostegno delle spese familiari legate all'attività di cura di un familiare non autosufficiente (*supra*), l'Ebivev ha deliberato la sospensione della prestazione analogamente riconosciuta a livello territoriale dato che, Ebinvip, riconosce un analogo sussidio migliorativo, segnalando così l'integrazione tra i diversi livelli della bilateralità.

Tutela e prevenzione della salute

Le soluzioni a tutela e prevenzione della salute risultano particolarmente sviluppate nella rete territoriale degli enti bilaterali del settore agricolo. A titolo esemplificativo, l'Ebat di Como e Lecco riconosce per il 2024 un rimborso per l'acquisto di occhiali da vista con prescrizione medica o tecnica, per un importo massimo di 150 euro a persona per triennio, erogabile sia al lavoratore che a ognuno dei propri familiari a carico. Lo stesso ente, inoltre, eroga rimborsi per le spese odontoiatriche (50 euro per la pulizia odontoiatrica e il 30% delle spese sostenute, fino a 400 euro, delle spese odontoiatriche dalla natura conservativa o endodontica).

Le spese sanitarie sono un ambito in cui, inoltre, l'Ebas – l'Ente bilaterale del settore agricolo della provincia di Sondrio – eroga molteplici contributi che vanno da al rimborso per protesti oculistiche/odontoiatriche per i lavoratori e i familiari d'importo compreso tra i 300 e i 750 euro ogni anno a seconda della tipologia di contratto e giornate lavorative – fino ai contributi finalizzati all'incentivazione della prevenzione della salute dei lavoratori stessi (prevenzione di tipo odontoiatrico, cardiovascolare e oncologica) riconosciuti ogni anno per alcune prestazioni specifiche e il cui importo (dai 25 ai 100 euro) anche in questo caso, dipende dalle caratteristiche del rapporto di lavoro. Più generico è invece il contributo per visite e prestazioni specialistiche previsto dall'Ebat di Catania, pari a 350 euro, che però

vede come beneficiari non solo i lavoratori ma anche i familiari a carico.

In questo ambito, nel macrosettore terziario, distribuzione e servizi, l'ente del turismo veneziano eroga dei sussidi legati alle spese dentistiche (un contributo biennale di 500 euro per l'acquisto di apparecchi ortodontici per i figli fino a 16 anni di età e un contributo annuale di 200 euro per le spese dentistiche non coperte dai fondi di assistenza sanitaria integrativa) nonché un sussidio per l'acquisto di parafarmaci acquistati esclusivamente presso farmacie e parafarmacie pari a 100 euro ogni anno. Lo stesso sussidio viene riconosciuto anche dall'ente del commercio della medesima provincia. Interessante, infine, è il contributo assistenza psicologica riconosciuto dall'Ebtt – l'ente bilaterale turismo toscano – che mette a disposizione per il 2024 un contributo di 400 euro ai lavoratori a tempo indeterminato (modulabile a seconda dell'Isee degli stessi), che può essere utilizzato anche per prestazioni professionali di cui sono beneficiari i figli a carico.

Per i lavoratori artigiani dei settori metalmeccanico, chimico e dell'industria alimentare, in Piemonte l'ente bilaterale territoriale rimborsa parzialmente l'acquisto delle lenti graduate correttive per la variazione visus dichiarata fino al 50% del costo sostenuto. Lo stesso ente, inoltre, riconosce: 1) un contributo pari al 50% della quota versata dal lavoratore a Sanarti che iscrive al fondo l'intero nucleo familiare, comprendente anche un soggetto titolare dei diritti di cui alla l. n. 192/1994; 2) un rimborso di 100 euro per trattamenti parasanitari (fisioterapia, osteopatia ecc.), per un massimo di 2 prestazioni per nucleo familiare. A integrazione delle prestazioni già erogate da Sanarti, l'ente bilaterale del Lazio (Eblart) riconosce diversi contributi integrativi *una tantum* in caso di raggiungimento del massimo previsto dal fondo, segnatamente per l'acquisto di ausilio e protesi (100 euro), per prestazioni odontoiatriche (250 euro) e per l'acquisto di lenti correttive (100 euro).

A tutela dei lavoratori più vulnerabili, spesso gli enti riconoscono prestazioni specifiche, come dimostrano i contributi in caso di morte e/o invalidità permanente dei lavoratori o a sostegno delle vittime di violenza di genere. Nel settore agricolo, l'Ebat cuneese riconosce, in caso di morte dell'operaio agricolo,

un contributo *una tantum* di 1.000 euro per il coniuge/convivente superstite nonché una somma di 500 euro per ogni figlio a carico ⁽¹⁴⁾. In caso di invalidità permanente al 100% ovvero tale da causare l'inidoneità allo svolgimento di qualsiasi mansione, lo stesso ente territoriale riconosce al coniuge/convivente un contributo di 2.000 euro, integrabile con un'erogazione di euro 1.000 euro per ogni figlio a carico. Per le vittime di violenza di genere, invece, nel comparto artigiano del territorio trentino, è possibile accedere a un'integrazione della retribuzione per i mesi di congedo non coperti dal CCNL e pari a 1.000 euro per due mesi.

Conciliazione vita-lavoro

Nell'ambito della conciliazione vita-lavoro rientra un'ampia serie di misure, che vanno dai bonus erogati in occasione della nascita di un figlio alle prestazioni economiche associate all'utilizzo di fattispecie sospensive dal lavoro.

Nel settore agricolo, il contributo a sostegno della nascita di una nuova famiglia può avere diverse denominazioni, come dimostrano alcuni rilevanti esempi territoriali. Si segnalano, ad esempio: 1) il "contributo per nascite ed adozioni", previsto dall'Ebat di Como e Lecco pari a 400 euro per ogni evento; 2) il "contributo alla genitorialità" erogato dall'Ebat Viterbo, pari a 600 euro, assegnato a uno dei due genitori per ogni parto, da richiedere entro un anno dall'evento; 3) il "bonus parto" riconosciuto dall'Ebat Catania, pari a 700 euro e da richiedere entro sei mesi dall'evento; 4) il "bonus bebè", erogato dall'Ebat Napoli, pari a 300 euro; 5) l'"assegno *una tantum* di nascita e adozione" riconosciuto dall'Ebat Siracusa, per ogni figlio, pari a 600 euro.

Nel comparto artigiano, l'ente territoriale siciliano riconosce un contributo a sostegno della prima infanzia pari a 800 euro per figlio per i primi tre anni di vita o di adozione. Per i lavoratori

⁽¹⁴⁾ Per gli eventi verificatisi dal 1° gennaio 2023, il contributo è riconosciuto solo agli eredi legittimi dell'operaio agricolo OTD. Agli eredi legittimi dell'operaio agricolo OTI deceduto viene riconosciuta una analoga prestazione dall'Ente bilaterale agricolo nazionale Eban.

che invece fruiscono del congedo parentale entro i 6 anni dall'ingresso in famiglia del bambino a seguito della nascita, adozione o dell'affidamento, l'Ebat Trentino eroga un'integrazione pari al 50% del reddito per la prima mensilità e un'integrazione del 20% per ulteriori 3 mensilità. A sostegno dei genitori che assistono i figli in caso di malattia dei figli fino a 6 anni di età, in caso di assenza dal lavoro in via continuativa e non retribuita, l'ente bilaterale del trentino riconosce un contributo di 300 euro per un periodo di assenza di 6 giornate lavorative in caso di malattia del figlio fino a 3 anni, ridotto a 200 euro se la malattia riguarda il figlio di età compresa tra i 3 e i 6 anni non compiuti, a copertura di 5 giorni di permesso riconosciuti dalla legge e non fruiti in via continuativa. Peculiare è il contributo a sostegno della maternità previsto dall'Ebilig, di cui è destinataria la sola lavoratrice che ha avuto un figlio nel 2023 e pari a 700 euro.

Passando al settore terziario, si può rinviare a quanto previsto gli enti bilaterali del commercio e del turismo della provincia di Cuneo, i quali erogano un contributo *una tantum* di 500 euro ai lavoratori con un Isee inferiore ai 40.000 mila euro e che accedono al congedo parentale per almeno 90 giorni continuativi entro il 1° anno di vita del bambino/adozione (da riproporzionare per i dipendenti con contratto a tempo parziale). L'ente bilaterale del commercio e turismo nel territorio vicentino (Ebst), invece, riconosce un'indennità ai lavoratori che fruiscono del congedo per malattia dei figli durante i primi 3 anni di vita pari alla retribuzione giornaliera per un massimo di 5 giorni l'anno. Anche l'ente bilaterale del commercio della città metropolitana di Bologna riconosce diverse prestazioni analoghe a quelle descritte finora, come il contributo per il congedo parentale non indennizzato da Inps e successivo ai primi 6 mesi complessivi (pari al 50% della retribuzione) oppure il contributo in caso di malattia del figlio, pari al 50% della retribuzione per 15 giorni ogni anno in caso di malattia del figlio fino a 3 anni e a 5 giornate all'anno in caso di malattia del bambino dai 3 agli 8 anni.

In alcuni casi, poi, gli enti bilaterali riconoscono un premio natalità, il cui importo viene raddoppiato in caso di parto gemellare. È quanto previsto, ad esempio, dall'ente bilaterale turismo

della Sardegna (Ebts), che per il 2023 ha riconosciuto un premio natalità di 400 euro e dall'ente bilaterale territoriale della toscana, che nel 2024 ha erogato un contributo di 500 euro, rimodulabile sulla base dell'Isee del nucleo familiare del richiedente.

Per contrastare gli effetti negativi della malattia di lunga durata, diversi enti bilaterali territoriali introducono inoltre specifiche soluzioni, che vanno dal riconoscimento di un'indennità giornaliera in caso di accesso all'aspettativa non retribuita alla fine del periodo di comporta sino alla previsione di bonus *una tantum*. Nel settore terziario della Regione Lazio, Ebit eroga un contributo ai lavoratori del commercio di importo fino a 1.000 euro in caso di aspettativa, a condizione che il richiedente non abbia già percepito contributi di analoga natura e fermo riproporzionamento dell'ammontare per i periodi di aspettativa inferiori a 120 giorni. In caso di superamento del periodo di comporta e accesso al periodo di aspettativa non retribuita previste dai CCNL del settore turismo, l'Ebt Treviso riconosce per massimo 90 giorni in ogni anno solare un contributo di 20 euro giornalieri, fino a un importo massimo totale di 1.800 euro. Anche l'Ebst Vicenza riconosce ai lavoratori del territorio impiegati nei settori commercio e turismo un'indennità giornaliera di 35 euro in caso di accesso all'aspettativa non retribuita per malattia grave a seguito del termine del periodo di comporta, per un massimo di 2 mesi.

Nel settore della vigilanza privata, Ebivlombard nel 2021 ha riconosciuto ai lavoratori con problemi di salute diversi contributi di solidarietà, come quello dal valore di 3.000 euro per coloro che sono in aspettativa non retribuita per superamento del periodo di comporta e affetti da gravi patologie. L'ente bilaterale veneto vigilanza (Ebivev), invece, assicura ai lavoratori iscritti all'ente uno specifico contributo per malattia oltre i 180 giorni, che viene riconosciuto fino a 4 mesi ed è pari a 10 euro lordi per ogni giorno di assenza.

Nel comparto artigiano, Eblart eroga, per un solo evento di malattia non superiore a 6 giorni nell'anno solare, un contributo per i primi tre giorni di assenza dal lavoro (da riproporzionare in caso di part-time) a titolo di integrazione parziale della mancata copertura e pari a 20 euro per ogni giorno lavorativo (con un limite di 60 euro per persona ad evento). L'ente territoriale

della Regione Calabria, in favore dei dipendenti assenti dal lavoro per esigenze legate alla malattia da almeno 30 giorni, riconosce invece un sostegno di 350 euro per massimo 3 mensilità, mentre nel territorio piemontese l'ente bilaterale territoriale mette a disposizione dei lavoratori con gravi patologie che superano il periodo di comporta, un contributo *una tantum* di 1.000 euro. Prassi simili caratterizzano l'ente territoriale altoatesino, che eroga ai lavoratori che superano il periodo di comporta e per un massimo di 90 giorni lavorativi un contributo giornaliero di 15 euro (10 per gli apprendisti). Per i dipendenti affetti da gravi patologie che superano il periodo di comporta mantenendo la conservazione del posto di lavoro, l'Ebac Campania stanziava un contributo *una tantum* di 750 euro. Lo stesso importo è erogato anche dall'Ebrart che, però, riconosce l'ammontare in tre tranche attraverso un contributo *una tantum* di 250 euro per 3 mesi.

Attività ricreative e tempo libero

Per quanto riguarda le attività ricreative e legate al tempo libero, nel comparto artigiano l'ente bilaterale territoriale della Regione Campania prevede un contributo per il rimborso ai dipendenti dei biglietti di cinema, teatri, parchi ricreativi, musei, concerti e per l'abbonamento a riviste e/o quotidiani pari al 40% delle spese ammissibili, fino ad un massimo di euro 100,00 per anno solare. Lo stesso ente, inoltre, e riconosce un contributo pari al 30% delle spese per attività sportive dei figli, fino a 500 euro ogni anno per singolo dipendente. A sostegno delle attività ludico ricreative sia dei dipendenti che dei loro figli, l'Ebas Sicilia eroga invece un bonus cultura e sport per abbonamenti nomativi in ambito culturali e/o sportivo, pari 100% della spesa sostenuta, fino a 200 euro ogni anno, elevati a 400 euro se il beneficiario è un lavoratore under 40. Di recente anche l'Eblart (Lazio) ha riconosciuto un contributo di 250 euro l'anno ai lavoratori dipendenti per la partecipazione ad attività ricreative (es. abbonamento cinema, abbonamento teatro, carnet o singoli biglietti cinema e teatro, concerti, corsi musicali, corsi recitazione, corsi cucina, acquisto libri, ingresso mostre, musei, siti archeologici, visite guidate) e una provvidenza di 300 euro per

le spese dei dipendenti privi di figli a carico per attività sportive.

Nello stesso territorio, per i dipendenti del settore terziario, Ebit assicura prestazioni di welfare volte a incentivare sia le attività culturali che sportive. In tal senso, viene prevista l'erogazione di un rimborso spese fino a 300 euro per l'iscrizione dei lavoratori e/o dei loro figli a carico ad attività sportive o fisico/motorie, fatta esclusione delle spese per l'acquisto dell'attrezzatura sportive e per gli ingressi giornalieri nelle strutture sportive. Sono inoltre previste due tipologie di bonus cultura a titolo di rimborso parziale di alcune spese culturali dei lavoratori pari, rispettivamente a un importo massimo di 100 euro per l'abbonamento e/o carnet di biglietti per il teatro e di 60 euro per l'acquisto di biglietti per cinema e concerti, l'acquisto di libri di saggistica e attività di cultura generale.

Sempre nel settore terziario, l'Ebiro eroga un contributo pari al 100% della spesa sostenuta dal lavoratore per l'iscrizione ad attività sportive, fino ad un massimo di 150 euro l'anno, mentre l'Ebct Pesaro e Urbino riconosce un contributo annuale di massimo 400 euro a copertura del 50% dei costi sostenuti per l'iscrizione a centri sportivi, palestre, centri di cura e riabilitazione ma anche per attività fisioterapiche. L'Ebct Calabria ha invece previsto, per i lavoratori al di sotto di un certo livello Isee, un contributo di 150 euro per nucleo familiare a copertura delle spese sostenute per l'esercizio di discipline sportive riconosciute dal CONI e/o per l'abbonamento in palestre, con riferimento alle attività svolte tra luglio 2024 e giugno 2025.

L'Ebst Sardegna, infine, ha riconosciuto un "premio vacanze" per i lavoratori che, nel corso del 2023, hanno trascorso periodi di vacanza familiari o individuali presso strutture turistiche in Sardegna, anche prenotati tramite agenzie di viaggio, pari al 50% della somma spesa per la vacanza, fino ad un massimo di 500 euro per nucleo familiare.

Trasporto pubblico

Anche nell'ambito del trasporto pubblico giungono rilevanti esempi, relativi a diversi settori e ai relativi sistemi bilaterali.

Nel settore alimentaristi l'Ebipal nel 2019 riconosceva, in favore del lavoratore in regola con la contribuzione da almeno 6 mesi e che utilizzasse i mezzi pubblici per recarsi al lavoro con abbonamenti settimanali, mensili od annuali, un contributo pari a 75 euro annui per minimo 6 mesi nel corso dell'anno solare, (anche se non continuativi) oppure pari a 150 annui per minimo 10 mesi nel corso dell'anno solare.

Nella stessa direzione, nel macrosettore terziario, distribuzione e servizi, l'ente bilaterale del commercio di Milano (Ebiter Milano), ha riconosciuto ai dipendenti che avessero sottoscritto nel 2022 un abbonamento nominativo di durata almeno pari a 9 mesi (anche non consecutivi) per il trasporto pubblico, un contributo di importo pari al 30% della spesa sostenuta con un massimale di 200 euro. L'Ebiterbo, invece, ha introdotto in via sperimentale – grazie ad un accordo firmato dalle parti costitutive a livello territoriale – diverse misure per i dipendenti nel settore commercio volte a sostenere una mobilità sostenibile e antiinquinamento, tra cui si segnala, in particolare il contributo per gli abbonamenti ai mezzi pubblici che coprono il tragitto casa-lavoro, di durata minima semestrale. Anche l'ente bilaterale turismo della Calabria ha di recente riconosciuto un contributo trasporti per l'anno 2024/2025 in favore dei lavoratori e dei figli a carico a copertura dei titoli di viaggio per i trasporti pubblici acquistati dal 1° agosto 2024 al 31 luglio 2025, fino ad un massimo di 150 euro per nucleo familiare con Isee fino a 30.000 euro annui.

Passando al comparto artigiano, l'ente territoriale della Campania riconosce un contributo annuale per l'abbonamento del trasporto pubblico necessario al tragitto casa-lavoro pari al 50% della spesa sostenuta, fino ad un importo di 500 euro. Diversamente, l'Ebas Sardegna differenzia l'ammontare del rimborso per le spese legate al trasporto pubblico dei lavoratori sulla base dell'Isee del richiedente: il rimborso spese infatti può arrivare a 100 euro, se l'Isee si attesta fino a 20.000 euro mentre, per redditi equivalenti o superiori, l'importo erogabile è di massimo 75 euro.

Ulteriori prestazioni

Oltre alle prestazioni finora descritte nell'ambito di categorie omogenee, dalla mappatura delle misure di welfare bilaterale emerge la presenza di contributi ulteriori a sostegno delle spese sostenute dai lavoratori e/o dai loro nuclei familiari per far fronte a un'ampia serie di esigenze (di natura sociale e non), a conferma di come i bisogni degli stessi siano in costante e continua evoluzione.

Una delle più evidenti conferme di questo aspetto è la crescita esponenziale, negli ultimi anni, delle prestazioni a tutela del potere d'acquisto dei lavoratori contro il rialzo dei prezzi dei beni energetici. Numerosi sono infatti gli enti bilaterali che, nei vari settori, hanno riconosciuto con bandi *ad hoc* specifici bonus contro i rincari.

Un valido esempio in questa direzione arriva dall'Ebat agricolo di Napoli, che ha riconosciuto un contributo rivolto ai lavoratori per i quali si sia verificato, nell'ultimo anno, un rincaro della bolletta superiore al 30% rispetto all'anno precedente. L'importo del sussidio è pari a 150 euro, non cumulabile con quanto previsto dalla normativa nazionale e/o regionale.

La medesima finalità viene perseguita, nel settore terziario, dall'ente bilaterale del commercio di Bergamo, che eroga un sussidio a sostegno del caro energia/gas per i lavoratori a tempo determinato (di minimo 9 mesi continuativi) e indeterminato (inclusi gli apprendisti) il cui importo va dai 150 ai 100 euro in base all'ammontare dell'Isee del nucleo familiare del richiedente.

Non di rado, le parti riconoscono inoltre specifiche prestazioni di welfare bilaterale per sostenere le spese funerarie. In questo caso, la tipologia di contributo può riguardare sia le spese sostenute dai familiari superstiti in caso di decesso del lavoratore iscritto che le spese sostenute da quest'ultimo in caso di decesso di un familiare/partner convivente. Ambedue le tipologie di prestazione appena descritte sono riconosciute, a titolo esemplificativo, da Ebit Lazio per le imprese laziali nel settore commercio. L'ente, in questo caso, eroga un contributo pari a 900 euro per l'iscritto e a 500 euro per il familiare convivente, fermo

restando che l'erogazione è però concessa solo a coloro che presentano un reddito familiare inferiore a 25.000 euro.

Esempi rilevanti in questa direzione giungono anche da altri settori. In quello agricolo, ad esempio, nel territorio siracusano viene riconosciuto un assegno funerario per gli eredi del lavoratore deceduto di importo pari a 500 euro, mentre nel comparto artigiano l'ente territoriale della provincia di Bolzano riconosce ai lavoratori iscritti un'indennità per spese funerarie in caso di morte di un familiare (coniuge, unito civile e figlio). Parallelamente, gli stessi familiari potranno ricevere dall'ente uno specifico importo in caso di decesso dell'iscritto.

Di crescente importanza, tra le previsioni degli enti bilaterali, sono inoltre i contributi economici per mutui o affitti nonché per le spese legate alla dichiarazione dei redditi, al rilascio/rinnovo del permesso di soggiorno e al conseguimento della patente di guida. Questo segnala la costante attenzione delle parti sociali nel fornire sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie, esposte alle difficoltà economiche associate all'acquisto di beni immobili e, più in generale, a quelle spese periodiche che hanno un impatto sul reddito familiare.

Nel comparto artigiano, sono diversi gli enti che riconoscono queste tipologie di prestazioni. A titolo esemplificativo, l'ente bilaterale lombardo riconosce: 1) un contributo mutui tasso variabile, in favore dei dipendenti titolari o cointestatari di un mutuo a tasso variabile per l'acquisto della prima casa su contratto stipulato a partire dal 1° gennaio 2010, da richiedere entro il 30 aprile 2025; 2) un contributo dichiarazione dei redditi in favore dei dipendenti che presentino la dichiarazione dei redditi tramite un CAF riconosciuto e che, nel corso del 2023, siano stati collocati in sospensione dell'attività tramite Fsba, di valore pari a 40 euro; 3) un contributo per il rilascio o il rinnovo del permesso di soggiorno a favore del lavoratore straniero extracomunitario che presenti la richiesta per conseguire o rinnovare il permesso di soggiorno, pari, rispettivamente, a 70 o 100 euro; 4) un contributo in favore dei lavoratori intestatari o cointestatari di un regolare contratto di affitto relativo all'abitazione principale che abbia subito adeguamenti Istat a partire dal 1° gennaio 2024, pari a 250 euro.

Sempre a sostegno delle spese legate all'affitto, l'ente bilaterale artigiano della Calabria riconosce una prestazione appositamente dedicata alle giovani coppie di artigiani: per i lavoratori iscritti con età non superiore ai 40 anni, che abbiano contratto il matrimonio da almeno 12 mesi e che siano residenti in immobili in locazione, l'ente riconosce infatti una somma *una tantum* di 350 euro. Di particolare interesse è poi la prestazione riconosciuta in questo ambito dall'ente bilaterale artigiano della Sardegna, che ammette un rimborso forfettario del 100% delle spese le spese sostenute dal dipendente, fino a 250 euro annui, per il pagamento di interessi conseguenti all'accensione di un prestito, un finanziamento o un mutuo finalizzato all'acquisto, o a operazioni di manutenzione, costruzione e/o ristrutturazione della casa, oppure all'acquisto di mezzi di trasporto. Un contributo per il conseguimento da parte dei lavoratori della patente di guida di tipo B e C è invece riconosciuto dall'ente territoriale artigiano della provincia autonoma di Bolzano: l'importo è pari a 200 euro ed è richiedibile dai lavoratori entro 12 mesi dal conseguimento della patente.

Nel settore commercio, invece, l'Ebct di Pesaro e Urbino mette a disposizione dei lavoratori del settore commercio un sussidio pari all'1% del finanziamento accordato (per un massimo di 400 euro) in caso di sottoscrizione di un mutuo ipotecario (anche cointestato almeno al 50%) di un importo minimo di 16.000 euro per l'acquisto, la costruzione o ristrutturazione della prima casa.

Oltre alle prestazioni a sostegno del potere d'acquisto e del reddito dei lavoratori e/o delle loro famiglie, si rileva altresì la presenza di misure di welfare bilaterale ideate allo scopo di valorizzare e premiare la professionalità dei lavoratori anche dal punto di vista economico. In particolare nel comparto artigiano sono notevolmente diffusi i c.d. premi di anzianità aziendale: l'ente territoriale piemontese eroga una somma *una tantum* di 400 euro in favore dei lavoratori che nel 2024 abbiano compiuto 20 anni di anzianità presso la stessa impresa, mentre l'Elba della Lombardia riconosce ogni biennio un contributo di 150 euro in favore dei dipendenti con un'anzianità di servizio presso la stessa azienda di almeno 18 anni (c.d. contributo di anzianità professionale). Qualora si sia in presenza di anzianità aziendali

superiori, l'ente altoatesino del comparto artigiano eroga dei contributi *una tantum* di maggiore importo, pari a 1.000 e 1.500 euro in base dall'anzianità aziendale (rispettivamente, 30 o 40 anni di ininterrotto servizio presso la stessa azienda). Un contributo di anzianità è riconosciuto anche dall'Ebac Campania, che assegna una quota di 500 euro ai lavoratori con un'anzianità aziendale ininterrotta di almeno 8 anni.

Il premio per anzianità aziendale è altresì riconosciuto nel settore agricolo dall'Ebat di Como e Lecco, che eroga ai lavoratori occupati nella stessa ditta, anche in caso di cambiamento di titolare, da almeno 25 anni, un contributo di 300 euro. Sempre in ottica premiale, ma in questo caso con specifico riferimento a particolari categorie di lavoratori, opera il premio stagionalità stanziato dall'Ebts della Sardegna per i lavoratori con un rapporto a tempo determinato/stagionale nel 2023, dall'importo di 300 euro.

Si segnalano, infine, alcune particolari tipologie di prestazioni di welfare bilaterale legate a specifici eventi della vita dei lavoratori o a particolari esigenze personali dei lavoratori e/o dei propri familiari. Sul primo fronte, rilevano i vari contributi previsti dagli enti bilaterali per il matrimonio dei lavoratori: un valido esempio sul punto è rappresentato dell'Ebat Siracusa, nel settore agricolo, che in tale occasione eroga un assegno *una tantum* di 500 euro. Per quanto riguarda invece le esigenze personali dei dipendenti, particolarmente diffusi, specialmente nell'ultimo periodo, sono i contributi a copertura delle spese veterinarie sostenute dai lavoratori per i propri animali da compagnia, come nel caso dell'Epap (settore artigiano), che ha introdotto una somma di 100 euro, e dell'Ebtt (settore turistico), che prevede importi differenziati a seconda dell'Isee del richiedente, così come i bonus carburante.

Rilevante rimane inoltre il ruolo dei bonus carburante e dei buoni acquisto, come nel caso di Ebiter Campania, che per l'anno 2023 ha messo a disposizione un contributo sociale pari a 150 euro per l'acquisto di beni di prima necessità, rivolto ai lavoratori dipendenti da aziende che applicano il CCNL terziario, distribuzione e servizi e in regola con i versamenti all'ente da almeno 6 mesi.

5. Riflessioni conclusive

La ricognizione delle misure di welfare bilaterale erogato dagli enti a livello nazionale e territoriale nei diversi macrosettori consegna un quadro variegato di soluzioni, nell'ambito del quale è comunque possibile tracciare alcune tendenze di fondo dei diversi sistemi di relazioni industriali.

Anzitutto emerge una ambivalenza del rapporto tra enti bilaterali e prestazioni di welfare nei diversi sistemi contrattuali: da una parte, vi sono realtà settoriali in cui gli enti bilaterali sono funzionali a supportare la contrattazione collettiva nazionale, diventando un vero e proprio strumento per riconoscere prestazioni omogenee sul territorio a tutti i lavoratori a cui si applica il CCNL. Dall'altra parte, invece, vi sono sistemi di relazioni industriali in cui le parti assegnano un ruolo di primo piano al livello territoriale, dove sono attivi diversi enti a livello regionale e provinciale.

La prima chiave di lettura è utile a capire quanto avviene, ad esempio, nel sistema di relazioni industriali sviluppato da Confapi e dalle federazioni settoriali aderenti a Cgil, Cisl e Uil che, tramite due enti bilaterali nazionali – Enfea e Ebm – eroga prestazioni direttamente a tutti i lavoratori delle piccole e medie imprese nei settori chimico, alimentare e metalmeccanico, costituendo una valida alternativa al tradizionale modello “contrattuale” per le imprese con una soglia dimensionale ristretta (SQUEGLIA, 2017). In parte, ciò sembrerebbe confermato anche in un altro sistema di relazioni industriali, ovvero quello costituito da Unione Italiana Food (Unionfood) e altre associazioni aderenti a Federalimentare (associazione di secondo livello del sistema confindustriale) e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil, che assegna all'ente bilaterale nazionale – Ebs – l'erogazione di specifiche prestazioni di cui sono destinatarie specifiche categorie di lavoratori e lavoratrici particolarmente vulnerabili.

La seconda chiave di lettura appare invece quella più utile a descrivere invece quanto accade nel settore terziario e nel comparto artigiano. Nel primo caso, il sistema di relazioni industriali con a capo Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl

e Uiltucs-Uil ha avuto storicamente un notevole radicamento soprattutto in alcune aree del paese, legato all'articolata strutturazione della bilateralità di settore e alle (sempre più) ampie funzioni affidate alle strutture operanti nei territori. Nel tempo, si è così venuto a creare un sistema di welfare di territorio di due dimensioni. Da una parte, le soluzioni promosse dai grandi gruppi aziendali del terziario, in cui sono attivi piani di welfare unilaterali o definiti attraverso la contrattazione collettiva di secondo livello; dall'altra parte, le misure erogate dalle parti sociali mediante i vari enti bilaterali attivi a livello regionale/provinciale, ampiamente radicati in ogni contesto locale. In aggiunta, è bene considerare che il settore terziario è caratterizzato generalmente da imprese di piccole dimensioni, in cui la struttura limitata e la scarsa sindacalizzazione interna non consentono l'attivazione di un'efficace azione contrattuale collettiva. Da queste peculiarità deriva l'attivazione della bilateralità territoriale, come dimensione naturalmente vocata a intercettare e declinare le misure di welfare di cui sono destinatari i lavoratori, affinché vi sia una corrispondenza tra bisogno e sussidio, capace anche di creare externalità positive sul territorio e sulle aziende del settore stesso.

Questa chiave interpretativa appare idonea a tracciare anche alcune caratteristiche di quanto avviene nel comparto artigiano, nell'ambito del quale i limiti dimensionali delle imprese derivano direttamente dalla legge (cfr. *Sesto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023, parte I, capitolo 1). Nel sistema di relazioni industriali promosso da Confartigianato, Cna, Casartigiani, Clai e Cgil, Cisl e Uil, tuttavia, particolare rilevanza è assunta dalla contrattazione decentrata a livello regionale, a cui è demandata l'applicazione e la declinazione a livello territoriale di quanto definito a livello nazionale. È a questo specifico livello che viene quindi demandata anche l'erogazione delle misure di welfare bilaterale, a tutela delle esigenze di imprese e lavoratori dei diversi territori (cfr. *Sesto rapporto*, parte I, capitolo 1).

In ogni caso, un aspetto che accomuna i due sistemi di relazioni industriali appena citati è l'assenza di una influenza diretta da parte delle norme di incentivazione economica riconosciute al welfare aziendale "fiscale", visto che in questi casi la bilateralità

si è progressivamente sviluppata in maniera autonoma e spontanea, partendo dalla valorizzazione delle tradizionali forme di welfare bilaterale, quali la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e il sostegno al reddito in caso di sospensione o riduzione delle prestazioni lavorative, estendendo poi nel tempo il proprio raggio d'azione a nuove soluzioni. Tuttavia, è innegabile che le novità normative introdotte nel TUIR a partire dalla legge di bilancio del 2016, nonostante la loro mancata applicazione alle prestazioni di welfare bilaterale, abbiano comunque contribuito ad una più sostenuta diffusione delle misure di welfare occupazionale su tutto il territorio nazionale, ampliando altresì il novero delle prestazioni erogate ai lavoratori.

Un'attenzione specifica deve invece esser posta nei confronti della bilateralità agricola, in ragione delle peculiari caratteristiche del settore non associabili agli altri settori dal punto di vista strutturale, storico, funzionale e normativo. Nel sistema di relazioni industriali promosso da Confagricoltura, Cia, Coldiretti e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil, come già si è avuto modo di indagare nel dettaglio (cfr. capitolo 1, parte I), la bilateralità presenta caratteristiche singolari derivanti da un processo di razionalizzazione delle istituzioni operanti ai diversi livelli, che al giorno d'oggi vede in atto un processo di parziale convergenza tra quanto riconosciuto – in termini di welfare bilaterale – a operai e florovivaisti, rispetto alle soluzioni stabilite per quadri e impiegati agricoli. Andrà pertanto seguito con particolare attenzione, nel prossimo futuro, il processo di costituzione del Comitato permanente presso l'Eban.

Le due chiavi di lettura del fenomeno del welfare bilaterale consegnano quindi un quadro complessivo caratterizzato da una commistione di fattori storici – legati allo sviluppo della bilateralità risalente nel tempo in diversi sistemi di relazioni industriali e all'attuale nascita di ulteriori strumenti in questo ambito – e strutturali, che invece risentono non solo delle caratteristiche dei settori e delle attività economiche ma anche dei cambiamenti che afferiscono il tessuto sociale e, quindi, i bisogni emergenti di lavoratori e lavoratrici. Sotto questo profilo, i cambiamenti demografici rappresentano una sfida di primo piano per gli enti bilaterali, viste le conseguenze da essi derivanti in

termini di emersione di nuovi bisogni meritevoli di tutela e trasformazione del mercato del lavoro, come rivelato dall'aumento delle prestazioni di welfare bilaterale rivolte alle famiglie.

Le sfide poste dalla riduzione della natalità e dal progressivo invecchiamento della popolazione sono numerose e le parti sociali si sono mostrate particolarmente sensibili su tali argomenti, cercando di introdurre strumenti di sostegno volti a limitare nel tempo gli effetti negativi derivanti dalle profonde trasformazioni demografiche, che avranno una ripercussione anche nelle traiettorie di sviluppo dei sistemi di welfare pubblico. A queste sfide si aggiungono anche quelle derivanti dalla transizione dei sistemi produttivi verso modelli di produzione differenti e imposti dalla c.d. *twin transition*, i cui effetti si spiegano altresì sull'organizzazione del lavoro.

Ne deriva che le parti sociali nel prossimo futuro saranno chiamate a intervenire maggiormente a tutela dei lavoratori e delle loro famiglie, non solo attraverso la messa a disposizione di strumenti di welfare direttamente erogati in forza di disposizioni *ad hoc* previste dai contratti collettivi nazionali o decentrati, ma anche valorizzando al meglio i sistemi bilaterali e le *best practices* localmente rilevate, in modo da ridurre i divari esistenti nell'accesso alle misure di welfare tra i lavoratori ai quali è riconosciuto un piano di welfare aziendale e coloro che invece ne restano esclusi.

Lo sforzo degli attori delle relazioni industriali in questo senso, però, potrebbe essere sostenuto anche dal legislatore, effettuando delle riflessioni circa il regime fiscal-contributivo associato alle soluzioni di welfare aziendale, che allo stato attuale non si estende alle misure erogate dalle bilateralità, comportando così una situazione di sfavore per questo canale di promozione delle misure. Una piena equiparazione, sul piano delle agevolazioni, tra le misure promosse a livello aziendale attraverso i contratti collettivi o i regolamenti aziendali, e quelle erogate dagli enti bilaterali, appare ormai ampiamente auspicabile, visto il ruolo centrale che questi strumenti ricoprono in diverse aree del mercato del lavoro, in cui la contrattazione aziendale non è in grado di arrivare.

Parte II
APPROFONDIMENTI ANALITICI

1.

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

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

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

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

prospettiva neutrale e, per l'altro, alle indagini prodotte dalle parti sociali o da centri di ricerca privati che si siano rivelate complete, sotto il profilo metodo-logico e della rilevanza tecnico-scientifica. Il periodo di riferimento considerato ai fini del monitoraggio è quello relativo al triennio 2022-2024; tuttavia, preliminarmente a tale mappatura, sono state recuperate anche le risultanze dell'analisi longitudinale sviluppata nell'ambito delle precedenti edizioni del Rapporto, di modo da poter raffrontare gli esiti della reportistica più recente con gli andamenti già registrati in passato.

1. La diffusione del welfare privato

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

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

Quanto alle altre due variabili che, parimenti, si sono rivelate idonee a incidere sulla diffusione del fenomeno, il materiale raccolto nelle precedenti edizioni ha evidenziato come i settori

merceologici a maggiore incidenza di iniziative di welfare siano il manifatturiero, il chimico-farmaceutico, il commercio, nonché il settore dei servizi. Il primato del comparto manifatturiero, soprattutto nella meccanica, è stato registrato financo nel contesto pandemico, quando, a fronte di un improvviso arresto della contrattazione sul welfare (dal 32% del 2019 al 2% del 2020), in Ocsel-Cisl, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 6° rapporto Ocsel (2021, pp. 70 ss.), si è rilevato che il 23% degli accordi – benché in netto calo rispetto al 57% del 2019 – conteneva misure di welfare.

Per quanto riguarda la zona geografica, invece, tutte le indagini convergono nell'identificare la concentrazione del fenomeno nelle imprese delle Regioni del nord. A titolo esemplificativo, si veda la mappatura di Edenred, *Osservatorio welfare 2024. Il rapporto sul welfare aziendale in Italia* (2024, p. 18), sulle organizzazioni che si sono avvalse della piattaforma per l'erogazione dei servizi, ove è stato osservato come il 77% di queste abbia sede al nord, il 18% nel centro e il 5% al sud e nelle isole. Sul punto occorre precisare, però, che tali evidenze riflettono la distribuzione geografica delle imprese italiane, concentrate, appunto, nel settentrione della penisola.

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

Le ricerche sinora richiamate, seppur secondo approcci diversi, hanno considerato un campione di lavoratori e aziende

piuttosto eterogeneo. Diversamente, Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024* (2024, pp. 16 ss.) ha inteso analizzare una platea più ristretta e con caratteristiche ben definite, riferendo l'indagine esclusivamente a 6.914 imprese di piccola e media dimensione. Quanto all'evoluzione del fenomeno in siffatti contesti organizzativi, è stata rilevata, nell'ultimo biennio, una leggera riduzione delle PMI con un livello di welfare aziendale "elevato" (dal 24,7% del 2022 al 24,3% del 2024) ed una più ampia contrazione di quelle con un livello "iniziale" (dal 31,7% del 2022 al 25,5% del 2024). La maggioranza delle imprese (41,2%) si posizionano al livello intermedio e soltanto il 9% ad un livello molto alto. Negli otto anni presi in considerazione dal Rapporto (2016-2022 e 2024), «le imprese che hanno raggiunto un livello elevato (alto o molto alto) di welfare sono triplicate, dal 10,3% al 33,3%, mentre quelle a livello iniziale si sono dimezzate, dal 48,9% al 25,5%» (p. 18).

Questi dati trovano una certa corrispondenza nella percezione che della diffusione degli strumenti di welfare hanno gli operatori del settore, dato che secondo il rapporto della Fondazione studi consulenti del lavoro, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI, secondo rapporto annuale* (2024, pp. 4 ss.) soltanto il 15,9% dei consulenti del lavoro considera il livello di diffusione degli strumenti di welfare oggi disponibili per le imprese "elevato" o "abbastanza elevato". La maggior parte dei consulenti (62,3%), invece, lo considera "abbastanza basso" e il 21,7% "basso". Tra il 2023 e il 2024, tuttavia, sono stati colti segnali di miglioramento, visto che la quota di coloro che considerano la diffusione "elevata" o "abbastanza elevata" è aumentata del 7% e quella di coloro che la ritengono bassa è diminuita del 10,2%.

In relazione a tali prime risultanze, il rapporto di Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024* (pp. 20 ss.) ha poi fornito alcune importanti indicazioni circa la distribuzione delle imprese per dimensioni, settore economico e area geografica: la maggior parte delle PMI con un livello di welfare aziendale alto o molto alto si configura come un'impresa del terzo settore (51,3%, rispetto al – comunque in aumento – 26,3% del settore artigiano), con più di 251 dipendenti (79,4%, rispetto al 22,4% delle microimprese con meno di 10 occupati), ubicata nel nord del Paese

(36,4%, rispetto al 27,6% del sud e isole), con un divario che è andato crescendo negli ultimi anni (nel 2022 erano il 26,3% nel nord e il 22,2% nel sud e isole). Certo è, però, che il dato relativo alla dimensione occupazionale pare confermare le considerazioni poc'anzi esposte, specie ove si consideri che il ricorso allo strumento tenda a diminuire quanto più ci si avvicina ai parametri tradizionalmente assunti per la definizione di piccola e media impresa: infatti, la percentuale scende al 76,9% nelle organizzazioni con 101-250 dipendenti, al 62,5% in quelle con 51-100 addetti e al 40,5% nelle imprese con 10-50 occupati.

Quanto alle differenze per settore, alcune tendenze particolarmente interessanti vengono comunicate anche nel rapporto della Fondazione studi consulenti del lavoro, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI, secondo rapporto annuale* (p. 5) in cui viene evidenziato come i settori caratterizzati da una maggiore diffusione delle misure di welfare siano l'industria manifatturiera, indicata al primo posto dal 50,6% degli intervistati e il commercio (46,1%). Seguono, ad una notevole distanza, i servizi avanzati alle imprese (27,1%), il credito e assicurazioni (22,2%) e l'informazione e comunicazione (17,2%).

Travalicando queste premesse, l'analisi campionaria svolta da Generali nel Rapporto *Welfare Index PMI* del 2024 (pp. 21 ss.) ha poi illustrato come la quasi totalità (97,8%) delle PMI con un livello di welfare molto alto abbia attuato iniziative in almeno sei aree, con una maggiore propensione all'investimento in "conciliazione vita-lavoro" (56,4%), "salute e assistenza" (52,2%), "previdenza e protezione" (51,4%), "diritti, diversità e inclusione" (50,4%), "condizioni lavorative e sicurezza" (46,0%), e "sviluppo del capitale umano" (44,8%). A livello previsionale, infine, è stata illustrata la prospettiva di una ulteriore crescita del fenomeno: più della metà delle PMI intervistate (55,4%) è intenzionata a sviluppare nuove iniziative e tale percentuale sale notevolmente (sino all'83,1%) nelle imprese che già possiedono un livello di welfare aziendale molto alto, a testimonianza della crescente consapevolezza dei vantaggi che se ne possono trarre (p. 27).

Sul versante del welfare contrattuale negoziato a livello nazionale, invece, in ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023). X Rapporto ADAPT (2024, pp. 18 ss.)* si è sottolineato

la centralità dello strumento nell'ambito dei rinnovi nazionali sottoscritti nel corso del 2023. Anzitutto, la contrattazione nazionale di categoria si è confermata la sede privilegiata per promuovere soluzioni in materia di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, che le parti hanno inteso valorizzare principalmente attraverso il finanziamento dei relativi fondi negoziali di settore. Nel 30% dei CCNL rinnovati (un dato in crescita di 14 punti percentuali rispetto a quello del 2022), il rapporto ha segnalato l'erogazione di specifiche quote di beni e servizi di welfare aziendale, che contribuiscono a sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori, financo grazie al quadro di agevolazioni fiscali previste sul punto dal legislatore.

La crescita di attenzione nei confronti del tema nei contratti collettivi è confermata anche dal rapporto Secondo welfare, *Secondo rapporto sul secondo welfare* (2023, pp. 133 ss.) che evidenzia come nel 2021 fosse presente in 10 CCNL tra quelli siglati dalle organizzazioni sindacali Cgil, Cisl, Uil, mentre nel 2023 la quota è salita a 18 CCNL.

Al riguardo, il precedente rapporto Secondo welfare, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (qui pp. 202 ss.) già segnalava una simile tendenza. Infatti, osservando i CCNL «che hanno previsto, per ogni dipendente, una quota da spendere liberamente in prestazioni previste dalla normativa sul welfare aziendale e in *fringe benefit*», era stato illustrato come, dal 1° gennaio 2016 al 30 settembre 2021, tali accordi nazionali intervenuti sul punto siano stati dieci, coinvolgendo 2.416.647 lavoratori (il 14% del totale) di 159.360 imprese (l'11% del totale), principalmente operanti nel settore metalmeccanico, del commercio e dei servizi. Si tratta di numeri e traiettorie di sviluppo che si sono rivelate stabili rispetto a quelle registrate nella loro precedente rilevazione del 2019.

A livello aziendale, il *X Rapporto ADAPT* (qui pp. 139 ss.) ha, poi, evidenziato come la materia del welfare sia risultata essere ampiamente trattata nell'ambito 440 contratti sottoscritti nel corso del 2023 e analizzati nell'ambito della rassegna. Il 58% delle intese, infatti, ha previsto almeno una misura di questo tipo, con una netta prevalenza delle misure volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa dei dipendenti.

Anche l'indagine condotta dalla Fondazione studi consulenti del lavoro, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI, secondo rapporto annuale* (p. 6) ha affrontato il tema degli strumenti più diffusi. Al primo posto si trovano le misure di sostegno economico ai lavoratori e alle loro famiglie, in particolare nel nord Italia. Al secondo posto vi sono invece le prestazioni relative alla salute-assistenza, e a seguire, ma con percentuali più basse rispetto ai primi due posti, le misure di conciliazione vita-lavoro, la previdenza e la formazione e aggiornamento dei dipendenti e collaboratori. Rispetto al report del 2023 si notano alcune differenze, con «un incremento della quota di Consulenti del Lavoro che indica tra gli strumenti più diffusi, quelli di conciliazione vita-lavoro (dal 18,1% al 29,2%) e salute e assistenza (dal 32,3% al 40,6%); di contro si riduce, di poco, la formazione e l'aggiornamento (dal 15,6% all'11,9%)» (p. 6). A livello territoriale si nota nel nord-est una prevalenza delle misure di sostegno economico ai lavoratori e alle famiglie, mentre al centro-sud è più sviluppato l'ambito della formazione.

Rispetto al welfare di produttività, il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, attraverso il *Report Depositi contratti ex art. 14 d.lgs. 151/2015* fornisce periodicamente alcuni dati generali sul numero dei contratti di secondo livello che prevedono la possibilità di convertire i premi di risultato in beni e servizi di welfare aziendale. L'ultimo monitoraggio, aggiornato al 15 luglio 2024, rileva che tra i 15.186 contratti (aziendali o territoriali) attivi e depositati a tale data, erano 8.989 (il 59,2% del totale) quelli che introducevano contestualmente misure di welfare.

Interessanti evidenze di dettaglio sul tema sono inoltre pervenute da Fim-Cisl, *Analisi premi di risultato 2022 nelle aziende metalmeccaniche* (1° marzo 2023), che, nell'illustrare l'andamento dei premi di risultato definiti dalla contrattazione aziendale nel settore metalmeccanico nel corso del 2022, ha rilevato come «circa la metà delle aziende analizzate [che hanno introdotto premi di risultato], per la precisione 410 con una popolazione lavorativa di 163.002 lavoratori, hanno contrattato [nell'ambito degli stessi] erogazioni in welfare per un valore medio di 553 euro annue».

Sul punto, il *X Rapporto ADAPT* (qui pp. 134 ss.) ha poi fornito ulteriori informazioni, di carattere trasversale ai settori

merceologici, con riferimento alla conversione del premio di risultato nella contrattazione aziendale. In particolare, dalla disamina dei 112 accordi aziendali del 2023 in cui è stato introdotto il premio di risultato, è emerso che nell'85% di tali intese viene prevista espressamente la possibilità di una "welfarizzazione" del premio. Inoltre, in più della metà di queste prassi (ossia per il 55% dei premi per i quali è prevista la conversione) è l'azienda stessa ad agevolare direttamente questi processi, introducendo quote aggiuntive di premio da erogarsi (sotto forma di beni e servizi di welfare) esclusivamente nel caso in cui il lavoratore opti per la welfarizzazione, almeno parziale, del premio. Questo dato riflette quanto già rilevato in Cgil-Fondazione Giuseppe Di Vittorio, *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello* (qui pp. 62 ss.), ove era stata evidenziata la crescita della «quota di accordi PDR che prevede una maggiorazione del Premio in caso di conversione: dal 21,9% del 2019 al 30,9% del 2021».

Il rapporto di Doubleyou, *Osservatorio Welfare 2024* (2024, p. 70) entrando nel merito delle pratiche di welfarizzazione dei premi, sottolinea come il valore medio del premio convertito nelle aziende di servizi sia di 200 euro maggiore rispetto a quanto avviene nel mondo dell'industria. In media, il premio medio convertito nel settore dei servizi è del 63%, contro il 48% del settore manifatturiero. Questo dato – evidenziano sempre i ricercatori di Doubleyou – sembra spiegarsi anche per via del montante maggiore di premio convertibile nel primo macrosettore (p. 70).

Con specifico riferimento ai bonus di conversione, si evidenzia come questi siano previsti da una grande impresa su due, e nella metà dei casi tali incentivi superano il 10% dell'importo convertito. Se si guarda invece alle PMI, gli incentivi alla conversione sono adottati da un'impresa su tre, e la loro percentuale si attesta tra il 6 e il 10%. Da tutto ciò si evince che «la conversione dei premi di risultato in welfare non è un fenomeno che possiamo considerare uniforme, ma è condizionato da diversi fattori, come il settore di appartenenza, la cultura aziendale, la dimensione dell'impresa, il genere e la generazione e non ultime le strategie di gestione delle risorse umane» (p. 71).

Il Rapporto curato da Doubleyou, oltre a porre l'attenzione sull'incentivo economico, vede anche nella formazione dei

lavoratori uno strumento per spingere gli stessi alla conversione del premio. Quanto al 2023, tra le aziende analizzate che offrivano la possibilità della welfarizzazione, si è riscontrato che circa l'80% di queste aveva organizzato dei corsi per i lavoratori; anche questo valore varia a seconda della dimensione aziendale, raggiungendo l'85% tra le grandi aziende e fermandosi al 78% tra le PMI (p. 72).

2. Le motivazioni e gli obiettivi del welfare privato

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

Tale duplice orientamento è stato confermato anche in Cnel, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (2022, pp. 200 ss.), sugli accordi aziendali sottoscritti dopo la pandemia. Infatti, dalla indagine è emerso come la scelta di istituire misure di welfare sia legata a due tendenze: «una tesa ad inserire queste previdenze in un contesto ampio di evoluzione dei problemi e delle necessità dei lavoratori; l'altra che, invece, sottolinea maggiormente l'opportunità di ottenere i vantaggi fiscali». In ogni caso, è stato rimarcato che «il welfare aziendale continua ad essere una opportunità importante per il benessere dei lavoratori e per la crescita della loro possibilità di partecipare ai processi aziendali, come si evince dai risultati di molte esperienze realizzate nelle aziende».

Al riguardo, il VII Rapporto Censis-Eudaimon, dal titolo *Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro* (2024, pp. 15 ss.) ha aggiunto che il welfare aziendale ben può contrastare il

fenomeno della “grande dimissione” – il quale ha visto (e tuttora vede) ingenti flussi di lavoratori muoversi alla ricerca di condizioni lavorative più appaganti, non solo dal punto di vista salariale – rivelandosi quale *asset* fondamentale per attrarre e trattenere i lavoratori. In particolare, dall’indagine è emersa chiaramente «la potenza ad oggi sottoutilizzata del welfare aziendale rispetto alla criticità maggiore del nostro tempo: la disaffezione al lavoro e, quindi, il rischio di un engagement via via affievolito» (p. 41). In questi termini, è stato sottolineato che «costruire un welfare personalizzabile è, per i lavoratori, uno strumento buono anche per rilanciare engagement».

Si tratta di una chiave di lettura del fenomeno che ha trovato riscontro anche nelle considerazioni introduttive di Edenred, *Osservatorio welfare 2022* (2022, p. 7), ove è stato rilevato che «tra le cause analizzate rispetto al *boom* delle dimissioni si riscontra la tematica del benessere dei dipendenti, inteso in senso ampio, quale fattore determinante per la permanenza in uno specifico contesto». Allorché il welfare aziendale possiede un «indubbio impatto sociale diretto sul benessere individuale e delle famiglie, capace di intervenire sia nella sfera lavorativa che in quella privata e sociale dei lavoratori», la ricerca ha enfatizzato il potenziale dello strumento quale leva di *retention* della forza lavoro. In questo senso, dunque, è stato suggerito che «la nuova dimensione del welfare aziendale post-pandemia, vede sempre di più al centro l’aspetto del benessere in tutte le sue declinazioni e in linea con le nuove tendenze strutturali e contingenti della società, dell’economia, dell’impresa e della vita sociale e lavorativa».

Infine, alcune indicazioni di particolare rilievo – visto il ruolo centrale rivestito da tali figure sul tema – arrivano da quelle indagini che hanno coinvolto i direttori del personale e i consulenti del lavoro.

Sul primo fronte, l’indagine territoriale Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2022, 2023*, Rapporto n. 4 (pp. 20 ss.), ha condotto un approfondimento con i direttori HR delle imprese associate sugli strumenti più utilizzati per raggiungere gli obiettivi – preliminarmente da essi individuati come prioritari – di «attrarre nuovi talenti (*attraction*), trattenere le risorse più strategiche (*retention*) e motivare i

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

Per quanto riguarda invece i consulenti del lavoro, i professionisti intervistati per il rapporto *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI, secondo rapporto annuale*, affermano che, nel 64,2% dei casi, gli incentivi fiscali sono risultati determinanti per la scelta di introdurre misure di welfare all'interno dei contesti aziendali. Un altro fattore importante è la volontà di offrire un sostegno economico ai lavoratori, con il 47,2% dei consulenti che lo reputa “determinante” e il 45,8% “abbastanza importante” (p. 12).

Proprio in tema di agevolazioni fiscali, una nota critica alle scelte operate sul punto dai Governi negli ultimi anni viene sollevata da Secondo welfare, *Sesto rapporto sul secondo welfare* (pp. 137 ss.) dove si sottolinea il rischio, legato all'aumento della soglia di deducibilità dei c.d. *fringe benefits*, di snaturare la finalità sociale del welfare aziendale, che ne giustifica la tassazione

agevolata. Ciò sarebbe innanzitutto dovuto al rischio di indurre le aziende a ridurre i piani di welfare sociale in favore dell'erogazione di buoni acquisto, più agevoli da gestire ma privi dell'impatto sociale che possono avere le misure relative alla cura, all'assistenza, alla salute e alla previdenza. Un altro rischio è quello di trasformare il welfare aziendale in una sorta di retribuzione agevolata fiscalmente, dato che, solitamente, i *fringe benefits* non hanno significativi vincoli di spesa. Infine, non avendo i *fringe benefits* bisogno di un contratto o di un accordo per poter essere erogati, e potendo essere assegnati ai lavoratori in modo discrezionale, limitare il welfare alle sole prestazioni di questo tipo potrebbe favorire le differenze tra i lavoratori e ridurre l'importanza del dialogo sociale tra le parti nelle scelte riguardanti il welfare.

3. I risultati raggiunti

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

Al riguardo, nei vari rapporti elaborati da Censis-Eudaimon è stata costantemente posta l'attenzione sulla necessità di procedere attraverso logiche (non verticali e standardizzate, bensì) orizzontali e personalizzate, sviluppando forme di ascolto e raccolta dei bisogni per il soddisfacimento degli stessi. Questo perché la percezione da parte dei lavoratori di non essere ascoltati amplifica la disaffezione e neutralizza gli effetti positivi che potrebbero derivare dall'implementazione di politiche volte a favorire l'engagement. Nel *VII Rapporto* si evidenzia poi, nello specifico, la necessità per il welfare aziendale di «recuperare autonomia, e una strada praticabile è quella di affiancare agli apprezzati benefit a integrazione dei redditi altri servizi accessibili

a tutti i lavoratori, modulandoli però sulle esigenze specifiche di ciascuno» (p. 6). Adottare misure in questo senso troverebbe l'approvazione dell'89,2% degli occupati, che vorrebbero un welfare «personalizzato, con offerte modulate sulle singole esigenze di ciascuno» (p. 9).

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

Tuttavia, l'unica indagine che ha inteso approfondire, in concreto, i risultati conseguiti dalle imprese attraverso l'implementazione del welfare aziendale è contenuta nel rapporto *Welfare Index PMI* curato da Generali. Infatti, il modello sviluppato in questa sede (costruito su 159 variabili) ha permesso di misurare l'effetto delle iniziative attivate sul benessere dei lavoratori (c.d. "indice di impatto sociale"): al riguardo, nell'ultima edizione (2024, pp. 56 ss.) è stato evidenziato che il 41% delle imprese ottiene un indice alto o molto alto, con risultati particolarmente positivi nel profilo *welfare strategico*, dove l'81% delle imprese ottiene un indice elevato, e il 53,2% molto alto. I profili del *welfare premiante* e del *welfare in evoluzione* ottengono risultati paragonabili a quelli medi generali, mentre le imprese del profilo *welfare di conformità* raggiungono indici di impatto sociale di livello molto inferiore.

Quanto ai risultati percepiti dalle imprese intervistate, in media, il 40,2% ha osservato un miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale, il 42,3% della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale, il 40,6% del grado di fidelizzazione dei dipendenti e il 36,7% ha rilevato un aumento nella produttività del lavoro. Tali percentuali hanno diffusamente raggiunto la soglia media del 53,8% nelle PMI che intendono il welfare aziendale come leva strategica di sviluppo sostenibile.

È interessante notare, altresì, come nello stesso rapporto sia stata enfatizzata in maniera peculiare la relazione intercorrente fra l'attivazione delle iniziative e le dinamiche occupazionali all'interno delle organizzazioni. Sotto questo profilo, è stato sottolineato che «il 60,7% delle PMI italiane hanno assunto nuovi lavoratori nel corso del 2023, ma tra quelle con livello alto e molto alto di welfare aziendale la quota non solo è più elevata (78,8%) ma anche più in crescita (era infatti il 73,5% nel 2022)» (p. 128). Simili tendenze sono state osservate anche sul versante dell'attrattività verso i giovani. Infatti, la quota di occupati under 30 cresce all'aumentare della presenza di misure di welfare in azienda, dal 15,4%, delle organizzazioni che si collocano nella fase iniziale di implementazione dello strumento, fino al 22,2% di quelle che possiedono un livello molto elevato di iniziative. Inoltre, nell'ambito dell'indagine campionaria, il welfare aziendale ha impattato notevolmente anche sulla condizione femminile, in quanto la quota di donne, sul totale della forza lavoro, è apparsa direttamente proporzionale al grado di sviluppo delle misure, passando dal 31,2% nei contesti a bassa intensità di welfare al 39,9% in quelli in cui lo strumento è stato maggiormente attivato. Nondimeno, è stato rilevato come le politiche di welfare incidano sulla presenza di lavoratrici con ruoli apicali: se, mediamente, la percentuale di imprese senza donne con ruoli di responsabilità si attesta al 37,8%, tale percentuale scende al 16,9% ove il tasso di ricorso al welfare sia elevato, dovendosi registrare «un enorme gap nell'attuazione di programmi per le pari opportunità e per la valorizzazione della leadership femminile tra le imprese ad alto livello di welfare e quelle a livello iniziale».

Infine, il rapporto di Generali è utile per comprendere gli effetti del welfare aziendale sulla produttività delle imprese. L'indagine campionaria – condotta sui dati di bilancio 2019, 2020, 2021 e 2022 di oltre 2.500 PMI – ha mostrato come «tanto il fatturato per addetto quanto il margine operativo lordo per addetto aumentano quasi linearmente al livello di welfare, raggiungendo i valori più elevati nel segmento delle imprese con livello molto alto di welfare aziendale» (p. 125). La correlazione tra risultati e welfare aziendale si è rivelata ancor più evidente considerando l'indice di redditività dato dal rapporto tra margine operativo lordo e fatturato: questo indice, infatti «passa nel 2022 dai circa

5,8 mila euro delle imprese con livello iniziale di welfare ai quasi 23 mila euro delle imprese di livello molto alto; tra queste ultime la crescita è stata più robusta della media generale e l'indice è sostanzialmente raddoppiato dal 2019 al 2023» (p. 127). Tali evidenze portano a ritenere che la relazione tra lo strumento e la produttività sia reciproca: le imprese più prospere investono maggiormente nel welfare e questo a sua volta contribuisce al miglioramento dei risultati aziendali.

4. I servizi e le prestazioni offerte in azienda

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

La maggiore propensione verso misure di welfare aziendale a connotazione economica è stata ricavata anche da Edenred, *Osservatorio welfare 2024* (pp. 25 ss.). In particolare, l'analisi operata sulle imprese che si sono avvalse della piattaforma per l'erogazione dei servizi ha mostrato che l'aggregato dei *fringe benefits* e area ricreativa – complice anche il maggiore favore fiscale degli ultimi anni – costituisce la maggioranza assoluta della spesa effettuata dagli utenti (61,3%), a fronte delle più modeste

percentuali rilevate per l'istruzione (19,6%), la previdenza complementare (9%) e per l'assistenza sanitaria (5%).

Allo stesso modo, dalle interviste condotte nel rapporto della Fondazione studi consulenti del lavoro, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI, secondo rapporto annuale*, si ricava che il 72,9% degli intervistati indica come area di intervento più diffusa tra le PMI il sostegno economico ai propri dipendenti e alle loro famiglie; anche i servizi (salute, conciliazione vita-lavoro, formazione) rivestono un ruolo importante, seppur meno diffusi. In quest'ottica – si legge nell'ambito del rapporto – «i voucher (buoni pasto, multicategoriali) rappresentano il *core business* dell'intervento aziendale a favore dei dipendenti e collaboratori: uno strumento snello, di facile gestione ed efficacia immediata» (p. 2).

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

Da questo punto di vista, anche Secondo welfare, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (pp. 199 ss.), ha enfatizzato come la pandemia abbia influenzato l'offerta di servizi di welfare aziendale prevista a livello contrattual-collettivo o a livello aziendale. In particolare, è emersa la maggiore propensione, da un lato, a rafforzare gli «interventi nel campo del welfare (soprattutto per quanto riguarda la flessibilità organizzativa e il lavoro agile, la sanità integrativa e i servizi per l'infanzia e l'istruzione) e, dall'altro, a introdurre strumenti *ad hoc* per l'emergenza [come]

congedi, permessi e/o ferie retribuite extra, interventi per il sostegno alla didattica a distanza, indennità e coperture assicurative in caso di isolamento o positività al virus».

Più recentemente, il *X Rapporto ADAPT* (pp. 16 ss.) ha confermato la tradizionale rilevanza assunta dalle aree della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa nei rinnovi contrattuali nazionali siglati nel 2023. Per quanto riguarda la previdenza complementare, nel 48% dei rinnovi del 2023 sono state introdotte nuove previsioni in materia, con la predisposizione di meccanismi incentivanti di diverso tipo (dall'aumento della contribuzione a carico delle aziende alla destinazione dei crediti welfare ai fondi pensione). Nella stessa percentuale di casi le parti sono intervenute anche sul tema dell'assistenza sanitaria integrativa, con diverse strategie, che possono riguardare le modalità di adesione al fondo (con il passaggio da sistemi volontaristici a sistemi automatici e obbligatori) oppure i contenuti dei piani sanitari, che in alcuni casi sono stati migliorati con nuove prestazioni. In molti settori, inoltre, accanto alla erogazione di specifiche quote di beni e servizi dotate di un forte valore "economico", la contrattazione collettiva nazionale ha affiancato un ampio ventaglio di soluzioni organizzative a sostegno della genitorialità e delle esigenze di assistenza dei lavoratori o dei propri familiari e congiunti, attraverso disposizioni relative a congedi, permessi, banche delle ore e specifici regimi di flessibilità oraria. Un ulteriore ambito di sviluppo del welfare contrattuale nei rinnovi nazionali del 2022 è stato rappresentato dalla formazione, con politiche volte a valorizzare le professionalità dei lavoratori impiegati nei settori, adattandone le competenze alle trasformazioni in atto. In questo ambito, tuttavia, «la portata delle soluzioni negoziali diverge notevolmente tra un sistema contrattuale e l'altro, spaziando da semplici impegni programmatici e dichiarazioni di intenti all'implementazione di soluzioni contrattuali che incidono sull'organizzazione del lavoro e introducono o rafforzano diritti già in capo ai lavoratori» (p. 20).

A livello aziendale, invece, il *X Rapporto ADAPT* (qui pp. 139 ss.) ha, poi, segnalato come il welfare aziendale sia stato sviluppato principalmente nell'ambito di soluzioni a carattere organizzativo, ossia nell'insieme di misure volte a favorire una

migliore conciliazione fra tempi di vita e di lavoro: fra le iniziative maggiormente valorizzate in questo campo rientra il riconoscimento di condizioni di miglior favore (rispetto alle previsioni di legge o di CCNL) relativamente alla fruizione di permessi e congedi, all'utilizzo di determinati strumenti istituiti e promosso attraverso la contrattazione collettiva (banche ore e banche ore solidali) ovvero di soluzioni di flessibilità oraria (come il part-time e il lavoro agile). Di particolare importanza è inoltre il fatto che, nel 24% degli accordi che prevedano soluzioni sulla conciliazione vita-lavoro, le parti inquadrano tali misure in strategie orientate alla promozione delle pari opportunità. Nello specifico, nel 7% delle intese viene richiamata la possibilità di avviare il processo per ottenere la certificazione di parità di genere, mentre nel 21% sono contenute specifiche misure volte a tutelare le vittime di violenza di genere. Nell'ambito della contrattazione aziendale del 2023, hanno comunque continuato a rivestire un certo spessore le misure agevolate fiscalmente dalla normativa vigente, come testimoniato dall'ampia diffusione dei buoni pasto (presenti nel 27% dei casi in cui si prevede almeno una misura di welfare) e dei c.d. crediti welfare, ossia di quelle quote spendibili dai lavoratori in beni e servizi di welfare aziendale e delle soluzioni sui buoni pasto (17%). Una sostenuta diffusione si registra infine anche in materia di assistenza sanitaria integrativa (23%) e previdenza complementare (21%).

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

modello originario alle nuove esigenze dei lavoratori, confermandone o ampliandone i contenuti, ovvero incrementando la somma spendibile in servizi di welfare.]

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

Infine, il rapporto Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024* (pp. 68 ss.), ha offerto, per ciascuna area di sviluppo del welfare aziendale, alcune indicazioni utili a comprendere le iniziative più diffuse nelle PMI. Per quanto concerne la previdenza integrativa, le imprese del campione hanno investito specialmente nell'adesione a fondi integrativi (15,8%) e nel versamento di contributi datoriali aggiuntivi agli stessi (14,5%); nell'ambito della “salute e assistenza”, sono stati principalmente valorizzati i fondi chiusi di categoria di riferimento per l'assistenza sanitaria integrativa (31,3%), nonché i *check-up* per esami del sangue e visite cardiologiche (12,3%) e le convenzioni con ambulatori, studi dentistici ecc. (11,6%); in materia di conciliazione vita e lavoro, è stata osservata la supremazia delle forme di flessibilità oraria (41,3%), con un crescente ricorso al lavoro a distanza (21,4%); nell'area del sostegno economico ai lavoratori, la principale offerta ha riguardato i *ticket restaurant* (16%) e i buoni benzina (15,4%); per lo “sviluppo del capitale umano”, l'impegno maggiore è stato in attività di formazione professionale

specialistica (38,1%); nell'ambito del sostegno alle famiglie "per educazione e cultura", è stato registrato il peso specifico del rimborso rette asilo nido (2,3%) per quanto riguarda il supporto educativo dei figli, e delle convenzioni con palestre e centri sportivi (3%) per ciò che concerne la cultura e il tempo libero; nell'area "diritti, diversità e inclusione", a primeggiare sono state le iniziative per disabili (50%) e per "altri soggetti deboli" (13%), nonché le forme di "assistenza pratiche burocratiche per extracomunitari" (11,1%). Inoltre, in quasi tutte le aree, l'indagine ha mostrato come le misure siano state implementate soprattutto per via unilaterale da parte dell'azienda, a eccezione delle aree della previdenza integrativa, della protezione e della salute e assistenza, ove l'erogazione è avvenuta principalmente in applicazione del CCNL.

5. Le preferenze e le scelte dei lavoratori

Al fine di ricostruire un quadro generale sulle preferenze dei destinatari delle misure, nelle precedenti edizioni del nostro Rapporto sono state considerate sia indagini che hanno affrontato la questione dall'angolo visuale delle manifestazioni di interesse dei lavoratori, sia ricerche che hanno fornito dati sulle scelte concretamente effettuate nell'allocare le risorse che venivano messe a loro disposizione all'interno dei piani. Le risultanze di tale monitoraggio, seppur alquanto eterogenee, hanno chiarito come vi siano variabili (quali l'età, il sesso e la categoria di appartenenza) che influenzano le scelte dei dipendenti. Ciononostante, la reportistica raccolta negli anni ha mostrato una generale propensione verso le misure di welfare legate a una integrazione immediata al reddito, piuttosto che verso quelle più marcatamente "sociali", specie nei casi in cui l'ammontare del budget spendibile sia ridotto.

Preliminarmente all'aggiornamento sul punto, occorre osservare come il Cnel, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), abbia rilevato che, negli accordi aziendali esaminati, «non sempre è specificato che [e, soprattutto, se] è stata fatta un'analisi dei fabbisogni di lavoratrici e lavoratori rispetto ai piani di welfare. In alcuni territori, analizzando in modo parallelo accordi di welfare anche di settori diversi, si riconosce

facilmente l'esistenza di un modello unico preparato da parte delle Associazioni imprenditoriali e assunto poi come modalità operativa anche dalle organizzazioni sindacali». Si tratta di un elemento che, a parere degli Autori, riflette «la fatica delle Organizzazioni sindacali ad elaborare una posizione unitaria attorno a questo tema e, una volta istituito il welfare, la loro fatica a svolgere un ruolo attivo nella sua gestione».

Rispetto alla rilevazione delle aspettative dei lavoratori, l'indagine condotta sulle piccole e medie imprese in Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024*, ha evidenziato, però, come tale attività sia stata presidiata a livello aziendale, nella misura in cui una PMI su tre (31%) ha attivato sistemi per il monitoraggio dei bisogni dei dipendenti, benché principalmente attraverso metodi informali (21,2%). Al riguardo, è stata sottolineata l'importanza che riveste «la capacità delle imprese di coinvolgere i lavoratori per individuarne i bisogni e rispondere alle loro esigenze. Questa capacità, distingue le imprese con livello di welfare più elevato, le quali tengono incontri periodici collettivi e individuali, e talvolta indagini» (p. 28). Tuttavia, in tali contesti organizzativi, è emerso anche come i tassi di informazione dei lavoratori (su norme, incentivi e previsioni contrattual-collettive) siano ancora deboli: in particolare, solo nel 34,1% delle PMI vi è stata una comunicazione sistematica e completa verso i dipendenti circa le misure da questi fruibili, con inevitabili riflessi (negativi) sul relativo grado di utilizzo.

Anche il *VII rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale* (p. 9) ha chiarito che i dati riguardanti la conoscenza del welfare aziendale da parte dei lavoratori sono incoraggianti. Infatti l'81,8% degli occupati (nel 2018 era il 60,2%) conosce questo tema: in modo preciso il 32,7% (contro il 19,6% del 2018) mentre a grandi linee il 49,1% (contro il 40,6% del 2018). Rimane però un 18,2% che non lo conosce affatto. Quanto alle diverse categorie di lavoratori «lo conoscono l'89,2% dei dirigenti, l'88,1% degli impiegati e il 62,7% degli operai» (p. 9).

Entrando nel merito delle preferenze dei lavoratori, sempre il VII Rapporto curato da Censis-Eudaimon (qui p. 10) ha indicato come la maggior parte degli occupati (89,2%) vorrebbe un welfare personalizzato. Inoltre il 72,4% gradirebbe un consulente

welfare di supporto e il 79,3% vorrebbe poter gestire i servizi di welfare tramite app su smartphone.

Quanto alle diverse prestazioni, i lavoratori dimostrano di apprezzare quelle relative al sostegno al reddito; inoltre, nelle situazioni di vita più delicate, come l'accudimento di un figlio o l'assistenza a persone non autosufficienti, le prestazioni che possano fornire un supporto sono ampiamente apprezzate. Di conseguenza il rapporto afferma che «il welfare aziendale (...) dovrà sempre più andare oltre gli acquisiti flexible benefit di integrazione dei redditi e di supporto al consumo, costruendo soluzioni per dare risposte a ordinari problemi quotidiani come disporre di un medico specialista nel momento in cui se ne ha bisogno oppure avere supporto per problematiche relative alla scuola dei figli» (p. 49).

Sul punto, Edenred, *Osservatorio welfare 2024* (pp. 32 ss.), ha permesso di osservare le preferenze di spesa in relazione alla variabile anagrafica. In particolare, dallo studio è risultato come, all'avanzare dell'età, aumenti anche la tensione verso i consumi del welfare sociale, specie negli ambiti dell'istruzione, della sanità integrativa e della previdenza complementare; diversamente, nei primi anni delle carriere lavorative, è stato registrato il generale disinteresse dei giovani verso i fondi pensionistici – confermando quanto già notoriamente affermato da Covip, *Relazione per l'anno 2021, 2022*, p. 60 – a fronte di un più elevato apprezzamento delle misure dell'area ricreativa e dei *fringe benefits*. Allo stesso tempo, l'indagine ha dimostrato come, ancora una volta, al crescere dell'ammontare del conto welfare e, quindi, della disponibilità di spesa dei lavoratori corrisponda una maggiore attrattività dei servizi di istruzione, sanità e previdenza.

L'analisi di Doubleyou, *Osservatorio Welfare 2024*, ha riguardato anche il modo con cui il credito è stato speso dai beneficiari e come il dato è variato nel tempo. Nel 2022 la spesa in *fringe benefits* copriva quasi il 60% del credito, percentuale che nel 2023 si è ridotta a poco più del 40%. Inoltre nel 2022 occupavano un ruolo importante le spese per istruzione, viaggi e divertimenti, mentre solo una parte residuale era usata per i versamenti previdenziali, le attività sportive e le spese mediche.

Nel 2023 sono invece aumentati i rimborsi, i versamenti ai fondi previdenziali e la spesa per viaggi e divertimento (p. 50).

I settori in cui viene prevalentemente speso il credito welfare variano anche a seconda della dimensione dell'azienda e dell'età del beneficiario. Per quanto riguarda la prima distinzione si nota una spesa in viaggi e divertimenti dei lavoratori delle PMI di circa 10 punti percentuali maggiore rispetto ai dipendenti delle grandi imprese; ciò sembra essere dovuto al fatto che solitamente i benefit erogati dalle piccole e medie imprese sono di importo superiore e, di conseguenza, risulta loro più accessibile questo tipo di spesa (p. 50).

Quanto alle differenze sulla base della fascia d'età, la generazione X e i c.d. Baby Boomers spendono buona parte del loro credito per l'istruzione dei figli e la previdenza complementare, mentre la GenZ nei buoni spesa e nelle attività ricreative; la voce di spesa nella quale si evidenzia una maggiore distanza è quella relativa ai viaggi e divertimenti, alla quale la GenZ destina mediamente circa il 30% del credito, mentre la generazione X e i Boomers rispettivamente il 16% e il 20%. Un altro dato interessante è quello relativo alla spesa per la cura e l'assistenza di familiari anziani e non autosufficienti, alla quale i Millennials destinano il 6% del credito, contro una media del 3%. Infine, per quanto riguarda la previdenza complementare, si nota un aumento dell'investimento in questa voce all'aumentare dell'età. Infatti per i Baby Boomers rappresenta il 18% della spesa; per la Gen X il 7%; per i Millennials il 6% e per la Gen Z il 4%. Ciò sembra dipendere «dal fatto che – molto spesso – c'è ancora scarsa consapevolezza attorno a questo tema e i lavoratori e le lavoratrici iniziano a rifletterci solo quando si avvicinano concretamente alla pensione» (p. 77).

Per concludere, il rapporto di Doubleyou mette in evidenza la correlazione tra i momenti dell'anno e i trend di spesa: tra aprile e maggio si ha il massimo della spesa in viaggi e divertimenti (28 – 30%), a settembre quello della spesa per istruzione e trasporto pubblico (30% circa) mentre la spesa in *fringe benefits* ha il suo picco a dicembre (63%). Da questi valori risulta quindi che «i trend di spesa riflettono i tradizionali momenti di consumo» (p. 63).

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

6. Le fonti di finanziamento del welfare

Un'ulteriore dimensione utile a comprendere la diffusione del welfare è rappresentata dalla modalità di finanziamento delle misure, dovendosi distinguere prestazioni frutto di iniziative liberali o contenute in accordi aziendali da quelle individuate dalla contrattazione collettiva, in tutte le sue forme e dimensioni, anche attraverso la conversione dei premi di risultato. Infatti, gli studi raccolti nelle precedenti edizioni del Rapporto hanno suggerito che la fonte incide sull'offerta e sui consumi dei lavoratori: i servizi di derivazione aziendale tendono a possedere una funzione maggiormente economica e redistributiva (vedasi *fringe benefits*), rispetto alle misure di matrice contrattuale-collettiva, che, invece, assumono una connotazione prettamente sociale (vedasi previdenza e assistenza integrativa). In questo scenario, il contratto collettivo (specie nazionale) ha progressivamente perso peso tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, a favore del budget *on top* e della conversione del premio di risultato. Di contro, le indagini esaminate hanno portato a ritenere che l'incidenza della contrattazione collettiva e della conversione dei premi di risultato tende ad aumentare in linea con la maggiore diffusione della contrattazione al nord e nelle imprese di grandi dimensioni. Per quanto riguarda, invece, le modalità di erogazione, è stato notato il crescente ricorso a piattaforme esterne per la gestione del welfare in azienda.

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

L'indagine territoriale condotta dal Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda* (pp. 12 ss.), ha enfatizzato la relazione intercorrente fra la modalità di finanziamento delle misure di welfare e la dimensione e il settore dell'impresa. In particolare, dalla ricerca è emerso che «la scelta più frequente di finanziamento è quella mista (conversione di premi in welfare insieme a erogazioni “*on top*”», con una quota pari al 52%, benché la propensione al ricorso a tale fonte tenda a variare in relazione alle dimensioni aziendali e al settore di appartenenza, prevalendo «nelle realtà di maggiore dimensione (55%) e nei servizi (56%)». Invece, quando la modalità di finanziamento è unica, l'opzione più frequente è la conversione del premio (27%) rispetto alla possibilità di erogazione *on top* (22%). La ricerca ha rilevato, altresì, che «nell'ultimo triennio il CCNL ha progressivamente perso importanza tra le fonti di finanziamento del welfare aziendale, principalmente a favore del budget *on top*», il quale, nel 2021, ha consolidato ulteriormente la propria supremazia, risultando la fonte di finanziamento per il 72% delle aziende che si sono rivolte ai provider aderenti all'iniziativa. Il CCNL (26%), invece, ha perso la seconda posizione in termini di diffusione, sopravanzato non solo dalla conversione dei premi di risultato (47%), ma anche dalle erogazioni miste di budget *on top* e conversione (33%).

Sul punto, financo la ricerca campionaria di Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024* (pp. 50 ss.), ha testimoniato la prevalenza di iniziative aziendali attivate in applicazione di CCNL (29,6%) rispetto a quelle di decisione unilaterale dell'impresa oppure (28,2%) formalizzate in contratti o regolamenti (5,7%). Rispetto alla ipotesi di “welfarizzazione” dei premi di produttività, invece, ne è stata rilevata la progressiva crescita (dal 4,1% del 2017 al 28,3% del 2024), secondo percentuali che hanno

riflesso l'aumento della conoscenza di questo canale in seno alle imprese (dal 53,8% del 2017 al 72,6% del 2024).

Nel campione studiato da Doubleyou nell'*Osservatorio Welfare 2024*, invece, due terzi degli utenti finali della piattaforma beneficiano di un piano welfare On Top e il 26% di un piano welfare multi-fonte. Infatti, tra le aziende obbligate per via contrattuale all'erogazione di un piano welfare, «più di un'azienda su tre eroga un importo aggiuntivo e, tra queste, quasi la metà raddoppia l'importo previsto dal CCNL» L'obiettivo è quello di «ampliare la gamma dei servizi effettivamente acquistabili in piattaforma da parte dei beneficiari, evitando così che la scelta ricada quasi naturalmente sui buoni acquisto» (p. 37).

Tuttavia, è importante sottolineare come, a seconda del campo di indagine osservato, queste evidenze possano variare. Infatti, Secondo welfare, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (p. 201) – facendo riferimento ai dati comunicati da Aiwa (l'associazione che raduna la maggior parte dei provider di welfare aziendale operanti in Italia) e, quindi, rispetto a una platea più ampia e trasversale sul piano territoriale e settoriale – ha rilevato che la fonte premiale è «la modalità meno utilizzata dalle imprese per introdurre il welfare». Infatti, «oltre ai quasi 2 milioni [di lavoratori] che possono accedere a forme di welfare “premiale”, vi sarebbero 3 milioni di lavoratori (impiegati in oltre 200.000 imprese) che accedono al welfare attraverso i CCNL e altri 2,2 milioni (circa 10.000 imprese) che ne usufruiscono grazie alle altre modalità previste». Opportunamente, nel rapporto è stato precisato che «anche in questo caso, si tratta però solamente di un calcolo parziale, che – per di più – deve tener conto del fatto che le varie fonti del welfare non si escludono ma possono anzi integrarsi tra loro».

In questo scenario, di particolare interesse sono state anche le ricerche che hanno inteso valorizzare la dimensione territoriale del (e per) lo sviluppo del welfare aziendale, occupandosi di ricostruire alcune delle principali esperienze di collaborazione fra imprese, istituzioni e attori sociali locali. Da ultimo, si veda il poc'anzi citato rapporto Secondo welfare, *Quinto rapporto sul secondo welfare* (qui pp. 213 ss.), che ha mappato le più recenti e innovative «forme di welfare aziendale fortemente aperte al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci

di mettere a sistema le risorse locali (a partire da quelle del terzo settore) e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva». Sul punto, occorre osservare, però, che l'architettura di tali alleanze collaborative non è sempre così agevole: nel campione a cui si riferisce Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024*, infatti, solamente il 4,1% delle imprese è stato facilitato, nell'attuazione di iniziative di welfare, da forme di associazione tra imprese (l'1,1% ha costituito una rete, l'1,7 un consorzio o alleanza e l'1,3 hanno aderito a servizi comuni presenti sul territorio); allo stesso tempo emerge «la maggiore concentrazione delle alleanze (17,3%) nel segmento col più alto livello di welfare aziendale» (p. 31).

7. I valori messi a disposizione dei lavoratori

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

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

spesso, le somme a disposizione dei lavoratori non siano state effettivamente spese nella loro interezza.

Benché in Cnel, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), si sia osservato che molteplici accordi aziendali non definiscono quante risorse vengano assegnate al welfare, l'indagine campionaria condotta in Edenred, *Osservatorio welfare 2024* (pp. 12 ss.) sulle imprese che si sono avvalse della piattaforma per l'erogazione dei servizi ha mostrato come il credito welfare pro capite era mediamente assestato nel 2023 a 800 euro. Tuttavia, l'osservatorio ha evidenziato che «il 54% del campione ha un'erogazione fino a 500 euro, il 19% tra i 500 e i 1.000 euro, il 16% tra i 1.000 e i 2.000 euro e il 6% tra i 2.000 e i 3.000 euro. Solo il 5%, infine, supera i 3.000 euro». L'analisi del credito medio pro capite nei vari settori economico-produttivi mostra, sempre per l'anno 2023, che il settore dei servizi finanziari è quello con la quota più alta, pari a 1.683 euro; al secondo posto ci sono i servizi professionali, con una quota pari a 1.181 euro ed al terzo posto troviamo il settore degli immobiliari, con 1.117 euro. Per i settori industriale e manifatturiero, ai quali appartengono il maggior numero di imprese e beneficiari, la quota media è di 693 euro.

Inoltre, rispetto alle caratteristiche anagrafiche e di genere dei beneficiari, è stato enfatizzato come il budget cresca con l'età e sia mediamente più alto per la componente femminile, seppur con notevoli differenze a seconda della soglia anagrafica di lavoratrici e lavoratori. Per la fascia più giovane, infatti, la quota per le donne è marcatamente più elevata (più del 10%, entro i 39 anni); tra i 40 e i 59 anni sono invece presenti erogazioni in media allineate alla controparte maschile; oltre i 60 anni il divario si amplia ancora, attestandosi attorno al 10% (p. 22).

Il rapporto Doubleyou, *Osservatorio Welfare 2024*, riferisce invece un benefit medio di circa 900 euro, cresciuto quasi del 10% nell'arco di tre anni. Questa cifra risulta più alta nelle PMI, dove i beneficiari ricevono mediamente il 57% in più rispetto a quanto ricevuto dai dipendenti di una grande impresa (920 nel primo caso, 590 nel secondo). Tale dato si giustifica per il costo di erogazione del credito che, in una grande impresa con molti dipendenti, risulta più alto.

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

Tale ultimo dato ha trovato conferma anche nella indagine sulla contrattazione aziendale condotta in Cnel, *XXIV Rapporto Mercato del lavoro e contrattazione collettiva* (p. 200), ove è stato attenzionato il «ruolo subalterno» delle parti sociali nella regolamentazione del fenomeno, che pare, invece, essere principalmente gestito a livello unilaterale dalle aziende: molti accordi di secondo livello, infatti, rimettono alle imprese la scelta delle misure da attivare e agli operatori di mercato (ossia ai provider) le concrete modalità di implementazione.]

Quanto alle modalità di erogazione, Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024* (pp. 34 ss.) ha infine evidenziato che la maggior parte delle imprese che offrono ai propri dipendenti *flexible benefits* ha introdotto piattaforme online (71,2%), mentre altre, meno numerose, hanno utilizzato voucher (18,0%) o procedure amministrative tradizionali di rimborso (10,8%). In questo, è stato rilevato come il budget di spesa per i *flexible benefits* offerti ai dipendenti sia stato uguale per tutti i dipendenti nel 62,0% dei casi, mentre nel 29,4% l'importo è variato in base all'inquadramento e, solo in rari casi (9,6%), gli importi sono stati assegnati secondo i bisogni individuali o la situazione familiare.

8. Sintesi dei dati

Tabella 9 – Diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale

Fonte \ Dimensione	Dimensione			Grande	Tot.
	Piccola	Media			
Cgil-Fondazione Di Vittorio 2022	15,1%	24,8%	27,6%	36,6%	26%
Generali 2024	22,4%	40,5%	62,5%	76,9% (101-250 addetti) 79,4% (251-1000 addetti)	24,7%
Centro Studi Assolombarda 2022	50%	55,3%		83,2%	75,7%

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 10 – Diffusione del welfare aziendale secondo la collocazione geografica

Fonte \ Area	Area		
	Nord	Centro	Sud e isole
Edenred 2024	77%	18%	5%
Generali 2024	36,4%	32,3%	27,6%

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 11 – Diffusione del welfare aziendale per settore merceologico

Fonte \ Settore	Servizi	Metalmec- canico	Commercio	Agri- colo	Terzo settore
Ocsel 2021	13% (2019)	57% (2019)	3% (2019)	1% (2019)	-
	28% (2020)	23% (2020)	9% (2020)	5% (2020)	
Generali 2024	45,5% (studi e ser- vizi profes- sionali)	36,2% (industria)	31,4% (commercio e servizi)	27,5%	51,3%
	+ Artigianato				26,3%
Centro Studi As- solombarda 2022	83,3%	74,1%	-	-	-

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 12 – Motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale e risultati raggiunti

Motivazione \ Fonte	Censis-Eudaimon 2023	Edenred 2022	Centro Studi Assolombarda 2022	Generali 2024 *
Miglioramento della immagine e della reputazione aziendale	x			4%
Fruizione dei benefici fiscali	x	x	x	
Soddisfazione dei lavoratori e miglioramento del clima aziendale	x	x	x	54,8%
Attrazione verso i lavoratori	x	x	x	x **
Fidelizzazione dei dipendenti e trattenimento di risorse umane	x	x		11,8%
Produttività	x			20,6% ***

* [L'indagine di Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024*, è l'unica che ha permesso di rilevare, sul piano quantitativo, i risultati raggiunti con il welfare aziendale].

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

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

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 13 – Servizi offerti dalle imprese

Fonte Servizio	Ocsel 2021	Generali 2024 *	Edenred 2022	Centro Studi Asso- lombarda 2022 **
Servizi all'infanzia	8% (2019)	-	-	-
Assistenza sanitaria integrativa	54% (2019) 64% (2020)	52,2% ("salute e assi- stenza")	7,6%	47%
Beni di uso primario e agevolazioni commerciali	15% (2019) 13% (2020) ("altri bene- fit")	36,8% ("sostegno economico ai lavoratori") 10,1% ("sostegno per educa- zione e cul- tura")	-	86% ("fringe bene- fits")
Agevolazioni per lo studio per figli e dipendenti	21% (2019) 4% (2020)	44,8% ("sviluppo del capitale umano")	26,3%	78%
Previdenza complementare	85% (2019) 64% (2020)	51,4% ("previdenza e protezione")	12,5%	66%
Servizi di assistenza	11% (2019)	50,4% ("diritti, diver- sità, inclu- sione")	-	49%
Trasporti e mobilità	12% (2019) 13%	-	-	32%

Welfare aziendale e occupazionale

	(2020)			
Tempo libero e benessere	-		50,3% (“ <i>fringe benefits</i> e area ricreativa”)	87% (“area culturale e ricreativa”)
Servizi assicurativi	-		-	36%
Conciliazione vita-lavoro	36% (2019) 13% (2020)	56,4%	-	-
Condizioni lavorative e sicurezza	-	46%	-	-

* La ricerca di Generali, *Welfare Index PMI. Rapporto 2024*, indica la quota di imprese con almeno una iniziativa nell’area

** L’indagine di Centro Studi Assolombarda, *Osservatorio Welfare Assolombarda*, riferisce il dato al tasso di presenza della misura tra i servizi offerti dai provider

Fonte: elaborazione ADAPT

Tabella 14 – Fonti di finanziamento del welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

2.

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

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

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

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

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

1. Categorie di prestazioni

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

Le categorie individuate sono:

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

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

Tuttavia, in una prospettiva di analisi di relazioni industriali, per mappare l'insieme delle misure erogabili ai lavoratori in ambito aziendale occorre tuttavia tenere in considerazione non solo le astratte previsioni legislative di matrice fiscale, ma anche quanto prevede e disciplina la contrattazione collettiva di riferimento per tale materia, consentendo, con ciò, un primo ampliamento dell'angolo di osservazione del fenomeno nei contesti normativi reali. Il lavoro di mappatura effettuato sulla banca dati *fareContrattazione* segnala, in effetti, una ricchezza di contenuti che non solo allarga il raggio di osservazione, ma migliora anche le chiavi di lettura interpretative del fenomeno visto nella sua concretezza e nella realtà aziendale (si vedano, *supra*, parte I, capitolo 1, e parte II, capitolo 3).

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

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

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

A tal proposito, rispetto alla natura delle misure sopra indicate, occorre chiedersi quanto effettivamente le prestazioni in oggetto siano, più o meno, distanti dal concetto di welfare inteso in senso stretto e tecnico. È stata quindi sviluppata una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare, a cui si affianca una classificazione in base alla funzione delle diverse misure. Combinando entrambe le

dimensioni, quella tipologica e quella funzionale, si può giungere a una schematizzazione operativa delle misure di welfare aziendale utile a evidenziare quelle che paiono idonee a incidere sul processo organizzativo e produttivo aziendale.

2. Profili definitivi

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

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

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

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

esistere anche misure e prestazioni di welfare oltre a quelle fiscalmente agevolate.

3. Classificazione tipologica

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

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

Sulla base di tale definizione normativa possiamo, innanzitutto, identificare, nell'ampia gamma di prestazioni, servizi e misure, quelli che rientrano in tale definizione di welfare e quelli che vi si approssimano e in che misura a tale concetto, realizzando in questo modo una classificazione che indichiamo come tipologica. Questo primo passaggio sarà utile, poi, a sviluppare una classificazione funzionale, volta a identificare, in coerenza con le considerazioni sviluppate nel capitolo che precede, la funzione delle diverse misure, prestazioni e servizi, distinguendo tra quelli che rientrano in una logica occupazionale, cioè concesse in virtù della posizione di lavoratore (c.d. welfare occupazionale), e quelli che rientrano in una prospettiva propriamente e concettualmente aziendale, in termini non solo redistributivi, ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi (welfare aziendale in senso stretto) (vedi anche il ragionamento sviluppato al riguardo *supra*, *Introduzione*).

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

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

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

Si allontanano ulteriormente dalla idea di welfare presa a riferimento dalla Costituzione nell’ambito dei rapporti economici e di lavoro le prestazioni non riconducibili neppure alle finalità sociali di cui all’art. 100 TUIR. Tale allontanamento è sempre maggiore passando da prestazioni che, pur non avendo una finalità strettamente sociale come indicata dall’art. 100 TUIR, sono destinate alla collettività dei lavoratori e rappresentano un supporto e una facilitazione della loro “vita quotidiana”, a prestazioni attribuibili anche ai singoli lavoratori e che possono essere considerate una “concessione” del datore di lavoro, fino

a prestazioni che non hanno alcun minimo contenuto sociale e collettivo, ma costituiscono un puro vantaggio economico (in termini meramente re-distributivi) e spesso uno *status* (c.d. *fringe benefits*).

Applicando questi criteri alle principali categorie di prestazioni precedentemente elencate, è possibile sviluppare una classificazione tipologica rispetto alla loro vicinanza o lontananza dal concetto di welfare qui proposto. La tabella 15 rappresenta in modo sintetico i criteri e la classificazione delle categorie di prestazioni.

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

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

Tabella 15 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

4. *Classificazione funzionale*

Avendo l’obiettivo di analizzare il welfare di livello aziendale in una prospettiva di relazioni industriali e di scambio contrattuale tra lavoro e retribuzione, il passo successivo è guardare alle prestazioni di welfare in questa ottica e interrogarsi sulla funzione della erogazione di ogni tipologia di prestazione, indipendentemente se di fonte unilaterale o contrattuale (tabella 16).

Tabella 16 – Beneficiari delle prestazioni di welfare

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

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

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

Fonte: elaborazione ADAPT

In questa prospettiva di analisi è possibile individuare prestazioni che hanno una funzione sociale e/o redistributiva e concessiva e che sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia, da altre prestazioni che hanno invece una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall'altro lato, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale e pertanto necessariamente riguardano il lavoratore in quanto parte dello scambio (tabella 17).

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

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

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

Tabella 17 – Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni

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

Fonte: elaborazione ADAPT

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

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

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

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

Applicando tali criteri alle categorie di prestazioni oggetto di questo Rapporto, esse si possono classificare come sviluppato nella tabella 18.

Tabella 18 – Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale

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

Fonte: elaborazione ADAPT

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

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

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

Rispetto alla variabile tipologica, i punteggi assegnati indicano una minore o maggiore corrispondenza al concetto di welfare (tabella 19).

Per quanto riguarda la variabile funzionale i valori assegnati (tabella 20) misurano la funzione delle prestazioni in base alla loro capacità, o meno, di integrare lo scambio contrattuale e incidere attivamente sullo scambio tra lavoratore e datore di lavoro, nonché sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore. Negli interventi che più realizzano tali funzioni è possibile rintracciare una dimensione (anche) economica e, talvolta, organizzativa, differenziandosi da quelle che invece hanno una finalità prevalentemente sociale o di carattere redistributivo/concessivo. Per questo i valori assegnati sono minori per questo ultimo tipo di prestazioni e crescono, invece, proprio per quelle che, distanziandosi da logiche redistributive/concessive, perseguono una funzione sociale e ancor più per quelle che, avendo una funzione economica, si avvicinano maggiormente al concetto di welfare aziendale in senso stretto.

Tabella 19 – Misurazione della variabile tipologica: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

Sempre più diffusamente nella contrattazione sono previsti i *flexible benefits*. Questi non corrispondono a una specifica prestazione di welfare aziendale, ma piuttosto individuano un credito “spendibile” dai lavoratori in modo personalizzato e gestito generalmente tramite un conto welfare, attraverso il quale possono scegliere tra diverse prestazioni previste dall’art. 51, commi 2 e 3, TUIR. Ai fini dell’indice, sono stati considerati al pari dei buoni acquisto, poiché non è possibile conoscere a priori la tipologia di misura che verrà scelta nel concreto dal

lavoratore, benché possa presumersi che, in quanto spesi dallo stesso dipendente, rispondano efficacemente al soddisfacimento di bisogni reali. Inoltre, quanto previsto dall'art. 51, comma 3, TUIR rappresenta la modalità di fruizione prevalente dei *flexible benefits* sino alla soglia ivi prevista.

Grazie ai punteggi attribuiti alle due variabili con riferimento alla misurazione tipologica (tabella 19) e quella funzionale (tabella 20) degli interventi di welfare, è possibile ottenere una rappresentazione grafica (grafico 10), dove l'asse orizzontale rappresenta la misurazione del concetto di welfare qui adottato. Le prestazioni più vicine al concetto di welfare si collocano, quindi, in prossimità dell'estremo destro del grafico, lontane dall'origine degli assi.

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

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

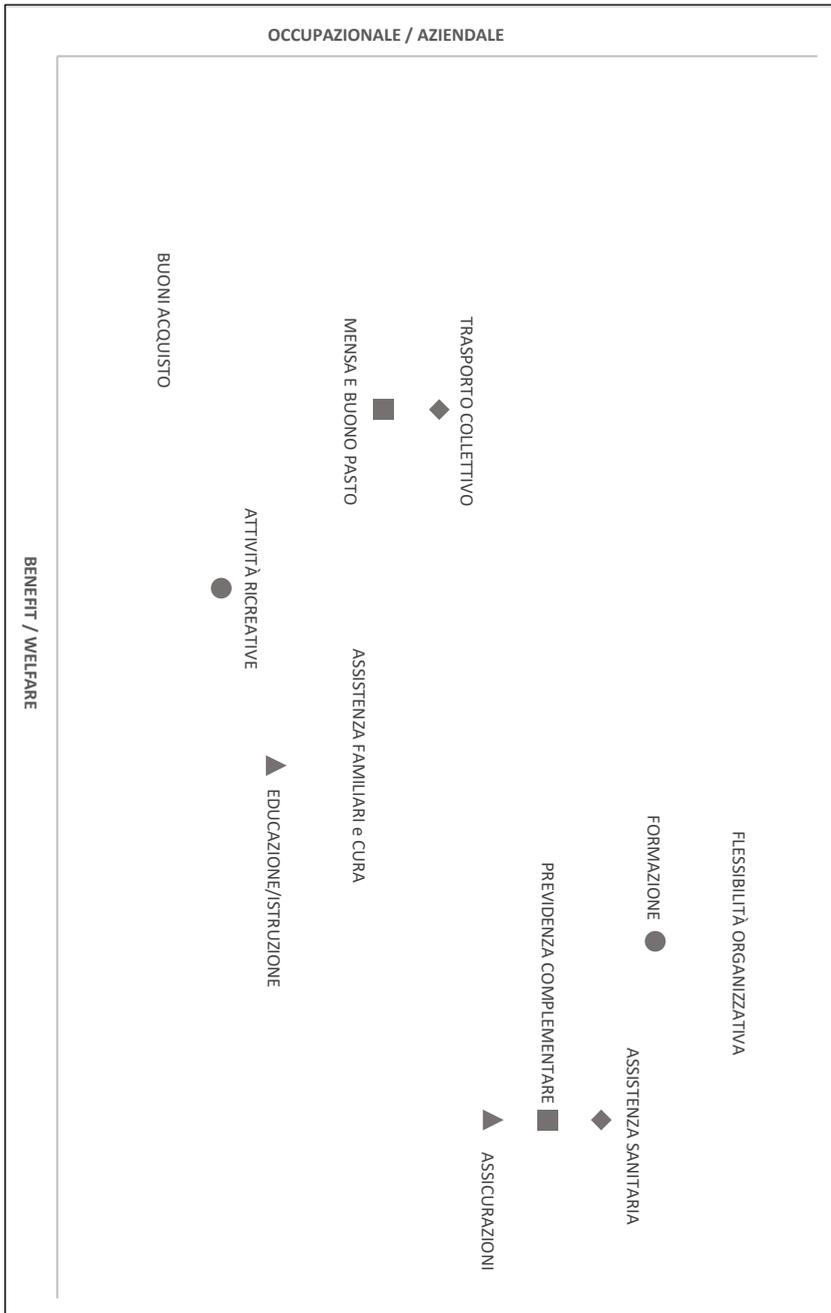
Tabella 20 – Misurazione della variabile funzionale: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale

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

Fonte: elaborazione ADAPT

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

Grafico 10 – Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale



Fonte: elaborazione ADAPT

Per arrivare all'elaborazione dell'indice è necessario, come primo passaggio, porre in relazione e combinare le due dimensioni rilevate e quantificate per arrivare a una misurazione complessiva e sintetica di ogni tipologia di misura di welfare (tabella 21). Ad ognuna corrisponde un valore calcolato come somma dei punteggi delle due variabili, diviso per il massimo valore totale raggiungibile (che è 12). Per esempio, i buoni acquisto assumono valore 1 per la variabile tipologica (tabella 19) e valore 1 per la variabile funzionale (tabella 20). La somma dei due valori (2) è diviso per 12, il punteggio totale della prestazione è 0,17 (tabella 21).

Tabella 21 – Misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare

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

Fonte: elaborazione ADAPT

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

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

L'indice di welfare aziendale *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* applicabile a un dato insieme di misure di welfare è costruito dalla somma dei punteggi delle singole prestazioni (che compongono il mix) rapportate al valore massimo che l'indicatore può concretamente assumere (0,92; si veda tabella 21) per il numero di ricorrenze e moltiplicate per cento.

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

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

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

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

(¹) *M1, M2* ecc. indicano i valori delle misure che costituiscono l'insieme delle iniziative di welfare che si intende rappresentare in modo sintetico attraverso l'indice; *n* è il numero di ricorrenze, cioè di misure di welfare che compongono l'insieme; 0,92 è il massimo punteggio possibile (si veda tabella 21).

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

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

Infine, occorre tener presente che il ragionamento proposto, cercando di oggettivizzare le prassi aziendali e collettive, non entra nel merito della dimensione individuale della scelta personale del lavoratore, aspetto comunque rilevante nello studio del fenomeno e complementare all'approccio qui adottato. Sul punto (si veda *supra* il capitolo 1 e la *literature review* contenuta *infra* nel capitolo 5) alcuni studi sottolineano come da un lato l'ampliamento della scelta per il lavoratore andrebbe nella direzione dell'autonomia e della realizzazione di uno schema contrattuale ispirato alla teoria della *capability*, mentre dall'altro questo possa rappresentare un rischio verso una deriva consumistica del welfare (CARUSO, 2018). In tal senso il metodo delle relazioni industriali può fungere da guida e indirizzo per lo sviluppo della materia nella contrattazione collettiva scongiurando questo secondo scenario.

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

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

Ricognizione delle misure

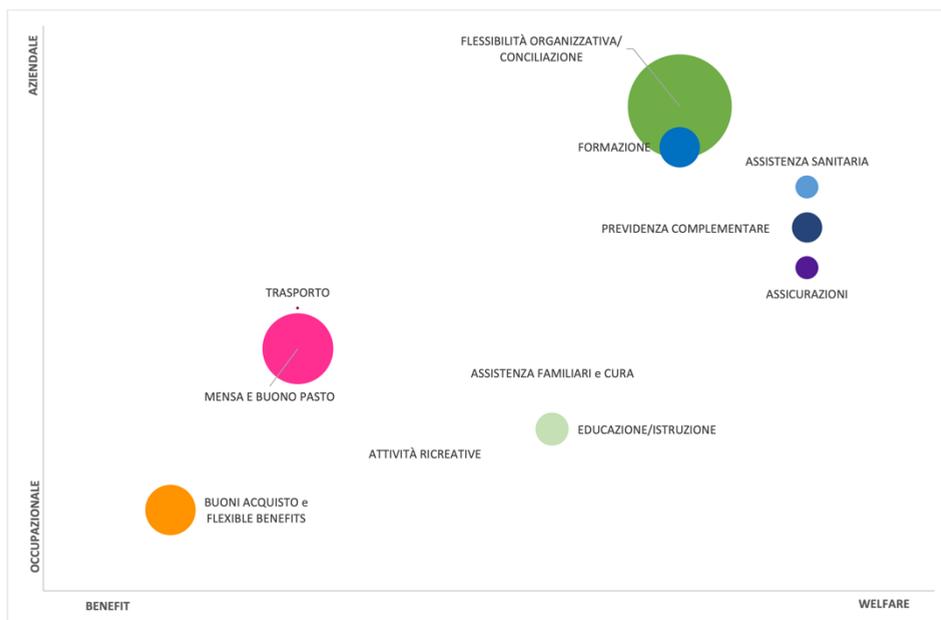
Le misure di welfare (202) nei contratti aziendali (46) del settore terziario, distribuzione e servizi che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2015-2021 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione e la flessibilità organizzativa (119), mensa e buono pasto (22), buoni/*flexible benefits*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

Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

Applicando alle misure ivi previste il calcolo dell'indice, il *Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo* della contrattazione

aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi corrisponde all'85%.

Grafico 11 – Caso studio 1. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi



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

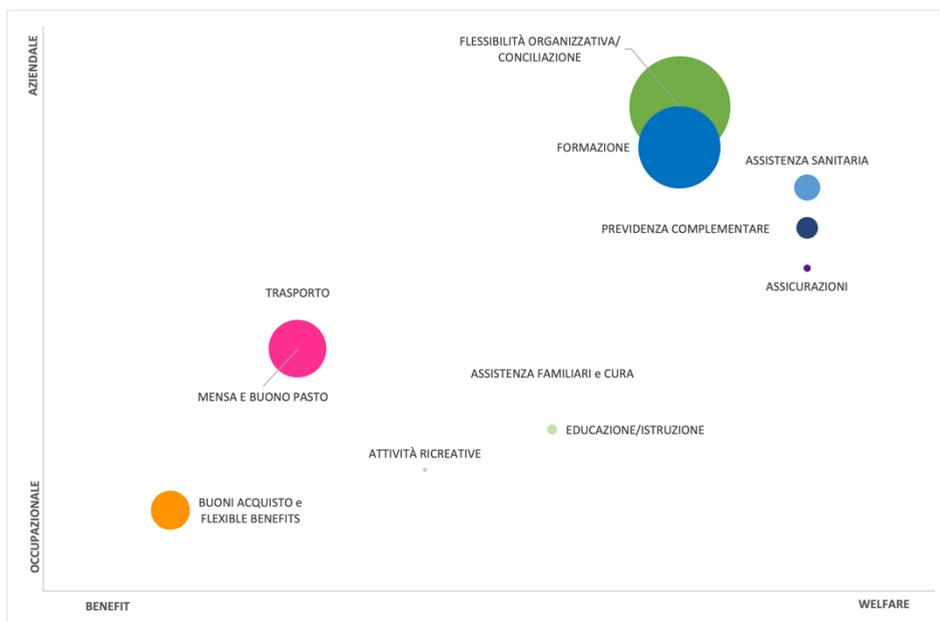
Ricognizione delle misure

Le misure di welfare (218) nei contratti aziendali (60) del settore alimentare che prevedono prestazioni di welfare per il periodo 2016-2020 si distribuiscono tra soluzioni per la conciliazione (105), formazione continua (34), mensa e buono pasto (29), buoni/*flexible benefits* (18), assistenza sanitaria (11), previdenza (9), educazione e istruzione (6), attività ricreative (3), assicurazioni (3).

Applicazione Welfare Index ADAPT per Intesa Sanpaolo

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

Grafico 12 – Caso studio 2. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)



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

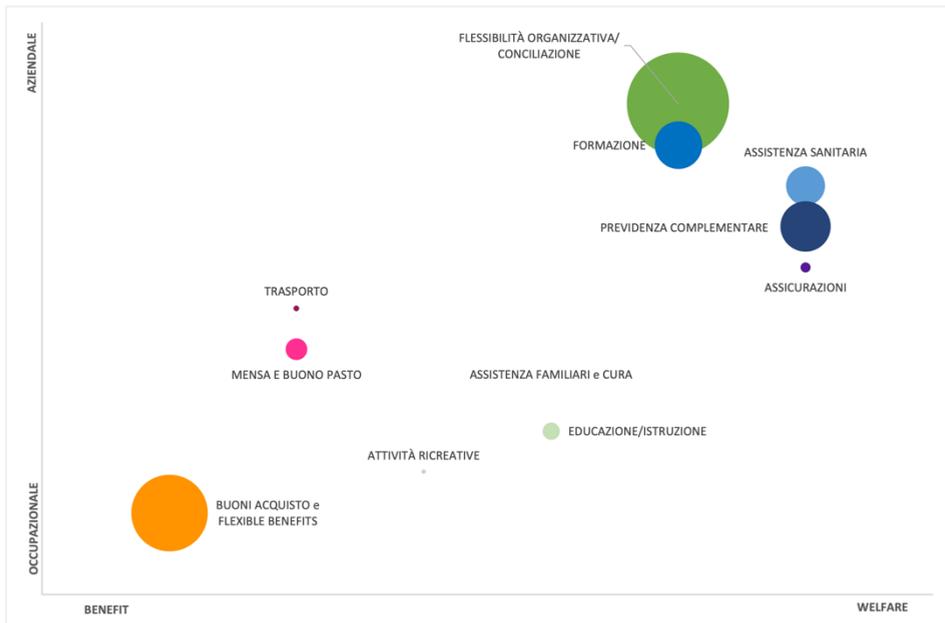
Ricognizione delle misure

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

Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

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

Grafico 13 – Caso studio 3. Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)



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

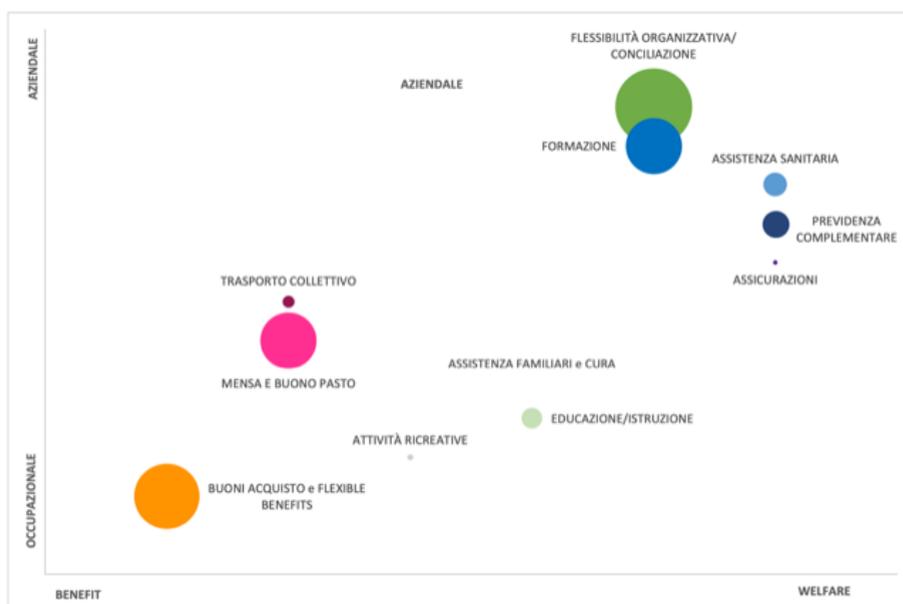
Ricognizione delle misure

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

Applicazione ADAPT-UBI Welfare Index

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

Grafico 14 – Caso studio 4. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale della metalmeccanica industriale



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

3.

IL WELFARE NEI PRINCIPALI SISTEMI DI RELAZIONI INDUSTRIALI

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

1. *Le ricerche*

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

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

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

A partire dal quinto Rapporto si è invece aperto un nuovo fronte di comparazione, volto ad approfondire sistemi di relazioni industriali che hanno uno storico radicamento nel nostro territorio nazionale e che operano al di fuori del mondo dell'industria. In quest'ottica, si possono leggere gli approfondimenti della quinta e sesta edizione, rispettivamente sul settore terziario e sul mondo dell'artigianato, in cui le dinamiche del welfare sono profondamente influenzate dalle specifiche caratteristiche dei sistemi di relazioni industriali, connotati da una radicata presenza della bilateralità, che non poco influisce sull'oggetto della ricerca. Anche con il presente Rapporto, infine, si è scelto di proseguire su questa strada, con l'analisi del welfare nel settore agricolo.

2. La contrattazione nazionale

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

indicati da Inps e Cnel, si applicano nel macrosettore Cnel E (alimentaristi-agroindustriale) a più di 15.000 lavoratori. Per quanto riguarda poi l'approfondimento del quinto Rapporto, sono stati presi a riferimento i 9 CCNL, sottoscritti da Confcommercio-Imprese per l'Italia o dalle federazioni e associazioni di settore ad essa aderenti, appartenenti al macrosettore che il Cnel identifica come "H – Terziario, distribuzione e servizi", provando a rendere maggiormente organica l'indagine su un settore contrattuale complesso ed eterogeneo quale quello del terziario. Infine, nell'approfondimento del sesto Rapporto, è stato ricostruito, a partire dai diversi accordi interconfederali sottoscritti da Confartigianato, Cna, Casartigiani e Clai con Cgil, Cisl e Uil, il sistema di relazioni industriali dell'artigianato, concentrando poi l'analisi principalmente sui tre CCNL artigiani delle aree metalmeccanica, chimica-tessile e alimentare.

Al di là dell'ampio campione di CCNL analizzati, in tutti i settori si osserva, a livello nazionale, la generale valorizzazione dei fondi bilaterali che si occupano dello sviluppo dei diversi "pilastri" del sistema di welfare contrattuale nazionale. Logiche di sistema che sono ben spiegate dai casi del settore chimico-farmaceutico e del settore terziario, in cui interi capitoli dei contratti sono dedicati alle misure volte a sostenere il sistema di welfare settoriale, ma anche dal caso dello stesso comparto artigiano, che proprio all'implementazione del sistema di welfare ha dedicato diversi accordi interconfederali.

In particolare, nel caso del settore chimico, si osserva come il capitolo XIII della Parte III del CCNL di riferimento sia espressamente dedicato al sistema "Welfarchim", i cui elementi fondanti sono rappresentati dal fondo pensione negoziale Fonchim, dal fondo di assistenza sanitaria contrattuale Faschim, nonché dall'organismo bilaterale chimico per la formazione (OBCF), dal sistema istituzionale in materia di sicurezza e salute sul luogo di lavoro e tutela dell'ambiente e, da ultimo, dal neoistituito fondo di solidarietà bilaterale TRIS (tutele, riqualificazione, innovazione, sostegno). La centralità degli strumenti bilaterali settoriali per la promozione delle misure di welfare è resa ancora più esplicita dal CCNL terziario, distribuzione e servizi, sottoscritto da Confcommercio e dalla controparte sindacale, in cui le parti, nell'ambito della Sezione IV, Titolo II, identificano

i tre pilastri del sistema di “*welfare contrattuale*” di settore, ossia il Fondo Est (affiancato dal Fondo Sanimpresa nel territorio del Lazio e sostituito dal fondo Qu.as per quanto riguarda i quadri) sul piano della sanità integrativa, dal fondo Fon.te, in merito alla previdenza complementare e dal fondo interprofessionale For.te (Quadrifor per i quadri) per quanto riguarda la formazione professionale. Non dissimile è la situazione anche nel comparto artigiano, dove le parti sociali, soprattutto a partire dal nuovo millennio, con la costituzione a livello nazionale del fondo San.Arti. e del Fondo di solidarietà bilaterale dell’artigianato (Fsba) nonché attraverso la previsione di un rinnovato e più incisivo ruolo per i già esistenti Fondartigianato e Ente bilaterale nazionale dell’artigianato (Ebna), hanno attuato una forte implementazione del welfare di settore a livello interconfederale, portando i diversi contratti collettivi di categoria a tenere conto di quest’evoluzione. Più sfortunata è stata invece l’esperienza di Arti.Fond., fondo di previdenza complementare dell’artigianato, tanto è vero che l’ente è confluito nel già citato Fon.te., fondo di previdenza complementare del terziario.

Anche se si guarda agli altri due settori, infine, negli ultimi anni le politiche contrattuali hanno portato al graduale accentramento delle soluzioni, in materia di previdenza e assistenza sanitaria, verso i fondi nazionali di categoria, con un ruolo leader dei due principali fondi di previdenza complementare (Cometa per il settore metalmeccanico, Alifond per il settore alimentare) e di assistenza sanitaria (Mètasalute per il settore metalmeccanico, Fasa per il settore alimentare).

Se sul piano della previdenza complementare la strategia negoziale delle parti a livello nazionale per promuovere le adesioni mantiene una linea comune tra i diversi settori, con la previsione di un contributo datoriale che si affianca (pur con valori percentuali differenti a seconda dei CCNL) al contributo di adesione del lavoratore, nell’ambito dell’assistenza sanitaria si notano differenze più ampie tra i diversi sistemi di relazioni industriali. Mentre nel settore chimico-farmaceutico, la “volontarietà” dell’adesione al fondo di settore Faschim rimane un tratto caratterizzante delle politiche di assistenza sanitaria, nel settore metalmeccanico e nel settore terziario i principali contratti individuano meccanismi di adesione obbligatoria, con

contribuzione a totale carico dei datori di lavoro verso i fondi nazionali, ritenuti dalle parti più adeguati, rispetto ai fondi aziendali e di gruppo, per gestire la sempre più ampia gamma di prestazioni richieste dai lavoratori. Similmente, i contratti dell'artigianato hanno previsto una contribuzione interamente a carico delle imprese (pari a 10,42 euro al mese per ciascun lavoratore), stabilendo al contempo che, in favore dei lavoratori per cui non è effettuato il versamento dei contributi, il datore di lavoro è obbligato ad erogare in busta paga un elemento aggiuntivo della retribuzione (E.A.R.) pari a 25,00 euro lordi per 13 mensilità. A metà tra i diversi sistemi si colloca la soluzione del CCNL leader del settore alimentare (CCNL Unionfood e altre associazioni), che nell'ambito del rinnovo del 2020 ha introdotto un meccanismo di compartecipazione dei lavoratori al finanziamento del fondo (di importo notevolmente minore rispetto alla quota aziendale) che nel caso in cui non venga rispettato comporta la cessazione automatica dell'iscrizione del lavoratore.

Nel caso dei metalmeccanici, inoltre, non può essere trascurata la grande novità del CCNL Federmeccanica del 2016, confermata (e potenziata) nell'ambito dei principali rinnovi di settore del 2021, relativa ai c.d. *flexible benefits*, che consistono nella quota di credito welfare che le aziende che applicano i contratti nazionali in questione sono tenute a erogare ai propri dipendenti. Una soluzione "apripista" sulla materia, come dimostra il seguito avuto in altri settori merceologici, volta ad incentivare la diffusione del *welfare aziendale* anche nei contesti aziendali di dimensioni minori attraverso una previsione nazionale, che punta a sfruttare le agevolazioni fiscali previste dall'art. 51 del TUIR sulla materia e prevede un coinvolgimento dei provider di *welfare aziendale* nell'implementazione delle piattaforme di servizi a disposizione delle aziende. Una misura nazionale di questo tipo, tuttavia, non trova spazio negli altri settori considerati, che appaiono così maggiormente ancorati ai propri storici e consolidati sistemi bilaterali, senza che vengano aperti possibili spazi di intervento a ulteriori operatori di mercato.

Infine, un accenno finale va riservato alle politiche nazionali sulla formazione. Anche in questo ambito, a fronte di un obiettivo comune (l'ampliamento dell'accesso a percorsi di

formazione continua da parte dei dipendenti delle aziende) le strategie negoziali appaiono diverse. Se nel settore metalmeccanico viene previsto, a livello nazionale, un diritto soggettivo alla formazione per tutti i lavoratori, il CCNL Federchimica introduce alcune specifiche misure finalizzate a garantire percorsi di formazione continua. In questo senso, appare di particolare rilievo la possibilità, prevista dal contratto nazionale, di utilizzare 1,5 giornate (aumentate a 2,5 nell'ambito del rinnovo del 2022) di riposi per la partecipazione a progetti formativi collettivi, concordati a livello aziendale e/o territoriale, o individuali, nell'ambito di uno strutturato patto formativo, nonché l'introduzione della figura del delegato alla formazione, nelle imprese con più di 50 dipendenti, che è incaricato di seguire la tematica della formazione continua e la definizione dei piani condivisi di formazione. Quanto al settore alimentare, invece, le disposizioni della contrattazione nazionale si caratterizzano principalmente per la previsione di un monte ore specifico da dedicare alla formazione, il cui ammontare varia a seconda dei sistemi di riferimento, nonché per l'introduzione di specifici meccanismi di monitoraggio e certificazione delle competenze acquisite. Diversa appare infine l'impostazione adottata dal CCNL terziario, distribuzione e servizi, nell'ambito del quale, come si è già accennato, il tema costituisce un "pilastro" delle politiche nazionali sul "welfare contrattuale". In tale contesto, un ruolo di primaria importanza viene giocato dal sistema bilaterale di settore, con il fondo interprofessionale For.te che riveste una funzione fondamentale nel coadiuvare le imprese nella programmazione e nella realizzazione delle attività aziendali di formazione continua, supportata e integrata, in molti contesti locali, dall'articolata rete di enti bilaterali territoriali, ai quali vengono affidati specifici compiti sul piano dell'individuazione delle competenze nonché dei profili professionali da coinvolgere a livello di settore. Sulla stessa scia, si colloca anche il comparto artigiano, dove un ruolo di grande importanza nella programmazione degli interventi formativi è giocato dal Fondo paritetico interprofessionale nazionale per la formazione continua (Fondartigianato), costituito con l'accordo interconfederale del 6 giugno 2001 e finanziato mediante i contributi obbligatori per la formazione versati all'Inps (pari allo 0,30% del monte salari), che l'istituto

provvede a trasferire, per l'ammontare versato dai datori iscritti a Fondartigianato, al fondo stesso.

Sempre nell'artigianato, non è da trascurare il ruolo svolto dal Fondo di solidarietà bilaterale dell'artigianato (Fsba) che si occupa di approntare misure di sostegno al reddito in grado di intervenire a supporto di aziende e lavoratori a fronte di periodi di sospensione dell'attività lavorativa.

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

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

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

novembre 2016, vi sia stato un notevole aumento delle previsioni aziendali in materia di assistenza sanitaria integrativa, al fine di garantire il graduale passaggio dei lavoratori alle coperture del fondo contrattuale di settore Métasalute, in linea con le scelte delle parti sociali a livello nazionale.

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

Un importante intervento della contrattazione aziendale nei diversi settori riguarda poi aree tradizionali di presidio aziendale della materia, quali il sostegno alla formazione e all'istruzione

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

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

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

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

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

Di natura in parte differente sono invece le evidenze relative al settore terziario e al comparto artigiano, nei cui ambiti la contrattazione aziendale risulta scarsamente diffusa, in ragione delle caratteristiche dimensionali delle imprese e della scarsa presenza di rappresentanti sindacali dei lavoratori (nella forma di RSU e RSA) che possano negoziare con le strutture aziendali misure di welfare aziendale per i dipendenti. A fare da

contrappeso all'assenza di pratiche di contrattazione aziendale, in tali realtà settoriali si segnala tuttavia la presenza di un sistema articolato di enti bilaterali, che ha permesso di sviluppare presidi e misure di welfare anche in aree del mercato del lavoro caratterizzate dalla forte polverizzazione del tessuto imprenditoriale, dall'instabilità del lavoro, spesso atipico o irregolare, e dalla difficoltà di radicamento delle organizzazioni sindacali. Nel terziario e nell'artigianato, infatti, il bilateralismo ha rappresentato una strategia condivisa dalle parti sociali per la stabilizzazione del mercato e la protezione dei lavoratori attraverso la gestione paritetica dell'intero mercato del lavoro.

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

Anche nel comparto artigiano il sistema di welfare contrattuale si è sviluppato grazie alla presenza di un capillare complesso di enti bilaterali regionali, che hanno agito per assicurare ai lavoratori e alle imprese dell'artigianato una vasta gamma di prestazioni assistenziali e previdenziali. Anzi, è da rilevare che, fino all'inizio del nuovo millennio, il welfare nell'artigianato poggiava quasi interamente sulle prestazioni erogate dagli enti bilaterali territoriali, mentre è solo negli ultimi vent'anni che sono stati rafforzati o costituiti enti e fondi bilaterali nazionali. Non mancano, quindi, accanto alle prestazioni previste in sede nazionale e in conformità alla vocazione territoriale del sistema di relazioni industriali dell'artigianato, diverse previsioni adottate in sede di contrattazione collettiva regionale e volte a migliorare o a specificare quanto stabilito in sede nazionale oppure a disciplinare l'erogazione di ulteriori prestazioni. Tale circostanza ha, però, dato luogo ad una forte frattura territoriale che separa nettamente – per tassi di adesione alla bilateralità, ma anche per prestazioni offerte – le esperienze bilaterali del centro-nord da quelle del Mezzogiorno.

Guardando in particolare all'assistenza sanitaria integrativa, accanto a quanto garantito da San.Arti., sono costituiti fondi sostitutivi rispetto a quello nazionale in Veneto (San.In.Veneto), a Trento (SIA3, dal 2020 confluito nel fondo territoriale promosso dalla Provincia di Trento, Sanifonds Trentino) e a Bolzano (Sani-Fonds), mentre in Lombardia è stato costituito un fondo integrativo rispetto a San.Arti. (WILA). Oltre alle prestazioni previste dai fondi sanitari, si segnalano anche talune prestazioni in materia erogate direttamente dagli enti bilaterali regionali, come nei casi di Eber (Emilia-Romagna), Ebam (Marche) ed Ebram (Molise). In virtù della non felice esperienza di Arti.Fond., poi, in Veneto le parti sociali dell'artigianato hanno individuato Solidarietà Veneto quale fondo pensione complementare intercategoriale regionale per i lavoratori delle imprese artigiane. Altri importanti interventi erogati a livello regionale dagli enti bilaterali territoriali si registrano in materia di formazione continua, sostegno alla genitorialità e all'educazione di lavoratori e figli e mobilità territoriale.

4. Prime conclusioni

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

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

Questi elementi evidenziano bene un ruolo sempre più forte del welfare aziendale, nelle sue diverse forme, nel far fronte alle esigenze differenti, e in notevole evoluzione, dei lavoratori operanti in diversi settori. Una simile crescita delle misure è stata resa possibile anche, ma non solo, dalle modifiche normative introdotte negli ultimi anni sulla materia, che certamente ha avuto effetti positivi sulla diffusione di misure di welfare nel

settore industriale, ma che non ha impattato particolarmente in quei settori dove le prestazioni sono erogate da enti bilaterali. Ne è la riprova il fatto che le soluzioni presentate si sviluppano nel quadro di un regime fiscale diverso, che attualmente crea una disparità di trattamento tra le misure di welfare corrisposte direttamente dell'azienda, per mezzo di previsioni di contratti collettivi o regolamenti unilaterali, e quelle erogate dagli enti bilaterali, con regole fiscali più sfavorevoli per questi ultimi, tanto che è possibile affermare che nel terziario e nell'artigianato non è direttamente riscontrabile un nesso tra diffusione delle misure di welfare e l'implementazione del regime fiscale agevolato.

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

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

oggetto di negoziazione, ma anche proponendo precise linee guida per il loro sviluppo qualitativo. La prevalenza della dimensione “collettiva” si evince anche nel settore alimentare, nel settore terziario e nel comparto artigiano.

Nel primo caso, si evidenzia un ruolo già molto ampio della contrattazione nazionale nell’ambito delle misure di welfare annoverabili nella responsabilità sociale d’impresa, rafforzato da una contrattazione aziendale capace di porre l’accento, in particolare, sulle misure indirizzate alla flessibilità organizzativa e al perseguimento della formazione continua all’interno delle imprese.

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

percepite dall'ente. Si tratta di elementi che, inevitabilmente, rischiano di acuire, piuttosto che di ricucire, i gap di tutele tra le diverse categorie di lavoratori e tra gli stessi sistemi territoriali.

Per quanto riguarda infine l'artigianato, emerge l'assoluta centralità del sistema degli enti bilaterali nell'assicurare ai lavoratori tutele e prestazioni dalle quali, in assenza della bilateralità, sarebbero esclusi, anche in considerazione della ridotta dimensione delle imprese, che ha, di fatto, impedito lo sviluppo di una contrattazione aziendale. In particolare, la bilateralità artigiana si connota per uno spiccato legame con il livello territoriale, che, per lungo tempo, ha rappresentato la principale dimensione di sviluppo della rete degli enti bilaterali nell'erogazione delle prestazioni assistenziali. Negli ultimi anni, però, si è registrata nel comparto una svolta in senso centralista, volta ad estendere e ad uniformare le prestazioni assistenziali offerte dalla bilateralità su tutto il territorio nazionale. In virtù di questa scelta delle parti sociali, quindi, sono sorti enti bilaterali nazionali per l'erogazione di prestazioni in materia di assistenza sanitaria integrativa, formazione professionale e, con minor fortuna, previdenza complementare, oltre alla costituzione del fondo di solidarietà bilaterale, la cui dimensione nazionale conseguiva dalle disposizioni legislative in materia. Tuttavia, resta fondamentale, nel comparto, la dimensione territoriale, giacché a livello locale le parti sociali prevedono spesso prestazioni integrative, aggiuntive o finanche sostitutive rispetto alle misure erogate dagli enti bilaterali nazionali.

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

particolarmente innovative, capaci di fornire risposte ai bisogni sociali dei lavoratori e delle imprese artigiane.

4.

IL WELFARE AZIENDALE E OCCUPAZIONALE NELLA DIMENSIONE TERRITORIALE

1. Premessa

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

Per questo motivo, obiettivo del presente capitolo è offrire una sintesi di quanto sin qui emerso dalle analisi sul rapporto tra welfare e dimensione territoriale che ci hanno portato a indagare in modo sistematico i seguenti territori: Bergamo (*Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, parte II, sezione D, pp. 197-209), Brescia (*Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, parte II, sezione E, pp. 313-322), Cuneo (*Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, parte II, sezione G, pp. 371-383), Modena, Reggio Emilia e Parma (*Quarto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, parte I, capitolo 5, pp. 129-149), Verona (*Quinto rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, parte II, capitolo 2, pp. 115-155), Lazio (*Sesto*

Rapporto, parte I, capitolo 2) e, da ultimo, sul territorio regionale puglia (*supra*, parte I, capitolo 2).

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

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

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

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

L'analisi dei contesti economico-produttivi e dei mercati del lavoro locali, poi, ha consentito di evidenziare quale è la fase che contraddistingue il mercato del lavoro locale (crescita, decrescita, ecc.), quali sono le caratteristiche del dato occupazionale dal punto di vista quantitativo e qualitativo e se vi sono delle difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro, come

ad esempio nel comparto turistico veronese dove tale disallineamento è reso evidente dalla difficoltà a reperire figure professionali (cfr. *Quinto rapporto*, cit., parte II, capitolo II, p. 124).

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

A ben vedere, proprio per far fronte a questa criticità, le parti sociali si sono attivate ricercando diverse soluzioni, visto che, oggi, l'articolazione delle forme di welfare aziendale e occupazionale a livello territoriale può derivare non solo dalle dinamiche tra contratto nazionale e contratto territoriale e/o aziendale ma anche dalla contrattazione sociale territoriale (*Terzo rapporto*, cit., parte I, capitolo 5) e dalle forme di welfare di comunità trasversali a tutti i settori produttivi.

Nella pratica, la scelta delle parti sociali di quale tipologia di canale attivare per costruire l'offerta di welfare dipende in larga parte da alcuni fattori storico-culturali che caratterizzano in

primo luogo il tessuto sociale ed economico, le istituzioni e le forme di rappresentanza e contrattazione.

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

Certamente un ruolo di primo piano in materia è svolto dalla contrattazione, soprattutto a livello aziendale, che oggi rappresenta il principale canale di riconoscimento delle prestazioni di welfare attraverso la creazione di piani di welfare aziendale più o meno strutturati o la welfarizzazione del premio di risultato (cfr. *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*, X Rapporto ADAPT, ADAPT University Press, 2024).

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

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

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

3. Le dinamiche territoriali e settoriali

3.1. Contrattazione aziendale

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

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

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

La disciplina del premio di produttività rappresenta una delle principali strategie attraverso le quali la contrattazione aziendale riconosce delle misure di welfare aziendale. Infatti, sono numerosi i casi in cui la disciplina del premio prevede la convertibilità degli importi in welfare aziendale, come nella maggior parte degli accordi analizzati e sottoscritti nelle province di Modena, Reggio Emilia e Parma (*Quarto rapporto*, cit., parte I, capitolo 5) dove sono presenti delle ipotesi di welfarizzazione del premio il cui importo, in alcuni casi, è convertibile solo in

alcune specifiche categorie di misure, come quelle nell'ambito del sostegno genitoriale (quali misure di educazione e istruzione dei figli) e della non autosufficienza (Grandi Salumifici Italiani 2018).

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

Nel territorio di Cuneo, con riferimento al settore chimico, gli elementi di welfare aziendale più diffusi sono i buoni acquisto, le misure per l'educazione e l'istruzione e le attività ricreative e per il tempo libero, insieme alle previsioni in materia di previdenza complementare (*Terzo rapporto*, cit., parte I, capitolo 5); nel territorio di Brescia, invece, le misure maggiormente contrattate a livello aziendale nel settore metalmeccanico sono la formazione continua, i *flexible benefits*, i buoni acquisto e i buoni pasto (*Secondo rapporto*, cit., parte II, sezione E).

Al di là delle misure di cui all'art. 51 TUIR, il caso del settore alimentare in Emilia-Romagna dimostra come nei piani di welfare in realtà siano presenti anche delle misure ulteriori, connesse alla flessibilità organizzativa e, quindi, alla conciliazione vita-lavoro (*Quarto rapporto*, cit., parte I, capitolo 5, pp. 140-143). Dall'analisi condotta su un campione di 16 accordi aziendali sottoscritti nelle province di Modena, Reggio Emilia e

Parma si evidenzia, da un lato, un forte rinvio al welfare riconosciuto dalla contrattazione nazionale attraverso previsioni in materia di previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa e formazione continua, dall'altro, un deciso rinvio alle soluzioni di flessibilità organizzativa. Sotto il primo profilo, le previsioni di miglior favore sono tendenzialmente limitate alle imprese di grandi dimensioni mentre, per quanto riguarda il secondo, si riscontra un'attenzione più generalizzata, attraverso ad esempio l'istituzione della banca ore solidale, il lavoro agile e le ampie misure di flessibilità oraria e permessi a sostegno della genitorialità. Sempre nell'ottica di garantire una migliore conciliazione vita-lavoro è interessante il caso delle aziende bresciane, che hanno prestato particolare attenzione ad alcuni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro non solo per i lavoratori con carichi di cura familiari ma anche rispetto anche rispetto alle necessità legate all'insorgere di malattie croniche o di una certa gravità (*Secondo rapporto*, cit., parte II, sezione E, p. 320).

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

3.2. Contrattazione territoriale

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

Anche a livello territoriale la welfarizzazione del premio di risultato rappresenta un canale importante per riconoscere delle misure di welfare nei contesti produttivi. Ciò avviene ad esempio nella provincia di Verona, dove più di due terzi degli accordi a livello provinciale nel settore terziario prevede il welfare aziendale in sostituzione del premio su scelta del lavoratore in forza di accordi quadro territoriali sottoscritti da parte delle organizzazioni territoriali di Confcommercio, Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil (*Quinto rapporto*, cit., parte II, capitolo 2).

3.3. Welfare bilaterale

La presenza del welfare bilaterale sviluppato dalla contrattazione collettiva, nazionale o di secondo livello, nell'ambito di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali, che erogano servizi e prestazioni negoziati (MASSAGLI, SPATTINI, TIRABOSCHI, 2023, p. 166) è centrale per riconoscere ed erogare prestazioni di welfare ai lavoratori, in particolare dove la contrattazione di secondo livello è assente.

Se in materia di welfare bilaterale a livello nazionale è possibile registrare la presenza di fondi bilateralmente costituiti dalle

parti che erogano prestazioni nell'ambito della previdenza complementare, dell'assistenza sanitaria integrativa e della formazione continua, a livello territoriale, invece, la bilateralità eroga prestazioni di welfare che mirano a intervenire a supporto del reddito dei lavoratori, con una funzione sì redistributiva ma connessa a una finalità sociale, come dimostrato dalla particolare attenzione posta ad alcuni temi specifici, come la genitorialità, l'attività di cura di familiari non autosufficienti o disabili o la salute dei lavoratori (cfr. parte I, capitolo 3). Basti pensare, ad esempio, al settore terziario, distribuzione e servizi, al comparto artigiano o al settore agricolo (*supra*, parte I, capitolo 1) dove gran parte delle misure di welfare occupazionale passano attraverso enti e fondi bilaterali, articolati su un sistema multi-livello che consente il riconoscimento di alcune prestazioni su base nazionale e di altre attraverso la rete territoriale degli enti bilaterali stessi, sviluppata a livello regionale e/o provinciale.

Guardando alle esperienze territoriali è questo, ad esempio, il caso della provincia di Verona che, per quanto riguarda il settore del commercio e del turismo, vede gli enti bilaterali territoriali come principale strumento di erogazione di misure ulteriori di welfare occupazionale e aziendale rispetto a quanto riconosciuto dalla contrattazione collettiva nazionale (*Quinto rapporto*, cit., parte II, capitolo 2). Le prestazioni di welfare erogate sia dall'Ente bilaterale del commercio e dei servizi veronese costituito da Confcommercio, Filcams Cgil, Fisascat Cisl e Uiltucs Uil, sia dall'Ente bilaterale del turismo veronese costituito da Confcommercio (Associazione albergatori, Fipe, Fiavet), Filcams Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs Uil, sono programmate annualmente attraverso un accordo sindacale e si traducono in rimborsi, contributi monetari o servizi.

Le prestazioni di welfare, il cui effettivo riconoscimento spesso è subordinato alla presenza di specifiche condizioni o requisiti, sono eterogenee e toccano tendenzialmente tutte le categorie di prestazioni di welfare (*supra*, parte II, capitolo 2). Tra le più diffuse troviamo quelle riconducibili nell'ambito dell'educazione e dell'istruzione dei figli, a quello delle attività ricreative fino al sostegno del reddito dei lavoratori con necessità di assistenza a familiari anziani, non autosufficienti o con disabilità

oppure che risultano assenti dal lavoro in particolari periodi connessi ad esigenze di tipo personale o familiare.

In ambedue i sistemi bilaterali territoriali del veronese appena citati le parti hanno poi stabilito, da un lato, un limite all'accesso delle prestazioni, potendo usufruire al massimo di due tipologie di contributi, ad eccezione della formazione (che segue un canale di erogazione diverso) e del contributo per l'assistenza a figli disabili. Dall'altro lato, invece, è possibile rilevare che le prestazioni più generose sono quelle di sostegno al reddito durante i periodi di assenza giustificata dal lavoro ovvero in caso di fruizione di congedi, aspettative e permessi non retribuiti per ragioni legate all'ambito personale o familiare.

Nel comparto artigiano, invece, la sostanziale assenza della contrattazione integrativa aziendale in alcune aree ha richiesto nel tempo un intervento delle parti sociali finalizzato al riconoscimento di misure di welfare occupazionale e aziendale a lavoratori. Ad esempio, nel territorio laziale e con riferimento al comparto artigiano, l'Ente bilaterale del Lazio per l'artigianato (Eblart) supporta i lavoratori in diversi ambiti attraverso rimborsi spese e contributi che mirano a sostenere in via principale il reddito del nucleo familiare del lavoratore (*Sesto Rapporto*, parte I, capitolo 2).

Del tutto peculiare è la bilateralità sviluppatasi nel settore agricolo, le cui caratteristiche strutturali, storiche e normative hanno determinato nel tempo l'edificazione di un sistema bilaterale capillare sul territorio, che affianca il welfare contrattuale derivante dai contratti collettivi sottoscritti a livello nazionale o decentrato (*supra*, parte I). Ciò è testimoniato anche dal caso pugliese, dove il welfare contrattuale e bilaterale rappresentano il canale principale per l'erogazione di prestazioni ai lavoratori in un territorio in cui la contrattazione aziendale non risulta particolarmente sviluppata, al contrario della contrattazione provinciale (*supra*, parte I, capitolo 2). In ogni provincia del territorio pugliese, inoltre, è attivo un ente bilaterale territoriale che eroga diversificate prestazioni di sostegno al reddito per gli operai agricoli, la cui importanza viene segnalata anche dal buon tasso di adesione delle imprese, specialmente in alcune province.

3.4. Welfare di comunità

Infine, in termini generali, al di là dei diversi settori contrattuali e sistemi di relazioni industriali specifici, un esempio è offerto dalle forme di welfare di comunità che orientano l'articolazione delle forme di welfare aziendale e occupazionale a livello territoriale. Già nel Primo Rapporto abbiamo evidenziato il ruolo svolto dalle parti sociali che, unitamente ad altri attori istituzionali, possono promuovere il welfare occupazionale e aziendale mettendo a sistema eterogenee competenze per supportare le imprese nella gestione dei piani di welfare.

Un esempio interessante in questo senso è quello offerto dal caso di Bergamo dove, a livello provinciale, è stato istituito tra il 2016 e il 2017 un tavolo istituzionale che ha visto la partecipazione anche dell'Università degli studi di Bergamo, il Comune, la Provincia e la Camera di Commercio e che ha condotto poi all'adozione delle linee guida sul welfare aziendale da parte di Confindustria Bergamo del 2017. Con tali linee guida l'associazione datoriale ha fornito delle soluzioni operative in materia di conciliazione vita-lavoro, sostegno al reddito, tutela della salute e del benessere e formazione continua per le aziende interessate al welfare aziendale, con l'obiettivo di fornire risposte alle richieste del settore produttivo legate sia alla necessità di aumentare la competitività e la produttività del lavoro a livello aziendale, sia alla necessità di sviluppare nuove strategie di gestione e valorizzazione delle risorse umane, in termini di *attraction* e *retention* delle stesse (*Primo rapporto*, cit., parte II, sezione C). In questo caso è necessario anche porre attenzione al *timing* dell'iniziativa, giacché immediatamente successiva alle novità introdotte in materia di welfare aziendale dalla legge di bilancio del 2016, che testimonia anche la reattività di tutti gli attori nel fornire tempestivamente delle risposte al territorio.

Si tratta di una tendenza riscontrata anche in altri territori, come quello di Cuneo, dove tra il 2015 e il 2019 sono state messe in campo diverse iniziative volte a facilitare una maggiore consapevolezza in materia di welfare aziendale da parte delle imprese soprattutto di piccole dimensioni e che hanno condotto all'istituzione, nel 2016, di un Osservatorio territoriale da parte

di Confindustria Cuneo di concerto con Cgil, Cisl e Uil per monitorare, attraverso la contrattazione collettiva, anche il welfare aziendale e, nel 2019, alla sottoscrizione del Patto territoriale per lo sviluppo del welfare aziendale da parte di Confindustria Cuneo, Confcommercio Imprese, Confcooperative e UBI Banca, avente come obiettivo quello di sviluppare progetti e iniziative a sostegno del sistema economico sociale cuneese.

Nel solco delle iniziative di welfare di comunità s'inserisce il caso di Brescia, dove reti di imprese, partnership con attori pubblici e progetti con la regia di associazioni datoriali hanno promosso diverse iniziative di welfare in senso ampio. Si tratta in questo caso di iniziative multi-attore e/o di rete che promuovono la progettazione del welfare di tipo interaziendale (Welfare-step) o, ancora, lo sviluppo di servizi e interventi tramite la collaborazione pubblico-privato (Reti di conciliazione). Interessante sotto questo profilo l'iniziativa dell'ATS Brescia e dell'Associazione Industriale Bresciana che, a partire dal 2013, promuovono buone pratiche adottate a livello aziendale tese al rafforzamento delle misure a tutela della salute dei lavoratori, in un'ottica di prevenzione dei rischi (WHP- Rete delle aziende che promuovono la salute).

Tra le iniziative promosse dagli attori pubblici, a sostegno delle iniziative delle parti sociali e dei privati, possiamo ricordare anche l'esperienza di Welfare-Net che, a partire dal 2014 e grazie al sostegno anche finanziario della Regione Veneto, ha cercato di creare una rete regionale di welfare integrato partendo dalla messa a sistema delle iniziative di welfare promosse a livello locale (*Quinto rapporto*, cit., parte II, capitolo 2, p. 150).

Diversa invece è la strategia adottata in Regione Piemonte con il bando WECARE (Welfare Cantiere Regionale) che, finanziata con il Fondo sociale europeo e il Fondo europeo di sviluppo sociale, mirava proprio a promuovere piani di welfare aziendale e territoriale e la costruzione di collaborazioni e partenariati tra soggetti diversi con un processo di tipo *top-down* (*Terzo rapporto*, cit., parte II, sezione G, pp. 380-381). Proprio in questa cornice, le associazioni datoriali del territorio cuneese hanno partecipato al bando per realizzare un insieme di azioni di sistema finalizzato a stimolare ed avviare la definizione di processi di welfare aziendale e territoriale, nella consapevolezza che la presenza di

un'offerta di welfare integrata nel territorio rappresenti un valore aggiunto con effetti redistributivi su tutti gli attori economici e sociali del territorio stesso.

Peculiare è invece quanto si registra nel settore agricolo della Regione Puglia, dove le misure di welfare bilaterale e contrattuale affiancano azioni promosse dalle istituzioni pubbliche attraverso l'assegnazione di sussidi a tutela delle esigenze dei cittadini, come segnalato dalle risorse messe a bando per l'erogazione di buoni servizio per l'accesso ai servizi a ciclo diurno e domiciliari per anziani e persone con disabilità (*supra*, parte I, capitolo 2). In generale, nel territorio pugliese si registra una forte attivazione delle istituzioni, sia pubbliche che private, per migliorare lo stato di benessere dei cittadini, in particolare delle famiglie vulnerabili, affinché le misure di welfare abbiano una ricaduta positiva per tutta la comunità territoriale.

4. Osservazioni conclusive

Dall'analisi dei contesti demografici e produttivi, nonché del mercato del lavoro di specifici territori, emergono alcune criticità che sono in linea con il dato nazionale. Le tendenze demografiche mostrano un invecchiamento della popolazione residente come risultato del progressivo aumento dell'aspettativa di vita e della contrazione dei tassi di natalità, il cui andamento non viene bilanciato dal saldo migratorio. In questo contesto, emergono vecchi e nuovi fabbisogni che determinano la domanda di welfare a livello territoriale, i quali possono differire sulla base delle caratteristiche dei singoli contesti produttivi (dimensione delle imprese, settori economici in cui queste ultime sono attive) e mercati del lavoro (andamento e qualità del tasso di occupazione, presenza dei *gap* di genere o difficoltà di ingresso). Tra i fabbisogni di welfare più diffusi, indipendentemente dal settore economico, vi sono quelli connessi agli ambiti della conciliazione tra vita privata e vita professionale e dello sviluppo professionale.

Per quanto riguarda il primo profilo, l'analisi dei territori mostra la presenza di notevoli difficoltà riscontrate dai lavoratori con carichi di cura personali o familiari nel trovare un equilibrio

tra vita privata e vita professionale. Tali difficoltà appaiono più marcate per la componente femminile nel mercato del lavoro, con conseguenze negative sui tassi di attività e inattività, specialmente nei contesti in cui i servizi pubblici dedicati sono insufficienti a soddisfare la domanda proveniente dai territori.

Accanto ai fabbisogni dei lavoratori con carichi di cura connessi alla genitorialità o alla non autosufficienza dei componenti del nucleo familiare allargato, emergono le necessità legate all'allungamento delle carriere professionali quale diretto risultato dell'aumento dell'aspettativa di vita e dell'innalzamento dei requisiti per l'accesso alle prestazioni pensionistiche. Su questo fronte, si rileva una forte esigenza di interventi di formazione continua, in ottica di tutela del livello di occupabilità dei lavoratori nei mercati del lavoro transizionali, soprattutto in presenza di una difficoltà nell'incontro tra domanda e offerta di lavoro sia per quanto concerne i profili professionali, sia per quanto riguarda l'offerta di competenze.

Per provare a comprendere se e in che modo la domanda di welfare a livello locale trova risposte concrete nelle forme di welfare occupazionale e aziendale riconosciuto a livello territoriale, si possono portare alla luce alcuni fattori che influenzano la capacità dell'offerta di welfare di rispondere ai fabbisogni espressi dal territorio. Tra questi rientrano sicuramente la presenza o meno a livello territoriale di servizi, come ad esempio quelli per l'infanzia o per la non autosufficienza, e le caratteristiche del tessuto produttivo, come la dimensione delle aziende e la presenza di sistemi di relazioni industriali più o meno consolidati. In questo campo, nelle ricerche condotte nelle diverse edizioni del presente Rapporto, è stato messo in luce il ruolo centrale svolto dalla contrattazione collettiva aziendale, soprattutto nei settori metalmeccanico, chimico-farmaceutico e dell'industria alimentare.

In particolare, è nei territori in cui sono presenti imprese di medio-grandi dimensioni che si riscontra una maggiore diffusione di misure di welfare aziendale e occupazionale, visto che sono queste imprese ad adottare i piani di welfare più strutturati che comprendono molteplici tipologie di prestazioni di welfare, che vanno da quelle con carattere redistributivo-concessivo fino a quelle con una funzione più economico-sociale-produttiva. Un

notevole impulso alla diffusione del welfare aziendale è dato inoltre dagli accordi di produttività, sottoscritti a livello aziendale (e in misura minore a livello territoriale), i quali consentono la conversione totale o parziale degli importi in strumenti di welfare.

Non mancano poi casi in cui il riconoscimento di prestazioni di welfare avviene anche nei confronti dei lavoratori impiegati in imprese di dimensioni inferiori, in forza accordi collettivi territoriali o mediante i sistemi di bilateralità. Soprattutto in quei settori in cui i sistemi di relazioni industriali sono particolarmente radicati sul territorio, come nei settori del commercio, turismo e nel comparto artigiano, gli enti bilaterali territoriali hanno una funzione fondamentale nell'erogazione di misure di welfare aziendale, nonostante in questi casi non vi sia l'accesso alle condizioni di miglior favore a livello fiscale e contributivo previste per il welfare erogato a livello aziendale.

Tuttavia, al di là dei diversi canali "contrattuali" e "bilaterali" di promozione delle soluzioni di welfare aziendale che sono presenti nei territori, si può affermare che, nonostante gli sforzi introdotti dalle parti sociali, la domanda di welfare trova solo parzialmente una soddisfazione se inquadrata nella dimensione territoriale. Per questo motivo, soprattutto negli ultimi anni, si sono moltiplicate le iniziative congiunte tra parti sociali, enti e istituzioni pubblici, imprese e terzo settore, aventi l'obiettivo di incidere positivamente sulla sostenibilità del lavoro e di trovare delle strategie condivise che consentano di mettere a sistema risorse e competenze per rispondere ai fabbisogni espressi a livello territoriale. Pertanto, insieme al welfare propriamente contrattuale e al welfare bilaterale, non mancano buone pratiche di welfare territoriale sviluppato secondo una logica di rete, frutto della cooperazione tra gli attori pubblici e privati che influenzano il mercato del lavoro.

In questo senso, sarà importante monitorare nel tempo tutti quei tentativi di c.d. programmazione negoziata tra i diversi attori locali, che si sviluppano attraverso non solo la sottoscrizione di partnership ma anche di accordi, parti e progettualità differenti, viste le opportunità che emergono da queste collaborazioni anche in termini di messa a sistema delle risorse.

In definitiva, la dimensione territoriale – tradizionalmente meno battuta sulle indagini in materia – rappresenta una chiave di lettura per individuare soluzioni innovative e vicine alle esigenze delle realtà produttive, dei lavoratori e delle intere comunità locali. L'obiettivo che tutti gli attori locali dovrebbero perseguire è quello di creare una infrastruttura all'interno della quale ricondurre tutte le iniziative di welfare in una logica di sistema, al fine di tradurre le iniziative in opportunità per l'ecosistema territoriale di riferimento.

5.
**LITERATURE REVIEW
SUL WELFARE AZIENDALE
E OCCUPAZIONALE
AGGIORNATA AL 30 GIUGNO 2024**

1. Aspetti definitivi

Preliminarmente rispetto alla definizione dei concetti di welfare aziendale e occupazionale, occorre tentare di chiarire la più generale nozione di “welfare”.

Per una prima definizione di welfare, legata a quella di “welfare state”, si veda A. BRIGGS, *The Welfare State in historical perspective*, Archives Européennes des Sociologie, 1961, vol. 2, n. 2, p. 226, che lo individua come sistema volto a modificare le forze di mercato in almeno tre direzioni: 1) garantire a persone e famiglie la sussistenza; 2) ridurre la loro insicurezza attraverso interventi di sostegno in caso del verificarsi di determinati eventi; 3) assicurare a ogni cittadino i migliori standard disponibili in relazione a una determinata gamma di servizi sociali. A tale proposta definitiva si affianca, in termini più moderni, quella elaborata da A.M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152, secondo cui lo Stato sociale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» per garantire il benessere dei cittadini. Rispetto a tali prerogative e linee di intervento, si veda anche R. ARTONI, *Stato Sociale*, in *Alfabeta Treccani*, 2014, versione Kindle, capitolo 1, posizioni 6-9, che, nell’individuare le politiche pubbliche caratterizzanti lo Stato sociale, aggiunge alla assistenza e alla protezione sociale le iniziative volte a organizzare «alcuni servizi di grande rilevanza sociale, quali l’istruzione e la sanità».

Invero, dagli studi sul welfare emerge una certa difficoltà definitoria, dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. Questo porta, il più delle volte, a fornirne una definizione funzionale al campo di osservazione della ricerca che si intende condurre. Tale criticità non riguarda soltanto il concetto di “welfare”, che, in sostanza, come detto, coincide con la definizione di welfare pubblico statale, ma si riscontra anche nell’ampio ambito del “welfare privato” e prima ancora nel “welfare sussidiario”.

Al concetto di welfare sussidiario si riconducono tutte le prestazioni con funzioni integrative rispetto al welfare pubblico statale. Pertanto, esso non comprende solo il welfare privato, nell’ampia accezione di welfare finanziato da risorse private (cd. sussidiarietà orizzontale), ma anche il welfare pubblico locale, inteso come insieme di misure erogate degli enti locali (cd. sussidiarietà verticale). Per quanto riguarda queste forme di welfare sussidiario in Italia, in letteratura non vi è una modalità univoca per categorizzarle, senza una chiara delimitazione dei perimetri.

Sul punto, si veda M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, p. 9, che si riferisce al “secondo welfare”, attribuendo all’aggettivo una connotazione sia temporale, sia funzionale. Adesivamente, F. MAINO, *Il secondo welfare e la sfida pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale*, in F. MAINO, (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, 2021, p. 48, definisce il “secondo welfare” quale «insieme variegato di interventi e misure che [...], grazie all’apporto di risorse private fornite da una vasta gamma di attori economici e sociali [...], intendono offrire [...] risposte innovative a bisogni sociali insoddisfatti e si affiancano progressivamente al primo welfare (pubblico e obbligatorio)».

Nell’ambito del “welfare privato”, R. TITMUS, *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul “welfare state”*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58), approfondisce il concetto più ampio di “welfare occupazionale”, inteso come «l’insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Nella stessa prospettiva si collocano i contributi di

A. SINFIELD, *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, vol. 7, n. 2, pp. 129 ss., e di R. GOODIN, M. REIN, *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, vol. 79, n. 4, pp. 769 ss.

Per i profili comparati delle politiche di “welfare occupazionale” nei Paesi europei, si veda D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, 2014, n. 16, pp. 1 ss., che focalizzano la loro analisi sui programmi di welfare “volontari”, introdotti dalle parti sociali o attraverso iniziative unilaterali del datore di lavoro, differenziandoli da quelli “obbligatori”, previsti in ossequio a previsioni di legge. Per un approfondimento in ottica comparata, si confrontino i più recenti studi di D. NATALI, E. PAVOLINI, B. VANHERCKE, *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018; T. WIB, B. GREVE, *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of Comparative Policy Analysis*, 2019, n. 21, pp. 14 ss.; E. RIVA, R. RIZZA, *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe’s diverse industrial relations regimes*, Transfer, 2021, pp. 106 ss.

Come sottolineato da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, p. 807, in assenza di una specifica previsione legislativa nel contesto nazionale, «la definizione di welfare aziendale è quindi affidata all’apprezzamento e alle costruzioni della dottrina». Al proposito, B. CARUSO, *“The Bright Side of the Moon”: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 180, focalizza l’attenzione sull’origine bilaterale o unilaterale dello strumento, facendo rientrare nel “welfare occupazionale” sia il welfare contrattuale, negoziato tra le parti sociali, sia il welfare aziendale unilaterale. Invece, E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 13, prediligono l’espressione “welfare contrattuale” solo con riferimento al welfare derivante «da accordi (in genere categoriali)

fra le parti sociali a livello nazionale», distinguendo tale accezione dal “welfare aziendale” riferito a «quanto avviene a livello aziendale». Sulla necessità di superare tale dualismo concettuale, si veda F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 580, che identifica nella natura sociale il tratto caratteristico del welfare privato, sia esso frutto di contrattazione, ovvero di una iniziativa unilaterale dell’impresa. Questo superamento è accolto dalla definizione proposta da V. FILÌ, *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4, p. 602, che riconduce il welfare aziendale *tout court* al «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».

Tuttavia, è importante osservare il ruolo delle disposizioni normative circa la definizione del welfare aziendale, almeno per il contesto italiano. Partendo dalla disciplina fiscale di riferimento, è possibile ridisegnare i confini dei concetti di welfare aziendale “volontario” (unilateralmente concesso dal datore, senza alcun vincolo di natura legale, contrattuale o regolamentare) e “obbligatorio” (erogato in virtù di un accordo sindacale o di un regolamento aziendale). Nel caso in cui il welfare aziendale obbligatorio origini da un contratto collettivo, si tende a parlare di “welfare aziendale contrattuale”.

2. Le origini e le ragioni del welfare privato

Un aspetto assai dibattuto in letteratura riguarda le origini del fenomeno del welfare aziendale e occupazionale in Italia.

Anzitutto, la nascita delle diverse forme di welfare privato in ambito aziendale è stata associata al «solidarismo paternalistico» (così, V. CASTRONOVO, *Storia economica d’Italia. Dall’Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006, p. 132), ossia al cd. “paternalismo industriale”. Al riguardo, E. BENENATI, *Cento anni di paternalismo industriale*, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell’Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, p. 43, assegna al movimento un’accezione negativa, dal momento che esso

«designa[va] prevalentemente situazioni di dominio autoritario o semplicemente di arretratezza nella gestione della impresa».

Diversamente, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 54, pur riconducendo le origini del welfare privato al paternalismo d'impresa, ravvisano, nei suoi successivi sviluppi, casi di «imprenditorialità illuminata ispirati alla filosofia “olivettiana” della prima metà del ventesimo secolo, quando non esisteva il *Welfare State* e i bisogni dei lavoratori erano per la gran parte privi di una risposta pubblica organizzata». Altresì, sulla collocazione del paternalismo industriale nell'ambito del *welfare capitalism* statunitense, si veda S. ZAMAGNI, *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile, XIII edizione, 2013, p. 2, poi ripreso da P. CARNAZZA, A. PASETTO, *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di Ricerca sull'Artigianato*, 2015, n. 1, p. 119, sottolineando che l'idea alla base di tali iniziative era quella di «rendere [ai lavoratori], almeno in parte, frazione dei profitti conseguiti dall'azienda [mediante] l'elargizione di alti salari, premi di produttività e maggiori sicurezze connesse all'assistenza sanitaria e all'abitazione».

Tali considerazioni sono proficuamente riassunte dalla ricostruzione di F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, pp. 108-109, secondo il quale queste prime esperienze privatistiche di welfare rispondevano tanto alla necessità di costruire «un sistema protettivo differente [da quello dei modelli volontaristici di protezione sociale riferibili alle tipologie di mestiere, in cui gli] imprenditori avveduti si adoperarono per garantire ai propri dipendenti ed alle loro famiglie delle basilari forme di protezione sociale», quanto alla esigenza, «di natura socio-politica, [di] esercitare una forma di controllo [per evitare] la deriva dei propri dipendenti verso le forme più rivoluzionarie ed intransigenti del movimento operaio».

In merito alla individuazione di elementi del paternalismo industriale (non solo nel welfare “di fabbrica” delle origini, ma anche) nelle iniziative di welfare aziendale unilaterale più recenti, si veda F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive)*

giuslavoristiche (II. Parte speciale), in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, nn. 4-5, p. 1009, ove si è fatto riferimento a un «approccio paternalistico-donativo», e, ancor prima, E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e “nuovi rischi sociali”*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 169, ove, però, si è sottolineato come esse siano state il «risultato di una aumentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori».

Se il welfare delle origini è stato, quindi, ricondotto alle iniziative, più o meno virtuose, sorte nell'ambito del paternalismo industriale, le più recenti esperienze di welfare aziendale sono state collegate alle trasformazioni del mondo del lavoro.

Da questo punto di vista, in una prima fase, la letteratura ha associato l'emersione del fenomeno alle criticità del sistema di welfare pubblico. Fra i primi contributi in argomento, si segnala C. GORI, *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012, secondo cui è stata proprio «l'insufficienza delle risposte ai nuovi rischi e bisogni sociali, di un *Welfare State* logorato dalla crisi economica» a determinare lo sviluppo delle forme private di *welfare*. Nella medesima direzione, M. MUSELLA, M. SANTORO, *L'economia sociale nell'era della sussidiarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012, pp. 10 ss., nonché M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, e F. MAINO, *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, entrambi in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, che hanno evidenziato la «profonda crisi [del *welfare state*], che origina, da un lato, da risorse sempre più scarse e vincoli di bilancio sempre più stringenti e, dall'altro, dall'emergere di nuovi rischi e nuovi bisogni sociali» (qui F. MAINO, p. 17) e che, pertanto, abbisogna di essere «integrato dall'esterno, laddove vi siano domande non soddisfatte» (qui M. FERRERA, p. 8).

Successivamente, anche per spiegarne la *ratio* sottostante all'incrementazione fiscale, si è ribadito come la diffusione del *welfare aziendale* si colleghi al progressivo arretramento (c.d. *rechenchment*) dello Stato sociale, a causa di risorse sempre più scarse e di vincoli di bilancio sempre più stringenti (così, G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in G.

LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, pp. 23 ss.). Tuttavia, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2016, n. 297, p. 6, afferma che «non si danno elementi sufficienti per sostenere l’ipotesi che il *welfare* privato [...] costituirebbe una compensazione o una surroga a un *retrenchement* generale del *welfare* pubblico», pur concordando sull’esigenza «di mobilitare risorse per bisogni e aspettative che [lo stesso] non riesce a soddisfare, a causa delle restrizioni da tempo in atto della finanza pubblica ma anche per la crescente personalizzazione di molti bisogni e rischi sociali». Analogamente, B. CARUSO, “*The Bright Side of the Moon*”: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 1, p. 187, evidenzia che, «con riguardo all’esperienza italiana, il modello particolaristico di *Welfare State* [...] e il corredo di specifici squilibri, non possono certo essere ricondotti allo sviluppo del *welfare* occupazionale».

A ogni modo, il rapporto tra il welfare pubblico e le nuove forme di welfare rimane una questione alquanto dibattuta, specie con riguardo al ruolo rivestito da queste ultime (se sussidiario, ovvero sostitutivo, rispetto al welfare pubblico).

Sulla collocazione sistemica del welfare privato in rapporto al welfare pubblico, G. CROCE, *Il “welfare bilaterale” e i suoi effetti sull’occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 224 ss., riflette sul ruolo dell’incidenza della spesa privata, interrogandosi se essa svolga un ruolo supplementare delle politiche pubbliche o, al contrario, se tenda a sostituirle. Il riferimento è a un “welfare mix” che, per S. LEONARDI, M. ARLOTTI, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77 ss., si starebbe orientando verso una impostazione privata del welfare e che potrebbe sopperire alle inadeguatezze del welfare pubblico attraverso una completa ricalibratura del welfare multi-pilastro, pur senza trascurare il rischio che questo nuovo assetto auspicato amplifichi le criticità del primo welfare. Anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d’impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53 ss., assegnano notevole importanza al welfare privato nel sistema di welfare complessivo,

sottolineando la necessità di adottare un'ottica più estesa che riconosca il ruolo svolto dai diversi attori impegnati in questo campo.

In particolare, sulle complesse interazioni fra i due sistemi, si veda E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 169 ss., e, più recentemente, S. GIUBBONI, *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.IT, 2019, n. 388, p. 11, secondo il quale la diffusione del welfare aziendale, nel contesto italiano, si presta a valutazioni molto problematiche: da un lato, esso potrebbe rappresentare la nuova frontiera del *welfare mix* e, dall’altro, potrebbe aumentare le disuguaglianze «contraddicendo questo scopo della solidarietà sociale che dovrebbe, al contrario, giustificare sempre un trattamento fiscale fortemente vantaggioso». Interessante è, però, la prospettiva offerta da R. BENAGLIA, *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. TREU, *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020, p. 515, che ritiene che «non esiste un derby tra welfare pubblico e welfare contrattuale nel quale uno possa vincere a dispetto dell’altro».

Le letture sin qui citate, sulla base di differenti motivazioni, hanno indagato la diffusione del *welfare* aziendale e contrattuale in relazione alle inefficienze del sistema pubblico. Accanto a tali impostazioni si sono affiancate ulteriori ricerche, che hanno inteso collegare il fenomeno alle trasformazioni del lavoro e al modo con cui questo viene organizzato nelle imprese.

Fra queste, si veda, anzitutto, B. CARUSO, “*The Bright Side of the Moon*”: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, p. 191, che sostiene come «il welfare contrattuale di ultima generazione sia la cartina di tornasole di un cambiamento di natura strutturale del modo di organizzarsi dell’impresa e della rinnovata centralità della persona nell’esperienza del lavoro e dell’impresa stessa, oltre che di nuovi momenti di integrazione tra imprese e territori». Nella stessa direzione, si veda S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale*.

Una prospettiva giuridica, Il Mulino, 2019, p. 18, i quali sottolineano che «i sistemi di welfare aziendale sono i primi possibili segni di un nuovo modello organizzativo delle imprese orientato non più, e solamente, alla produzione di beni, ma anche alla cura della persona del lavoratore, all'interno di un modello di lavoro e di gestione dell'impresa profondamente rinnovato».

Secondo A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, p. 16 e A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritto Lavori Mercati*, 2018, n. 1, p. 63, tale modello realizza una inedita «responsabilità sociale delle imprese», manifestatasi, anche grazie all'intervento delle parti sociali, in un contesto storico di rapide trasformazioni del lavoro (S. NEGRELLI, P. ROSSI, *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 117) in cui la convergenza dei vantaggi per l'impresa e per i lavoratori sta contribuendo a costruire un nuovo patto di fiducia tra l'azienda e la persona, facendo emergere la dimensione sociale accanto a quella di mercato (così, F. MAINO, *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, 2018, n. 4, p. 579).

In sintesi, dunque, è possibile ricavare un duplice approccio alla questione: da una parte, si sostiene che la diffusione del *welfare* aziendale e occupazionale sia collegata a un sistema pubblico più o meno efficiente o ridimensionato; dall'altra, il fenomeno è letto come un tentativo di risposta alle più contingenti trasformazioni del lavoro.

Vi sono, però, letture ancor più evolutive, che inseriscono lo sviluppo del fenomeno nel solco del «percorso più o meno consapevolmente intrapreso dagli attori del sistema di relazioni industriali (Stato compreso) per accompagnare quelle profonde trasformazioni del mondo del lavoro che portano ora a parlare di una Quarta rivoluzione industriale» (così, M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, p. 88). Si tratta di una prospettiva innovativa, che invita a rileggere il welfare aziendale e occupazionale «dentro un rinnovato scambio tra lavoro e (non più solo) retribuzione» (*ibidem*, p. 95).

Quest'ultimo aspetto, ossia l'estensione del perimetro della controprestazione datoriale per il tramite del welfare privato, è stata suggerito anche in altri contributi scientifici. Anzitutto, la diffusione dello strumento nei contesti di impiego è sembrata costituire una «manifestazione ulteriore dell'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatisi nella moderna società in forme nuove» (così, T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDL "Massimo D'Antona".IT, 2016, p. 13). In termini simili, si veda G. GABRIELLI, *Politiche partecipative e remunerazione*, in M. CARCANO, R. FERRARI, V.M. VOLPE (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311 ss., che sottolinea come tale ambito si sia ampliato all'interno delle politiche di remunerazione aziendali tanto da riconfigurare il sinallagma "tipico" del contratto di lavoro da uno scambio di tipo strettamente economicistico a uno scambio sociale, un nuovo contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. Più recentemente, M. DE FALCO, *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2023, n. 4, p. 860, propone «l'inserimento delle prestazioni obbligatorie di welfare contrattuale fra gli elementi causali funzionalmente insiti nel contratto individuale di lavoro, pur mutando la "fonte" regolativa delle stesse (il contratto collettivo applicato) e la disciplina di riferimento (le previsioni ivi contenute, pur nella fugacità dei rinnovi)».

Nella medesima prospettiva, un ulteriore filone di ricerche ha associato al welfare contrattuale e occupazionale una nuova forma di retribuzione. Sul punto, si veda M. FORLIVESI, *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, p. 239, secondo cui «la scelta del legislatore di premiare fiscalmente forme non monetarie di retribuzione negoziate collettivamente [attrae] il welfare contrattuale nell'area della corresponsività sociale insita nel rapporto di lavoro». Tale lettura, recentemente avvalorata dalla ricerca empirica di M. DALLA SEGA, *Welfare e dinamiche retributive contrattuali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 1, pp. 141 ss., è stata proposta anche da V. FILÌ, *Sufficienza della retribuzione e sostegno alla famiglia: dall'assegno per il nucleo familiare al welfare*

aziendale, *ivi*, p. 57, ove sostiene che «tramite il *welfare* aziendale si realizza una gestione delle dinamiche retributive in cui si riesce a conferire alla retribuzione proprio quella funzione sociale prevista dal comma 1 dell'articolo 36 Cost.».

La natura retributiva è, altresì, individuata da G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, e da A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, entrambi in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, rispettivamente pp. 29 ss. e pp. 64. ss., nonché da M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689 ss., con specifico riferimento alla cd. previdenza contrattuale. Diversamente, A. DONINI, *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di welfare*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 3, p. 521, esclude l'arricchimento dello scambio contrattuale, ritenendo che «l'erogazione di somme, beni e servizi rientri piuttosto tra le obbligazioni cui a diverso titolo è tenuto il datore, alcune delle quali non hanno natura retributiva ma sono espressione di logiche e discipline di diverso tipo, estranee alla causa del contratto, ma correlate alle vicende del rapporto di lavoro».

La nuova accezione valoriale, tanto dello scambio contrattuale, quanto del rapporto di lavoro, è affrontata anche da un punto di vista organizzativo nel collegamento tra welfare aziendale e modelli d'impresa, nella salda idea che «un dipendente soddisfatto è anche più produttivo e contribuisce a creare un ritorno di immagine senza eguali» (così, P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LODOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, p. 77). Per una lettura dello strumento, orientata a una più efficace gestione delle risorse umane, si veda anche B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 378 ss., che, tuttavia, in merito al suo impatto, sottolinea come sia possibile rilevare diversi approcci, segnatamente quello riduttivistico (per cui il welfare avrebbe un impatto limitato a livello micro ad

aspetti amministrativi), produttivistico (per cui esso concorrerebbe al miglioramento della produttività e delle performance aziendali) e un terzo approccio, a più ampio spettro, che ricondurrebbe al welfare aziendale «una componente strutturale e permanente di un nuovo modello d'impresa e di nuove strategie non orientate al profitto».

Secondo, M. CARCANO, P.A. VARESI, R. FERRARI, A. CARMIGNANI, *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27, invece, l'approccio delle imprese al tema del welfare aziendale muterebbe a seconda dell'idea stessa d'impresa adattata a ciascuna di esse. In ogni caso, come suggerito da E.M. PIRAS, P. ROSSI, F. MIELE, *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, è centrale adottare strategie comunicative che favoriscano tanto l'accettazione e l'adesione dei dipendenti ai programmi, quanto i processi di simbolizzazione di tali misure rispetto alla cultura organizzativa.

Infine, sono stati indagati i profili problematici legati alla valutazione dell'impatto che il *welfare aziendale* produce sulla condotta e sulla produttività del lavoratore. In letteratura è generalmente riconosciuta un'incidenza positiva del welfare sul senso di appartenenza dei dipendenti e sulla loro fidelizzazione, nonché su *retention* e *attraction* dei talenti (in proposito, si veda C. MURENA, *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3, pp. 1 ss. e A. MATTEI, *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001 ss.).

Tuttavia, per quanto concerne gli impatti sul singolo individuo, pare difficile operare una quantificazione in termini di maggiore qualità e produttività del lavoro, come sostenuto da F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7. A questa tesi, però, si affianca quella di M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805 ss., secondo cui l'eventuale scarso impatto del welfare aziendale è da attribuirsi «alla scarsa consapevolezza del soggetto in condizione professionale a considerare in modo propulsivo e attivo

le problematiche legate ai bisogni propri e quelli del proprio familiare».

3. Welfare aziendale e welfare occupazionale: stato dell'arte e il ruolo delle relazioni industriali

Le relazioni industriali, soprattutto nell'ultima decade, hanno assunto un ruolo decisivo nell'evoluzione delle pratiche di welfare aziendale e occupazionale, anche grazie allo spazio ritagliato in tale campo attraverso la contrattazione collettiva.

D'altronde, come evidenziato da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, p. 828, il welfare aziendale e occupazionale si pone in un «rapporto “privilegiato” [con] l'autonomia collettiva» la quale si candida a «fonte primaria di disciplina del welfare» (*ibidem*, p. 807). In virtù di tale legame, E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 10, rilevano l'idoneità dello strumento a innescare una «innovazione per i sistemi di relazioni industriali».

Da questo punto di vista, A.M. PONZELLINI, E. RIVA, E. SCIPPA, *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 148, osservano come il welfare aziendale, in relazione alla contrattazione collettiva, si presti ad «arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali». Sul punto, T. TREU, *Prefazione*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. XVII, aggiunge che «il welfare aziendale è una sfida per il nostro sistema di relazioni industriali sia per la sua capacità di rispondere alle esigenze dei lavoratori e di contribuire alla produttività aziendale sia perché apre una nuova stagione di collaborazione tra le parti sociali».

Più recentemente, M. ARLOTTI, *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443 ss., rileva la «crescente convergenza strategica a livello sindacale», pur segnalando il rischio di un

eccessivo allontanamento dalle finalità tradizionali della contrattazione, quali la tutela del salario e il miglioramento sostanzativo delle condizioni di lavoro. Sul welfare aziendale come «opportunità per i sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di governo», si veda anche F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, p. 199, i quali, invece, sostengono come la contrattazione sul welfare aziendale offra grandi vantaggi ai sindacati, compensando le recenti riduzioni del potere negoziale dei lavoratori. Infatti, già S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 117, rilevava che «laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo».

Occorre poi sottolineare che le modifiche normative introdotte a partire dal 2016, relative alle agevolazioni fiscali e contributive connesse all'erogazione di misure di welfare aziendale per via contrattual-collettiva, ovvero unilaterale (con obblighi a carico del datore proponente), hanno, di fatto, incentivato maggiormente queste forme di welfare rispetto a quelle che originano dalla volontarietà dell'imprenditore.

Sulla ricostruzione degli sviluppi normativi che hanno, così, riconfigurato il welfare aziendale fiscalmente agevolato, si veda almeno E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 600 ss., E. PAVOLINI, U. ASCOLI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23 ss., C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 4, pp. 1235 ss., nonché C. GAROFALO, *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021, pp. 204 ss. In argomento, G. MALLONE, M. NATILI, M. JESSOULA, *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p. 49, p. 54 e M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, p.

94, illustrano le modalità con cui le nuove politiche incentivanti sul welfare puntino a rilanciare le relazioni di secondo livello.

Al riguardo, D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 211, rileva come il welfare aziendale abbia assunto un rilevante ruolo all'interno della contrattazione nazionale di categoria, anche grazie al sostegno offerto dagli incentivi normativi, e, allo stesso tempo, ha dato il via ad un «processo di «aziendalizzazione» delle relazioni industriali italiane». Secondo F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500, il welfare aziendale promuove un nuovo modello di contrattazione, rivolto in particolare alle piccole e medie imprese e legato a una dimensione organizzativa della impresa e a livelli decentrati e partecipati. Si tratta di una tendenza che era stata prospettata da A. TURSI, *Il «Welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 232, secondo cui lo strumento agisce come «una sorta di catalizzatore della contrattazione decentrata, anche territoriale, e quindi quale terreno elettivo di sperimentazione di quel «decentramento contrattuale» da tempo predicato [quale] scelta strategica dagli attori delle relazioni industriali». Si deve, però, osservare come tale sfida per gli attori delle relazioni industriali si intrecci con le altre contingenze in atto nel mondo del lavoro. Tale aspetto è indagato compiutamente da T. TREU, *Le implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Ipsoa, 2023, pp. 3 ss., con specifico riguardo all'emergenza pandemica.

Da quanto sin qui sintetizzato, si può ricavare il ruolo (attuale e potenziale) delle relazioni industriali in materia di welfare, tenendo conto di tutti gli ambiti e livelli in cui esse possono agire sinergicamente. Tuttavia, sono i livelli decentrati a rappresentare un terreno fertile in cui dar vita a esperienze di welfare aziendale nell'ottica di relazioni industriali cooperative.

4. Welfare e contrattazione collettiva: un sistema multilivello

Come anticipato, la contrattazione collettiva sul welfare aziendale e occupazionale è un sistema articolato su plurimi livelli.

Secondo E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, p. 9, l'impianto sarebbe strutturato su sei piani di produzione («la normativa nazionale, la contrattazione categoriale, gli accordi inter-aziendali, la contrattazione di gruppo, la contrattazione aziendale e le scelte unilaterali»), riconducibili a due macro-categorie, ossia quella del welfare contrattuale (in cui rientrano la normativa nazionale e la contrattazione categoriale) e il welfare aziendale (per le restanti). Diversamente, accogliendo la ripartizione «classica», L. PESENTI, *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, p. 18, individua tre livelli, il primo dei quali è determinato dalla contrattazione nazionale, mentre il secondo e il terzo dalla contrattazione territoriale decentrata e dagli accordi stipulati in ambito aziendale.

Preliminarmente alla trattazione dei singoli livelli di contrattazione, occorre richiamare quanto suggerito da U. STENDARDI, A.R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 145, secondo cui l'erogazione di beni e servizi di welfare previsti per via contrattual-collettiva interessa tutti i livelli e le dimensioni della contrattazione.

Con riguardo al livello settoriale (ossia alle misure di welfare contrattuale previste dal CCNL di riferimento), T. TREU, *Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 17, sottolinea che, soprattutto nella fase iniziale, i contratti nazionali si sono occupati del tema, da un lato, sviluppando talune tipologie di prestazioni (come la previdenza complementare e la sanità integrativa) che trovano in tale livello il loro fisiologico sviluppo, e, dall'altro, «stabilendo linee guida e indirizzi per la promozione del welfare nella

contrattazione di secondo livello [che, invece, costituisce] il livello “naturale” per la generalità delle forme di *welfare* aziendale». In termini simili, si veda anche A. TURSI, *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 230 ss., e, in particolare, sul ruolo assunto dalla contrattazione decentrata, di adattamento e di accompagnamento per lavoratori e imprese nelle trasformazioni in atto, M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2021, n. 1, p. 170.

Guardando alla contrattazione di livello aziendale in materia di welfare, T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, p. 18, ne registra la crescita, soprattutto nelle grandi imprese, suggerendo come sia stata proprio l’esperienza maturata in alcune di queste aziende “pilota” a innescare l’istituzione di forme di welfare (non unilaterali, ma) contrattate. Secondo F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, p. 1485, il welfare contrattuale aziendale assume «un ruolo diverso e complementare rispetto al welfare di categoria, nel rispetto della tradizionale articolazione di competenze tra contrattazione nazionale e aziendale», attraverso la predisposizione di soluzioni meglio calibrate sulle specificità delle singole realtà. Tale lettura è avvalorata dalla ricerca empirica condotta, a livello territoriale, da C. ALESSI, F. RAVELLI, O. RUBAGOTTI, *Dall’emergenza, l’innovazione. La contrattazione decentrata bresciana durante e dopo la pandemia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 3, pp. 689 ss.

Sul collegamento tra welfare a livello aziendale e contrattazione aziendale di produttività, si veda A. TURSI, *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, p. 230, che ricorda anche come il welfare a livello aziendale si incroci con la contrattazione di produttività, dal momento in cui è consentita la possibilità di destinare parte o la totalità del premio di risultato in misure di welfare. Tuttavia, S. MALANDRINI, *Le dinamiche del corso del lavoro tra decontribuzione, premi di risultato e piani di welfare*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 2, p. 81, evidenzia i costi incerti per l’impresa connessi alla welfarizzazione del premio di risultato, rimarcando che

«l'introduzione di un sistema di conversione delle premialità in soluzioni di welfare determina per il datore di lavoro benefici comunque incerti, poco compatibili con le programmazioni di costo del lavoro e con le finalità delle politiche di welfare».

Sul mutamento nel rapporto tra produttività e welfare all'interno della contrattazione, A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2018, n. 1, p. 75, sottolinea che se prima il welfare aziendale rappresentava uno strumento per la produttività (e non il suo fine), più recentemente si configura anche come un effetto della stessa, specie se si considera la possibilità di welfarizzazione del premio di risultato. In materia di welfarizzazione del premio di risultato, si veda anche A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63 ss., che sottolinea come la disciplina incentivante abbia spostato notevoli responsabilità sull'impresa, quale sostituto d'imposta, e sul sindacato anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

Invece, sul livello territoriale (inteso come strato intermedio, compreso tra la contrattazione nazionale e quella aziendale), si veda R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, entrambi in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2015, n. 145, rispettivamente pp. 133 ss. e pp. 143 ss., che alludono a un "welfare territoriale" riferendo l'aggettivo a un livello di contrattazione che, pur riguardando misure di welfare aziendale, si sposta dal livello di impresa a quello di territorio, attraverso relazioni tra parti sociali impostate su logiche *multi-level*. Si tratta, infatti, di previsioni contrattuali che, come più recentemente rilevato da F. MAINO, F. RAZZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019, p. 12, sono realizzate da «reti multi-attore per il welfare» che coinvolgono non solo le imprese, ma anche gli attori della rappresentanza e le istituzioni locali. Al proposito, L. PESENTI, *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in V. CESAREO (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, p. 201, evoca l'immagine di «cluster territoriali

di imprese che cooperano in una o più aree affini al loro settore» simili ai distretti industriali, ossia ad agglomerati spontanei di imprese, generalmente medie o piccole, concentrate sul territorio, che utilizzano risorse comuni in una o più aree affini al loro settore, ma che differiscono da questi perché non sono incentrate necessariamente su filiere interconnesse. Invero, i *cluster* territoriali si caratterizzano per un *collective good*, prodotto e utilizzabile nell'ambito delle specifiche relazioni cooperative agevolate dalle associazioni datoriali e grazie anche alle attività di semplificazione gestionale e operativa dei *provider*.

Sul punto, L. ARLETTI, *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2, sottolinea l'intreccio tra queste esperienze e i concetti di territorio e di *governance*. In particolare, rispetto allo sviluppo del *welfare aziendale* nelle piccole e medie imprese e la loro partecipazione ad accordi territoriali o di rete, si vedano anche F. MAINO, R. RIZZA, *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, 2018, n. 113, e V. SANTONI, *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153, ove si evidenzia il potenziale di tali soluzioni, soprattutto per le micro-imprese, che potrebbero così superare le difficoltà organizzative nell'implementazione di soluzioni di welfare aziendale.

Tra gli attori locali, risulta particolarmente rilevante il ruolo della cooperazione sociale, come rilevato da M. TOMBARI (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019, rispetto al quale, nel contributo di F. MAINO, E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271 ss., vengono evidenziate le possibili opportunità per il settore e i rischi legati a una eccessiva mercattizzazione, qualora la loro azione si sovrapponesse, anche in termini di servizi offerti, a quella dei tradizionali *provider*.

Nondimeno, nella prospettiva territoriale, un'azione decisiva è svolta dalle parti sociali, specie per favorire l'accesso al welfare aziendale da parte delle piccole e medie imprese. Da questo punto di vista, si veda T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, e F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale*,

contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo, entrambi in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, rispettivamente pp. 18 ss. e pp. 104 ss., secondo i quali la contrattazione territoriale ha una rilevanza di primo piano nella diffusione del welfare aziendale nelle PMI, che soffrono della loro scarsa sindacalizzazione e della eterogeneità dei rapporti di lavoro e delle cornici contrattuali che caratterizzano ciascuna realtà aziendale. In termini simili, F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 6, p. 1492, individua nella contrattazione territoriale il «luogo di sperimentazione di soluzioni applicative di un “rivisitato” secondo livello di contrattazione a misura del sito produttivo, od in prospettiva maggiormente innovativa, della filiera produttiva, come modelli di aggregazione delle imprese di piccole e medie dimensioni».

Il livello territoriale è centrale anche per la nascita degli enti bilaterali, che rappresentano uno strumento strategico per la gestione collaborativa e paritetica del welfare da parte delle relazioni industriali. Sul punto, si veda L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011; M. LAI, *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1020 ss. e, più ampiamente, sul ruolo della bilateralità nello sviluppo di esperienze di rete, S. FORNASIER, G. LUCCHINI, F. STRELIOTTO, G. VECCHIATO, *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019. In questo senso, M.C. CINAGLIA, A. AURILIO, *I sistemi bilaterali di settore*, in L. BELLARDI, G. DE SANTIS (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011, pp. 97 ss., sottolineano come la bilateralità consenta l'erogazione di prestazioni di welfare in favore di lavoratori e imprese che, altrimenti, ne sarebbero state escluse.

Sulle radici della bilateralità a livello territoriale, si veda P. LOI, R. NUNIN (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018, ove, però, si sottolinea come negli ultimi anni vi sia stata una tendenza alla centralizzazione, attuata mediante la nascita di enti bilaterali nazionali. Critico verso questa tendenza è L.

NOGLER, *Enti bilaterali regionali dell'artigianato: verso la fine di una best practice?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2014, pp. 727 ss. e, sui limiti derivanti dalla esclusione delle prestazioni della bilateralità dalle incentivazioni previste sul piano fiscale in materia di welfare, F. MAINO, G. MALLONE, *Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell'artigianato*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017, 1, pp. 3 ss., e M.S. FERRIERI CAPUTI, E. MASSAGLI, *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino ADAPT*, 21 gennaio 2019, n. 3.

La dimensione territoriale rileva non solo con riferimento alla contrattazione decentrata, ma anche poiché è in essa che si sviluppa la concertazione sociale, quale evoluzione del fenomeno della concertazione locale. Per una prima definizione e inquadramento del tema, si veda I. REGALIA, *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, p. 7, che configura la cd. “concertazione sociale” come «la negoziazione diretta tra le parti sociali – singolarmente o in coalizione – e le amministrazioni e istituzioni locali su tematiche sociali e di welfare». Da tale proposta definitiva, I. REGALIA, *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4, pp. 97 ss., giunge a quella di “contrattazione sociale a livello territoriale”, identificata nella azione di concertazione decentrata con cui sindacati, associazioni delle imprese e spesso altri attori della società civile organizzata partecipano alla promozione e allo sviluppo di servizi e misure di protezione sociale, qui posti come obiettivi intenzionali da perseguire, anche attraverso forme di pressione e di negoziato nei confronti dei governi locali. Tradizionalmente con contrattazione sociale venivano identificate primariamente quelle pratiche con cui le parti sociali partecipano alla definizione delle risorse nei bilanci degli enti pubblici. È questa, per esempio, la prospettiva con cui F. CARRERA, B. DE SARIO, *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269 ss., guardano al fenomeno. Proponendo, invece, una lettura evolutiva, R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9 ss., riferiscono la più generale espressione “contrattazione sociale” agli accordi sottoscritti da associazioni sindacali ed enti locali,

ma talvolta anche da organizzazioni del terzo settore o associazioni di categoria, che hanno a oggetto misure di welfare territoriale.

Quanto alle ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale, B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45 ss., e I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, p. 105, sottolinea che tale processo è ricollegato principalmente alla crisi della rappresentanza del sindacato e al suo interesse a sviluppare azioni di valenza più universalistica attraverso le strutture territoriali. Secondo R. LODIGIANI, E. RIVA, *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9 ss., invece, le ragioni della diffusione della contrattazione sociale territoriale sarebbero da rintracciare nella tendenza degli enti locali nel decentramento delle politiche sociali, in ossequio all'applicazione di logiche di sussidiarietà. In questo caso, gli enti locali mostrerebbero particolare interesse nel trovare una legittimazione rispetto al cambiamento di prerogative in materia di progettazione e attuazione delle politiche di welfare nella prospettiva del cd. welfare mix, facendo proprio leva sul fenomeno della contrattazione sociale territoriale.

Inquadrando il fenomeno dalla prospettiva delle relazioni industriali, M. VILLA, *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97 ss., segnala che la tendenza alla «territorializzazione della contrattazione e della concertazione» sia da attribuirsi all'esigenza di ridefinire i confini del lavoro, tanto in termini di scambio economico, quanto in termini di cornici contrattuali (che risultano fragili e discontinue, mentre mutano le tipologie di lavoro anche nella direzione di una compenetrazione crescente tra vita e lavoro), sottolineando, così, l'esigenza di «un nuovo tipo di diritti sociali riferiti al lavoro in generale (lavoro nella sfera familiare, lavoro di formazione, lavoro volontario, lavoro indipendente, lavoro di pubblica utilità ecc.)».

Sul ruolo fornito dalla cornice normativa di supporto allo sviluppo di questo tipo di contrattazione (stabilendo vincoli o

riconoscendo incentivi a questo tipo di iniziative), si veda I. REGALIA, *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, p. 106, che evidenzia come, da un lato, sia necessario che il quadro regolativo in cui tali esperienze si inseriscono non ne limiti il potenziale innovativo e, dall'altro, come i territori dotati di risorse regolative, istituzionali, relazionali e culturali di partenza ne favoriscano lo sviluppo. Tra queste ultime, L. BRUSA, M. MANDREOLI (a cura di), *Oltre il magnifico aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019, individuano come strategica la presenza di una *governance* condivisa, pur osservando come questa non sia sempre facile da realizzare.

In merito alla questione dell'efficacia e dell'esigibilità degli accordi di contrattazione sociale, i contenuti degli accordi di contrattazione sociale restano spesso una dichiarazione d'intenti. Al riguardo, G. PIGLIALARMÌ, *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713 ss., suggerisce di considerare la loro natura e funzione. La loro "vincolatività giuridica" (così, G. SCACCIA, *La concertazione nella Costituzione*, in R. PESSI (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009) dipenderebbe, infatti, dalle materie oggetto di contrattazione. Una posizione questa che prova a interpretare lo strumento della contrattazione sociale in chiave evolutiva, spingendo un po' più avanti le riflessioni già condotte da altri giuslavoristi, quali A. MARESCA, *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, e E. GHERA, *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115 ss., che ne sottolineano invece la natura concertativa-programmatica per cui si tratterebbe di accordi di carattere meramente politico.

Sulla natura della contrattazione sociale, ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, 2018, pone la pratica nel confine tra atto amministrativo e contrattazione collettiva. Su quest'ultima, a livello territoriale, L. ZOPPOLI, *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 13 ss., sottolinea l'esigenza di creare un nuovo assetto regolativo, affrontando

anche il problema della rappresentatività degli attori, che favorisca le *best practices*, le negoziazioni e i comportamenti socialmente più virtuosi. In tal senso, secondo B. DE SARIO, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, p. 58, la stessa «contrattazione collettiva potrebbe dunque giovare di un rapporto più stringente, anche organizzativo, con la contrattazione sociale territoriale, la quale può aspirare ad ampi margini di sviluppo proprio nelle dimensioni che sono state alla base del suo slancio iniziale: tra lavoro e società».

5. Dalla conciliazione vita-lavoro alla sostenibilità del lavoro: l'emersione di un nuovo concetto di conciliazione vita-salute-lavoro e le connessioni con il welfare occupazionale

Benché la conciliazione vita-lavoro abbia oramai assunto un'importanza centrale nel dibattito scientifico, risulta difficile fornire una definizione unitaria del concetto.

L'attenzione al tema, peraltro, non si limita al panorama nazionale, ma investe anche la dimensione euro-unitaria, come evidenziato da S. SCARPONI, *Work-life balance fra diritto UE e diritto interno*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.INT, 2021, n. 156, e da P. BOZZAO, *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, p. 579, secondo cui, tra le materie al centro delle politiche europee, vi sono i temi della «conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, condivisione delle responsabilità di cura» al fine di «favorire una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro».

Si tratta, in via di prima approssimazione, di un “costrutto sociale”, di matrice anglo-americana, sviluppatosi a partire dal 1990, per via delle pressioni del modello di organizzazione del lavoro e delle trasformazioni sociali a esso correlate (prima fra tutte, l'aumento dell'occupazione femminile), che hanno condotto a una intensificazione dei ritmi e delle pressioni sul lavoro e a una maggiore permeabilità tra la dimensione privata e quella lavorative (sull'origine della riflessione politica e dottrinale sul

tema, si veda J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law*, in J. CONAGHAN, K. RITTICH, *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, pp. 32 ss.). Il tema del bilanciamento vita-lavoro si afferma in risposta a queste dinamiche, per evitare che il lavoro invada la vita personale. In proposito, circa il conflitto cui rischia di soggiacere il lavoratore per effetto della partecipazione a dimensioni diverse e della interferenza tra queste due sfere, J.H. GREENHAUS, N. BEUTELL, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in *Academy Of Management Review*, 1985, vol. 1, n. 1, pp. 76 ss., descrivono il rapporto tra domini in termini di conflitto “inter-ruolo”, declinato nelle tre dimensioni di conflitto legato alla gestione del tempo (*time-based*), alle pressioni derivanti dall'appartenenza ai due ruoli della vita privata e professionale (*strain-based*) e al comportamento richiesto al loro interno (*behavior-based*).

Muovendo dall'idea che esistano due sfere (lavoro e vita privata) separate e tra loro incompatibili, sono stati elaborati alcuni tentativi definitivi. Per esempio, A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, p. 290, evidenzia che l'idea di conciliazione «presuppone l'esistenza di un conflitto che ruota attorno alla gestione del tempo (*in primis* di lavoro e di cura, non solo ma innanzitutto genitoriale) e non è mai soltanto un affare privato, ma postula la partecipazione solidale di più soggetti e delle istituzioni». Diversamente, A.M. PONZELLINI, E. RIVA, *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del Lavoro*, 2014, n. 134, p. 85, tentano di superare la dimensione del conflitto e, ponendo l'accento sulle opportunità e i benefici connesse a un adeguato bilanciamento tra i tempi della vita professionale e privata, identificano le politiche conciliative come «pratiche organizzative volte a consentire una combinazione virtuosa tra i diversi mondi vitali [...] in grado di generare [...] una fertilizzazione reciproca tra gli ambiti della vita quotidiana, famiglia e lavoro» (così).

Nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni lavorative, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rappresenta una delle leve principali del welfare occupazionale. Una ricostruzione dei maggiori strumenti introdotti dal legislatore a tale scopo è offerta da C. ALESSI, *Lavoro*

e conciliazione nella legislazione recente, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3, pp. 804 ss., che approfondisce il tema degli istituti di sospensione dal lavoro (con un focus sui congedi di maternità e paternità) e degli strumenti di flessibilità organizzativa e oraria, rappresentati rispettivamente dal part-time, dal telelavoro e dal lavoro agile. Nella medesima direzione, si veda S. CASTELLUCCI, *Contrattazione collettiva decentrata e misure di welfare occupazionale nella conciliazione dei tempi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 2, p. 449, e, anche per una proposta di classificazione di tali soluzioni, si veda R. BRUNETTA, C. ALTILIO, *Non di solo lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e lavoro. Una verifica sull'archivio Cnel dei contratti collettivi*, Cnel. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2024, n. 10.

Invero, una prima ipotesi di mappatura delle misure di conciliazione vita-lavoro era già stata offerta da G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 25 ss., che, richiamando C. BOMBELLI, *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2003, n. 199, pp. 69 ss., distingueva tra: (1) articolazioni temporali (flessibilità oraria, banca delle ore, part-time, *job sharing*, congedi); (2) articolazioni spaziali (telelavoro); e (3) servizi (come asilo nido, colonie estive, ludoteche, *nursery*). Anche A.M. PONZELLINI, A. TEMPIA, *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro, 2003, p. 26, aveva affrontato la questione, classificando le misure in base a: «le tipologie di misura (orario e telelavoro, servizi aziendali, indennità e benefit, supporti alla carriera) e le tipologie di benefici (facilitazione nella conciliazione dei tempi, alleggerimenti degli impegni di cura, salvaguardia delle pari opportunità di carriera, beneficio economico o non perdita salariale)».

Con riferimento al ruolo della contrattazione collettiva rispetto alla promozione di strumenti di welfare occupazionale volti alla conciliazione, si veda S. COSTANTINI, *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e Diritto*, 2009, n. 1, p. 123, il quale, pur rilevando come le misure introdotte spesso non abbiano prodotto gli esiti sperati (qui p. 138), individua due principali dimensioni

contrattate: (1) gli istituti di conciliazione “tradizionali”, come i periodi di congedo e permessi per ragioni familiari, retribuiti e non, caratterizzati dalla sospensione del rapporto e dalla conservazione del posto di lavoro e (2) la disciplina «degli orari e dei contratti di lavoro che consentono una gestione flessibile dei tempi della prestazione» (ad esempio il part-time, *job-sharing*, *job on call* e telelavoro). Nella medesima direzione, I. SENATORI, *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, pp. 596 ss., sostiene che le misure conciliative, sebbene tra loro eterogenee, siano riconducibili alle due macrocategorie degli istituti di sospensione dal lavoro (permessi e congedi) e di quelli di flessibilità in senso ampio (oraria e spazio-temporale). Sul punto, per una più ampia ricostruzione dei congedi per i genitori, prima e dopo l’emanazione del d.lgs. n. 105/2022, si rinvia a L. CALAFÀ, *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 13 ss.

Sul livello aziendale, ove le misure paiono più diffuse, si veda A.M. PONZELLINI, *Work-life balance and industrial relations in Italy*, in *European Societies*, 2006, vol. 8, n. 2, pp. 273 ss., che sostiene anche come le ragioni del difficile rapporto tra contrattazione collettiva e conciliazione vita-lavoro derivino da: una cultura sindacale centrata sull’uomo lavoratore; la struttura della contrattazione collettiva italiana; il basso livello di copertura della negoziazione aziendale; la scarsa partecipazione delle donne al sindacato; la resistenza al cambiamento dei datori (qui p. 281).

In particolare, una delle misure del welfare occupazionale in ottica conciliativa su cui si è recentemente concentrato il dibattito scientifico è il lavoro agile. In proposito, con riguardo alle buone pratiche promosse delle parti sociali e tese a regolare l’istituto del lavoro agile, si veda compiutamente M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio 2023 (versione provvisoria al 17 maggio 2023, in www.aidlass.it), pp. 96 ss. e, più recentemente, A. ZILLI, *Lavoro da remoto, trasparenza ed equilibrio di genere*, in M. BIASI (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*, Giuffrè, 2024, pp. 403 ss. Sul rapporto tra l’istituto e la dimensione della contrattazione collettiva, prima delle più recenti revisioni della disciplina

legale, si veda L. CASANO, *Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende del credito e assicurative*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2021, n. 7, p. 710 e A.R. TINTI, *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca '20 Maggio'*, 2020, n. 1, p. 288, le quali sottolineano come l'impianto legislativo della l. n. 81/2017 si fondasse su un approccio "antico" alla conciliazione e senza rinvii alla fonte collettiva, rischiando di favorire relazioni di lavoro caratterizzate da squilibrio contrattuale accentuato per i portatori di esigenze di conciliazione.

Davanti a queste premesse, deve rilevarsi che l'impianto tradizionale della conciliazione appena delineato e le misure in cui si è tradotta risultano in via di ripensamento. Già sul piano lessicale, infatti, nel contesto internazionale, si assiste nel tempo al passaggio dall'espressione *work-family e family friendly policies* a quella di *work-life balance*, cui negli ultimi anni si sono associate formule ulteriori, quali *work-life articulation* (R. CROMPTON, S. LEWIS, C. LYONETTE, *Women, men, work and family in Europe*, Palgrave Macmillan, 2007), *work-life integration* (E. KOSSEK, S. LAMBERT, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006) o "armonizzazione" tra il lavoro e la vita privata, tutte espressioni di un diverso modo di intendere il rapporto tra vita privata e professionale (S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360 ss.).

Al tempo stesso, anche l'idea classica dell'esistenza di due "sfere" – del lavoro e della famiglia – tra loro separate e incompatibili e poi avvicinate in virtù delle esigenze di conciliazione, è oggetto di numerose critiche. Al riguardo, si veda S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360 ss., secondo cui la visione tradizionale si baserebbe sull'errato presupposto che l'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro sia il frutto di una "scelta" individuale del lavoratore – su cui si scaricherebbe, così facendo, l'impossibilità di riuscire a conciliare le due sfere – e un fatto indipendente dal genere e

dalla dimensione culturale. Secondo A.R. DAVIES, B.D. FRINK, *The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950*, in *Work and Occupations*, 2014, vol. 41, n. 1, pp. 19-20, invece, la divisione tra domini non è un fatto naturale, ma un concetto costruito nel tempo, connesso alla divisione del lavoro basata sul genere e alla compartimentalizzazione del tempo del singolo lavoratore. Inoltre, accanto ad una narrativa “ufficiale” relativa alla tarda convergenza tra famiglia e lavoro, J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law*, in J. CONAGHAN, K. RITTICH, *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, p. 47, sostiene la presenza di una dimensione “ufficiosa” di interdipendenza reciproca tra i domini, che ha consentito agli uomini di affermarsi liberamente nel lavoro retribuito a detrimento del genere femminile.

Analogamente, nel contesto nazionale, P. DONATI, *Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell’ottica della sussidiarietà*, in G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, p. 100, osserva come si sia affermata nel tempo una visione frastagliata della conciliazione, dotata di diverse anime, ma che principalmente tende a far coincidere tale concetto con quello delle pari opportunità. In questo modo, sebbene il tema riguardi sia donne che uomini, questo approccio ha condotto, tra l’altro, ad una «femminilizzazione del problema».

I limiti di questa impostazione tradizionale si riflettono anche sulle misure adottate. In proposito, a manifestare dubbi circa l’effettiva capacità di strumenti come il part-time, il lavoro agile e la flessibilità oraria di garantire un’equa ripartizione delle responsabilità tra uomo e donna è, ad esempio, C. ALESSI, *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 95-97. La posizione è condivisa anche da M. MILITELLO, *Tempi di lavoro e conciliazione. L’orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, p. 47, secondo cui «la riduzione dell’orario di lavoro non favorisce una più equa ripartizione del lavoro di cura; anzi, finisce per riflettere nel mercato del lavoro le stesse differenze che si registrano nella distribuzione del lavoro di cura all’interno della famiglia. [...] più che la soluzione, il part-time ha rappresentato negli

anni un ulteriore ostacolo al raggiungimento dell'obiettivo sia di un maggiore e migliore equilibrio tra vita personale e attività lavorativa sia della parità di genere nell'occupazione».

Accanto ai tentativi di superare l'impostazione della conciliazione come questione femminile, M. TIRABOSCHI, *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019, propone di porre al centro del dibattito il lavoratore, in un rinnovato rapporto tra persona e lavoro. Sul punto, si veda anche A. MORTARA, R. SCRAMAGLIA, *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, p. 142, secondo cui «la salute del lavoratore risulta essere uno degli ambiti principali di intervento del secondo welfare» in quanto «il tema si presta a un approccio olistico teso a comprendere anche l'area di un più ampio benessere non solo fisico, ma anche psicologico del lavoratore». Circa i possibili benefici derivanti dall'implementazione di politiche conciliative, G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, p. 36, segnala, tra gli altri, una riduzione delle assenze per malattia, l'incremento dell'anzianità aziendale dei lavoratori e dei livelli di rendimento e produttività, nonché dell'efficacia delle procedure di selezione e assunzione del personale. In linea con questa prospettiva, E. ALES, *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 1, pp. 43 ss., sostiene la necessità di un approccio "moderno" alla conciliazione, ma che sia orientato al benessere ampiamente inteso, in cui l'azione contrattuale delle parti sociali, soprattutto di categoria, rappresenta un punto cruciale per l'affermazione di questo nuovo paradigma.

Una possibilità suggerita da M. TIRABOSCHI, *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2015, n. 3, pp. 32 ss., è quella di rivedere le politiche di conciliazione e pari opportunità, in un'ottica non più solo di genere, ma di un nuovo *work-health-life balance* che, nel concorrere agli obiettivi di produttività ed efficienza delle imprese, tenga conto della qualità del lavoro, delle diversità, ma anche dell'impatto degli sviluppi tecnologici che scardinano le idee tradizionali di spazio e tempo di lavoro. Rispetto alla relazione tra malattie croniche, si rinvia a S.

VARVA, *Literature Review su lavoro e malattie croniche*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press, 2015, e, più recentemente, E. DAGNINO, *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 2, pp. 448 ss.

Si allarga, così, il concetto tradizionale di conciliazione vita-lavoro, fino a ricomprendere al suo interno quello di salute, che a sua volta attrae le odierne trasformazioni sociali e del lavoro, rappresentate in primo luogo dai mutamenti demografici e dal progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa. Sull'impatto di questi cambiamenti sulla sostenibilità del nostro sistema di welfare, si veda V. FILÌ (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press, 2022, e i contributi ivi accolti. Con riferimento alle conseguenze dei cambiamenti demografici sul rapporto tra salute e lavoro e il ruolo svolto dalle relazioni industriali in tale ambito, invece, si veda M. TIRABOSCHI, *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2023, n. 2, pp. 229 ss., dove viene ricostruito il rapporto tra salute e lavoro sotto diversi aspetti e vengono proposte nuove prospettive per future analisi sul tema, rimarcando l'urgenza di una visione di sistema.

L'emersione di nuove forme di vulnerabilità e di istanze diverse da parte dei lavoratori – che non si limitino alla dimensione di genere e all'accudimento dei figli – inducono non solo a ripensare la prospettiva tradizionale della conciliazione, ma anche a riflettere sulla necessità di un lavoro maggiormente sostenibile, ossia di un lavoro che tenga conto dei mutevoli bisogni del lavoratore in tutto l'arco della vita, senza peraltro perdere di vista in parallelo gli obiettivi di produttività dell'impresa. In questo senso, A.M. BATTISTI, *Lavoro sostenibile. Imperativo per il futuro*, Giappichelli, 2018, p. XII, sostiene che «il lavoro sostenibile (*sustainable work*) appare la chiave di volta per rispondere alle sfide poste dai cambiamenti demografici in corso, che hanno [...] alterato le dinamiche del mercato del lavoro, indebolendo ulteriormente la sostenibilità dei sistemi di welfare».

Parte III
ALLEGATI TECNICI E ANALITICI

(A)
**IL QUADRO NORMATIVO
DI RIFERIMENTO**

La disciplina giuridica di regolazione delle prestazioni di welfare aziendale è rintracciabile nell'ordinamento italiano in alcune disposizioni del Testo unico delle imposte sui redditi (TUIR, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917), in particolare nei commi 2 e 3 dell'art. 51, unitamente agli art. 95 e 100.

Tali disposizioni individuano una serie di categorie di prestazioni che, se erogate al lavoratore dal datore di lavoro alle condizioni ivi stabilite, godono di agevolazioni fiscali, prevenendo l'esclusione parziale o totale dalla formazione del reddito da lavoro dipendente. Inoltre, stabiliscono la deducibilità dei relativi costi dal reddito d'impresa. Proprio queste agevolazioni fiscali e (e, poi, contributive) nella formazione del reddito da lavoro dipendente e del reddito di impresa di cui godono tali prestazioni le ha rese oggetto del welfare erogato in azienda.

A partire dal 2016, diversi interventi legislativi (le leggi di stabilità e di bilancio per gli anni 2016, 2017 e 2018, fino, da ultimo, la legge di bilancio per il 2024, l. 30 dicembre 2023, n. 213) hanno introdotto modifiche alle disposizioni in materia fiscale riguardanti le misure di welfare, incentivando decisamente la diffusione dell'erogazione di tali prestazioni in particolare attraverso fonti contrattuali (CCNL e contrattazione di secondo livello, in particolare aziendale) e regolamentari piuttosto che per via unilaterale e volontaria.

1. Le tipologie di prestazioni di welfare

Le prestazioni che possono essere erogate al lavoratore dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro dipendente

senza che costituiscano reddito e che pertanto vengono comunemente erogate come misure di welfare sono classificabili nelle seguenti categorie:

- Assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2, lett. a), TUIR): contributi a fondi e casse
- Mensa e buoni pasto (art. 51, comma 2, lett. c), TUIR)
- Servizi di trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. d, TUIR): navetta aziendale
- Abbonamenti per trasporto pubblico (art. 51, comma 2, lett. d-bis, TUIR)
- Opere e servizi per finalità sociali (art. 51, comma 2, lett. f, TUIR): opere o servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria, culto
- Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione (art. 51, comma 2, lett. f-bis, TUIR): servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi, di mensa e di trasporto; ludoteche e centri estivi invernali; borse di studio
- Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti (art. 51, comma 2, lett. f-ter, TUIR): badanti, assistenza domiciliare, case di riposo e/o di cura
- Contributi e premi per rischio di non autosufficienza o gravi patologie (art. 51, comma 2, f-quater, TUIR)
- Previdenza complementare (art. 51, comma 2, lett. h, TUIR e d.lgs. n. 252/2005)
- Beni e servizi in natura (art. 51, comma 3, TUIR): messa a disposizione di beni o servizi in natura entro determinate soglie di esclusione dalla imponibilità (di regola 258,23 euro/anno; per il 2024 1.000 euro, in via generale e 2.000 euro per i lavoratori con figli fiscalmente a carico) compresi buoni spesa di diverso tipo

Per la maggior parte delle tipologie di prestazioni di welfare (tranne i contributi alla previdenza complementare e l'erogazione di beni e servizi in natura, compresi quindi i buoni spesa di vario tipo, e tutto quanto riconducibile all'art. 51, comma 3), perché siano esenti da imposizione fiscale, è necessario che siano destinate alla generalità oppure a categorie di dipendenti. Questa condizione ha l'obiettivo di impedire l'erogazione di

benefit *ad personam*, volendo in tal modo prevenire l'utilizzo delle prestazioni di welfare con finalità retributiva, aggirando conseguentemente le norme tributarie.

2. La welfarizzazione del premio di risultato

L'importante diffusione del welfare aziendale dal 2016 è stata determinata anche dall'introduzione (ad opera dell'art. 1, comma 184, della l. 28 dicembre 2015, n. 208 – legge di stabilità per il 2016) della facoltà per il lavoratore di convertire in tutto o in parte il premio di risultato in misure di welfare (c.d. welfarizzazione del premio di risultato), invece di percepirlo in denaro con una tassazione agevolata al 10%, portata al 5% per il 2023 (art. 1, comma 63, l. n. 197/2022) e il 2024 (art. 1, comma 18, l. n. 213/2023).

Il presupposto per tale conversione è la maturazione del premio di risultato, che deve essere definito da un accordo o contratto aziendale (depositato entro 30 giorni dalla stipula) e deve avere le caratteristiche stabilite dalla normativa di riferimento (art. 1, commi 182-190, l. 28 dicembre 2015, n. 208, d.i. 25 marzo 2016). Inoltre, devono essere rispettati i criteri e le condizioni dalla stessa previsti. In particolare, il premio di risultato deve consistere in somme di ammontare variabile la cui corrispondenza sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. La facoltà di conversione deve essere prevista dall'accordo o contratto collettivo aziendale che istituisce il premio di risultato. L'importo massimo detassabile o convertibile in welfare è fissato in 3.000,00. Inoltre, il lavoratore può godere dell'agevolazione fiscale o della conversione se il suo reddito nell'anno precedente non è superiore a 80.000,00 euro.

Infine, in caso di conversione del premio di risultato in welfare, sono previste deroghe nell'applicazione delle disposizioni di esclusione dal reddito, consentendo l'esclusione totale, senza massimali (per es. per i contributi versati all'assistenza sanitaria o alla previdenza complementare).

3. *Gli incentivi economici per i datori di lavoro*

Per il datore di lavoro, l'incentivo economico legato all'erogazione di prestazioni di welfare opera sul piano della deducibilità ai fini IRES (Imposta sui redditi delle società) dei costi delle misure erogate.

Più specificatamente, l'art. 95, comma 1, del TUIR disciplina la possibilità di dedurre dal reddito dell'impresa tutte le spese sostenute in denaro o in natura per prestazioni connesse al lavoro dipendente, pertanto anche quelle relative all'erogazione di prestazioni di welfare.

Rispetto a questa regola generale, l'art. 100 del TUIR (rubricato *Oneri di utilità sociale*) stabilisce che la deducibilità dal reddito di impresa è limitata al 5% per le spese per il personale dipendente con riferimento agli oneri sostenuti per opere e servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, destinati alla generalità o a categorie di dipendenti e che siano state sostenute volontariamente, ossia per atto liberale dal datore di lavoro. Invece, in caso di erogazione delle stesse prestazioni in applicazione di contratto, accordo o regolamento aziendale, la deducibilità dei relativi costi da parte del datore di lavoro è totale.

Con riferimento agli aspetti contributivi, l'incentivo per il datore di lavoro nell'erogare prestazioni di welfare è rappresentato dal fatto che tali prestazioni non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente e pertanto non escluse non solo dal versamento dei contributi sociali a carico lavoratore, ma anche da quelli a carico dell'azienda.

Resta comunque dovuto il c.d. "contributo di solidarietà" (pari al 10%) a carico del datore di lavoro da versare in caso di destinazione di somme a fondi di previdenza complementare (art. 16, d.lgs. n. 252/2005) e a casse, fondi, gestioni previste da contratti collettivi o da accordi o da regolamenti aziendali, al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali (art. 12, comma 4, lett. f, l. n. 153/1969).

(B)
GLOSSARIO DEL WELFARE OCCUPAZIONALE

Indice

1. *Agevolazioni fiscali*
2. *Assicurazioni sanitarie aziendali*
3. *Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)*
4. *Benefits*
5. *Buono welfare*
6. *Conto welfare (o credito welfare)*
7. *Decontribuzione*
8. *Enti bilaterali*
9. *Flexible benefits*
10. *Fringe benefits*
11. *Fondi sanitari*
12. *Lavoro agile*
13. *Oneri di utilità sociale*
14. *Piano di welfare*
15. *Premio di risultato*
16. *Previdenza complementare*
17. *Regolamento aziendale*
18. *Welfare aziendale*
19. *Welfare bilaterale*
20. *Welfare contrattuale*
21. *Welfare c.d. diretto o non rimborsuale*
22. *Welfare di produttività*
23. *Welfare integrativo*
24. *Welfare locale*
25. *Welfare occupazionale*
26. *Welfare on top*
27. *Welfare ricreativo*

- 28. *Welfare rimborsuale*
- 29. *Welfare sanitario*
- 30. *Welfare territoriale*
- 31. *Welfareizzazione del premio di risultato*

1. Agevolazioni fiscali

Riduzione o eliminazione degli oneri fiscali normalmente dovuti dal contribuente. Nell'ambito del welfare aziendale, per il lavoratore, operano attraverso la deroga al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente, escludendo dalla sua formazione il valore relativo a determinate categorie di somme, beni, opere e servizi erogati dal datore nell'ambito dell'attuazione di misure di welfare occupazionale (nel rispetto delle condizioni previste dalla normativa fiscale). Il premio di risultato, oltre a godere di una agevolazione consistente in una tassazione ridotta, diventa totalmente detassato se convertito in misure di welfare. Per il datore di lavoro, le agevolazioni fiscali relative al welfare consistono nella deducibilità totale o parziale dei costi sostenuti per l'erogazione delle misure.

2. Assicurazioni sanitarie aziendali

Tipologia di contratto assicurativo che l'azienda stipula con una compagnia assicuratrice, versando un premio di cui sarà beneficiario il lavoratore (terzo assicurato). Copre i bisogni sanitari dei lavoratori in modo aggiuntivo o sostitutivo rispetto a quanto previsto dall'assistenza sanitaria integrativa del CCNL di riferimento e dal SSN. La natura delle polizze (la compagnia assicuratrice agisce con scopo di lucro e tecniche di selezione dei rischi) ovvero l'assenza di un fine esclusivamente assistenziale fanno sì che le somme versate dal datore di lavoro a titolo di premio costituiscano per il lavoratore reddito da lavoro dipendente (a eccezione di quelle aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o il rischio di gravi patologie).

3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo)

Forma di assistenza sanitaria di tipo occupazionale di cui beneficia una persona in quanto lavoratore, in modo complementare e integrato rispetto a quella universale pubblica del SSN. Il suo ambito di applicazione dipende dalla individuazione dei livelli essenziali di assistenza (LEA). Può derivare da fonti contrattuali a qualsiasi livello (collettive o individuali), enti bilaterali, associazioni di categoria, albi e iniziative unilaterali (volontarie oppure obbligatorie) del datore di lavoro. L'adesione può avere carattere volontario o obbligatorio per i lavoratori, a seconda della scelta adottata dalle parti in sede di regolamentazione delle modalità di iscrizione. I contributi versati per l'assistenza sanitaria integrativa godono di agevolazioni fiscali. Gli attori dell'assistenza sanitaria integrativa sono i fondi sanitari integrativi del SSN, le società di mutuo soccorso, le casse di assistenza sanitaria e le compagnie assicuratrici.

4. Benefits

Sono i beni, i servizi e le opere di utilizzo personale, che l'impresa conferisce al lavoratore direttamente o tramite altri soggetti erogatori. Si configurano come una erogazione in natura, aggiuntiva rispetto a quella monetaria, e come tale rappresentano per il lavoratore un vantaggio, di cui può usufruire, messo a disposizione dall'azienda. L'art. 51 TUIR stabilisce che alcuni *benefits* non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

5. Buono welfare

È un documento di legittimazione, utilizzabile dal datore di lavoro per l'erogazione di beni e servizi di welfare aziendale per una cifra pari al valore nominale riportato sul buono stesso. Il buono welfare non può essere rappresentativo di denaro e dà diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio tra quelli previsti dall'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, rispetto al quale non sono ammesse integrazioni a carico del titolare. Rappresenta una deroga al principio di unicità dei beni, il c.d. buono welfare

multiservizio che prevede l'erogazione, con un unico buono, di più beni, prestazioni, opere o servizi, purché questi abbiano un importo complessivo inferiore alla soglia di 258,23 euro, superata la quale l'intero importo concorrerà a formare reddito di lavoro dipendente.

6. Conto welfare (o credito welfare)

È uno strumento che permette al lavoratore di accedere a misure di welfare, erogate dal datore di lavoro, usufruendo di un budget di spesa figurativo personale attraverso un conto virtuale che ne facilita l'erogazione anche grazie al supporto di piattaforme tecnologiche. È costituito sia dalle risorse destinate *ad hoc* da piani di welfare sia dal valore derivante dalla welfarizzazione del premio di risultato su scelta del dipendente. Il suo importo può essere speso direttamente, fruendo delle misure di welfare previste dall'azienda, oppure tramite la richiesta di rimborso, totale o parziale, di alcune spese ammissibili ai sensi dell'art. 51 TUIR. In caso di non utilizzo non è possibile (salvo per la quota derivante dalla welfarizzazione del premio) una sua riconversione in denaro o un suo rimborso al lavoratore.

7. Decontribuzione

Riduzione o eliminazione, ad opera della legge, dei contributi previdenziali e assistenziali, relativi alle retribuzioni dei lavoratori, con riferimento alla quota a carico dei lavoratori e/o dei datori di lavoro. I premi di produttività, nelle aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori, sono decontribuiti per l'azienda e per i lavoratori. Le somme maturate a titolo di premio di risultato laddove convertite in beni e servizi di welfare godono di *totale decontribuzione*. Sono riconosciuti sgravi contributivi ai datori di lavoro che prevedano con accordi aziendali misure di conciliazione tra vita professionale e privata.

8. Enti bilaterali

Organismi costituiti a iniziativa di una o più associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative, con finalità di regolazione del mercato del lavoro ed erogazione di prestazioni rivolte a imprese e ai lavoratori di un territorio o di una categoria. La contrattazione collettiva ne disciplina il funzionamento. Prevedono sempre una partecipazione economica da parte del datore di lavoro e, a volte, un contributo economico più ridotto anche a carico dei lavoratori.

9. Flexible benefits

Beni, opere, servizi e somme di cui il lavoratore può scegliere di usufruire, entro un budget di spesa predeterminato messo a disposizione dal datore di lavoro, modulando il proprio paniere di benefit in modo flessibile e personalizzato. Si intende dunque una modalità di erogazione dei benefit, funzionale ad intercettare le reali esigenze dei lavoratori e massimizzare l'efficacia delle politiche di welfare in azienda, effettuata direttamente dal datore di lavoro o tramite altri soggetti erogatori, che può essere prevista sia dalla contrattazione nazionale che da quella decentrata e può essere frutto di fonti obbligatorie o misure volontarie.

10. Fringe benefits

I *fringe benefits* sono compensi non obbligatori e non monetari, solitamente riconosciuti sotto forma di beni e/o servizi a favore di tutti i lavoratori, di categorie di lavoratori o anche per singoli dipendenti. Il termine è traducibile in italiano con la poco significativa espressione “benefici marginali”. Nel mondo del welfare aziendale, ci si riferisce ai *fringe benefits* sia parlando dei beni e servizi di cui all'art. 51, comma 3, sia identificando quanto regolato dal comma 4 dello stesso articolo. Non si tratta di misure di “utilità sociale”: i *fringe benefits* possono anche avere una esclusiva funzione economico-incentivante.

11. Fondi sanitari

Rappresentano uno strumento di welfare sanitario integrativo con la finalità di erogare forme di assistenza sanitaria integrativa rispetto a quelle assicurate dal SSN. Sono definiti “fondi sanitari” i fondi sanitari integrativi del SSN, istituiti o adeguati ai sensi dell’art. 9 del d.lgs. 20 dicembre 1992, n. 502, e successive modificazioni, nonché gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale, di cui all’art. 51, comma 2, lett. *a*, del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, e successive modificazioni (TUIR). L’adesione da parte del singolo può avvenire volontariamente o in virtù del proprio CCNL.

12. Lavoro agile

Forma di svolgimento della prestazione lavorativa subordinata ma caratterizzata da flessibilità di orario e luogo di lavoro rispetto ai quali non vi sono vincoli se non quelli stabiliti dalla legge o dalla contrattazione collettiva. Si realizza attraverso strumenti tecnologici forniti dal datore di lavoro e la sua adozione deve essere prevista da un accordo scritto tra le parti. Il lavoro agile è stato delineato anche come uno strumento per favorire la conciliazione vita-lavoro.

13. Oneri di utilità sociale

Sono configurabili come le spese sostenute dal datore di lavoro per opere e servizi con specifiche finalità quali educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto rivolte alla generalità o a specifiche categorie dei suoi dipendenti. Rappresentano una risposta ad esigenze di benessere personale o familiare del lavoratore e proprio in virtù della loro rilevanza sociale godono di alcune agevolazioni fiscali attualmente consistenti nella deducibilità dal reddito di impresa in misura differente a seconda che siano esse frutto di un atto volontario del datore di lavoro o derivanti da un obbligo negoziale (contratto, accordo, regolamento aziendale).

14. Piano di welfare

Documento programmatico e strategico che definisce regole, tempi, obiettivi, modalità, criteri e risorse attraverso cui una o più aziende erogano per i propri lavoratori somme, beni, prestazioni, opere o servizi in relazione a bisogni personali o sociali. Tali esigenze possono anche essere individuate, in fase preliminare, tramite strumenti di analisi partecipativi. I piani di welfare possono essere attuati in modo volontario dal datore di lavoro o in modo obbligatorio, ossia in applicazione di un regolamento o un contratto collettivo.

15. Premio di risultato

È un elemento della retribuzione, che ha natura variabile, collegato al raggiungimento di obiettivi, individuali o collettivi, misurati attraverso specifici indicatori. Può essere istituito unilateralmente dall'azienda oppure essere frutto di contrattazione. Nel caso derivi da una contrattazione collettiva di secondo livello può godere della detassazione al 10% (5% per il 2024) purché sia riconducibile ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione; sia variabile; le performance siano misurabili e quantificabili. La sua erogazione avviene in forma monetaria e, se possiede i requisiti per accedere alla detassazione, è possibile optare per la sua conversione in welfare aziendale.

16. Previdenza complementare

Forma di integrazione delle risorse previste dalla previdenza pubblica obbligatoria al fine di ampliare le disponibilità di fine rapporto con altre derivanti da obblighi negoziali, adesioni o scelte individuali. Ne sono beneficiari i lavoratori, nelle fattispecie previste dall'art. 2 del d.lgs. n. 252/2005, che possono destinarvi sia la contribuzione a carico del datore di lavoro a cui abbiano diritto sia quote di TFR. Sono strumenti pensionistici complementari: i fondi pensione chiusi o negoziali, i fondi pensione aperti, i piani individuali pensionistici e i fondi pensione "preesistenti".

17. Regolamento aziendale

Costituisce una fonte di regolamentazione del rapporto di lavoro adottata unilateralmente dal datore di lavoro. È uno degli strumenti con cui è possibile introdurre misure di welfare aziendale godendo dei relativi benefici fiscali e contributivi, purché tale regolamento faccia sorgere un obbligo negoziale e non possa essere disatteso arbitrariamente dal datore di lavoro.

18. Welfare aziendale

Insieme di somme, servizi, opere e prestazioni (principalmente ricompresi nell'art. 51 TUIR), nonché misure organizzative aziendali che il datore di lavoro riconosce ai propri lavoratori, in modo volontario o in virtù di un obbligo negoziale, funzionali alla costruzione di un preciso e consapevole modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi. Sono misure che hanno una funzione economica ossia integrano lo scambio contrattuale e incidono attivamente sul rapporto tra lavoratore e datore di lavoro, sul fare impresa, sulla organizzazione, sulla produttività, sulla sua qualità della prestazione lavorativa, sulla fidelizzazione del lavoratore.

19. Welfare bilaterale

Ricomprende tutte le misure di welfare frutto di accordo tra le rappresentanze dei lavoratori e dei datori di lavoro a tutti i livelli di contrattazione e condivide tratti tipici delle forme di mutualismo sviluppatesi storicamente. I servizi e le prestazioni di welfare bilaterale vengono erogati attraverso le iniziative degli enti e dei fondi bilaterali.

20. Welfare contrattuale

Nasce come espressione utilizzata per indicare principalmente il welfare previsto dal contratto collettivo nazionale. Sempre più diffusamente si riscontra la tendenza a ricomprendere, con il

termine welfare contrattuale, anche quelle misure frutto di una contrattazione di secondo livello, ciò in ragione anche delle modifiche dell'art. 51 TUIR del 2016 che hanno ampliato e incentivato la natura contrattuale del welfare. Nella prassi, infatti, con tale espressione si identifica l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

21. Welfare c.d. diretto o non rimborsuale

Sono le misure di welfare erogate direttamente da parte dell'impresa oppure attraverso altri soggetti e si caratterizzano per l'estraneità del dipendente al rapporto economico che intercorre tra azienda ed erogatore del servizio. Per tali servizi, previsti dalle lett. *f* e *f-quater*, art. 51, comma 2, TUIR, dunque non è ammessa la modalità rimborsuale delle spese sostenute dal dipendente ma resta possibile invece utilizzare i titoli di legittimazione (buono welfare c.d. voucher).

22. Welfare di produttività

Si identificano con questa espressione i piani di welfare o i crediti welfare derivanti dalla c.d. welfarizzazione del premio di produttività, ossia la scelta del singolo dipendente di ricevere il premio maturato in esito all'accordo sindacale non in forma monetaria (con tassazione agevolata), bensì, parzialmente o totalmente, in welfare aziendale (senza tassazione né contribuzione).

23. Welfare integrativo

Si intendono tutte quelle misure di welfare che pur non facendo parte del welfare pubblico contribuiscono insieme ad esso a creare un sistema sussidiario. Il termine "integrativo" richiama proprio una visione e una dimensione funzionale in cui il pubblico è visto come la fonte di welfare primaria rispetto al quale le altre fonti (occupazionali, contrattuali, condivise, cooperative o private) si raccordano e lo integrano.

24. Welfare locale

Si riferisce al welfare pubblico, non statale, decentrato a livello locale che assume configurazioni peculiari a seconda del contesto locale di riferimento. È un welfare che nel rapporto con quello centrale statale si articola nell'ottica della sussidiarietà verticale e dell'integrazione. Coinvolge *in primis* le amministrazioni locali che lo declinano ricercando, più o meno intensamente e diffusamente, sinergie con corpi intermedi, imprese, soggetti *no-profit*, associazioni rappresentative dei lavoratori, imprenditori e gli stessi fruitori.

25. Welfare occupazionale

Prestazioni, opere, somme o servizi erogati dal datore di lavoro ai propri dipendenti semplicemente in virtù del rapporto di lavoro che li lega, indipendentemente dalla natura volontaria od obbligatoria, unilaterale o contrattuale. Si tratta di prestazioni destinate alla persona del lavoratore e/o alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, comunque "passive" o "neutrali" nell'ambito del rapporto di lavoro, della organizzazione del lavoro e della partecipazione dei lavoratori.

26. Welfare *on top*

Piani o misure di welfare a cui sono destinate risorse aggiuntive a quelle previste per la retribuzione dei lavoratori, non derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale né dalla welfarizzazione del premio di produttività e non necessariamente collegate a un risultato d'impresa.

27. Welfare ricreativo

L'insieme di beni e servizi con finalità ricreative messi a disposizione dal datore di lavoro per i propri dipendenti o dei loro familiari indicati nell'art. 12 TUIR. Se erogati in conformità a disposizioni di contratto collettivo, di accordo o di regolamento

aziendale il datore di lavoro può usufruire di una deducibilità integrale dei relativi costi. Se invece tali spese sono sostenute dal datore di lavoro volontariamente hanno una deducibilità non superiore al 5% dell'importo complessivo delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi dell'anno precedente. In entrambi i casi non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente.

28. Welfare rimborsuale

Modalità di fruizione delle misure di welfare che consiste nel rimborso delle spese, a carico del datore di lavoro, sostenute e anticipate dal lavoratore. Si configura come una modalità di fruizione del welfare c.d. indiretta in quanto il rapporto economico tra azienda e soggetto erogatore del servizio è intermediato dal lavoratore. Il datore di lavoro ha la possibilità di erogare somme a titolo di rimborso spese per quei servizi ricompresi alle lett. *f-bis*, *f-ter* e *d-bis*, art. 51, comma 2, TUIR.

29. Welfare sanitario

Insieme di misure pubbliche e private che tutelano la salute della persona coprendone le esigenze sanitarie (preventive, diagnostiche o di cura) e le relative spese. Quando il welfare sanitario privato è messo a disposizione dal datore di lavoro rientra nella categoria del welfare aziendale e viene denominato welfare sanitario aziendale. Il welfare sanitario si concretizza principalmente attraverso il SSN ma sempre più diffusamente anche attraverso forme di assistenza sanitaria integrativa.

30. Welfare territoriale

Sono le misure di welfare secondario che coprono uno specifico territorio attraverso una rete, più o meno estesa ed eterogenea, di attori locali. Gli attori del welfare territoriale possono essere amministrazioni pubbliche locali, terzo settore, enti bilaterali, rappresentanze territoriali e imprese. I soggetti privati contribuiscono a strutturare un sistema di welfare territoriale

attraverso la sottoscrizione di intese, contratti di rete e accordi collettivi territoriali.

31. Welfarizzazione del premio di risultato

Indica la possibilità concessa al lavoratore di convertire, in tutto o in parte, il beneficio monetario derivante dal premio di risultato in misure di welfare aziendale. Tale possibilità deve essere prevista dalla contrattazione aziendale o territoriale, ed è riservata ai premi di risultato che presentano i requisiti necessari per poter aver accesso alla detassazione. Il premio welfarizzato è esente da oneri fiscali e contributivi. Per incoraggiare questa pratica, molte imprese garantiscono alla categoria dei lavoratori che welfarizzano il premio una cifra aggiuntiva ad incremento del credito welfare (c.d. *bonus* di conversione).

ELENCO DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

- Grafico 1 *Tasso di occupazione, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023*
- Grafico 2 *Tasso di occupazione per sesso, serie storica 2018-2023*
- Grafico 3 *Tasso di occupazione giovanile (15-34 anni) per sesso, serie storica 2018-2023*
- Grafico 4 *Tasso di occupazione 50-64 anni per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023*
- Grafico 5 *Confronto tassi di occupazione 15-64 anni; 15-34 anni; 50-64 anni, serie storica 2018-2023*
- Grafico 6 *Tasso di disoccupazione giovanile (15-34 anni) per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023*
- Grafico 7 *Tasso di inattività per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023*
- Grafico 8 *Tasso di inattività giovanile (15-34 anni) per sesso, confronto Puglia-Italia, serie storica 2018-2023*
- Grafico 9 *Popolazione pugliese per età, anno 2023*
- Grafico 10 *Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale*
- Grafico 11 *Caso studio 1. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore terziario, distribuzione e servizi*
- Grafico 12 *Caso studio 2. Mappatura delle prestazioni di welfare nella contrattazione aziendale del settore dell'industria alimentare (2016-2020)*
- Grafico 13 *Caso studio 3. Mappatura delle misure di welfare nella contrattazione aziendale del settore chimico-farmaceutico (2016-2019)*

- Grafico 14 *Caso studio 4. Mappatura delle prestazioni erogate al lavoratore a livello aziendale della metalmeccanica industriale*
- Tabella 1 *Prestazioni di welfare contrattuale nelle province pugliesi*
- Tabella 2 *Enti bilaterali territoriali operativi in Puglia nel settore agricolo: informazioni e prestazioni principali*
- Tabella 3 *Ammontare delle spese sostenute da C.I.A.L.A. E.B.A.T. nel 2023*
- Tabella 4 *Principali iniziative in materia di welfare adottate dalle amministrazioni pubbliche locali in Puglia*
- Tabella 5 *Contratti collettivi nazionali di lavoro oggetto d'indagine nei vari focus settoriali*
- Tabella 6 *Enti bilaterali nazionali operativi nei settori Agricoltura, Chimici, Meccanici, Alimentaristi, Terziario, distribuzione e servizi, Plurisettoriali*
- Tabella 7 *Sintesi delle principali misure di welfare bilaterale*
- Tabella 8 *Enti bilaterali territoriali considerati e tipologie di prestazioni di welfare bilaterale erogate*
- Tabella 9 *Diffusione del welfare aziendale secondo la variabile dimensionale*
- Tabella 10 *Diffusione del welfare aziendale secondo la collocazione geografica*
- Tabella 11 *Diffusione del welfare aziendale per settore merceologico*
- Tabella 12 *Motivazioni che hanno portato all'introduzione del welfare aziendale e risultati raggiunti*
- Tabella 13 *Servizi offerti dalle imprese*
- Tabella 14 *Fonti di finanziamento del welfare*
- Tabella 15 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 16 *Beneficiari delle prestazioni di welfare*
- Tabella 17 *Classificazione funzionale delle categorie di prestazioni*

- Tabella 18 *Criteri di misurazione della distanza o vicinanza di una data prestazione dai concetti di welfare occupazionale e aziendale*
- Tabella 19 *Misurazione della variabile tipologica: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare*
- Tabella 20 *Misurazione della variabile funzionale: distanza o vicinanza di una data prestazione al concetto di welfare occupazionale/welfare aziendale*
- Tabella 21 *Misurazione complessiva delle singole prestazioni di welfare*

ELENCO DEI CONTRATTI COLLETTIVI NAZIONALI DI LAVORO CITATI

- Contratto collettivo per gli operai agricoli e florovivaisti del 25 giugno 1979 tra Confagricoltura, Coldiretti, Confcoltivatori e Federbraccianti-Cgil, Fisba-Cisl, Uisba-Uil
- Contratto collettivo per gli operai agricoli e florovivaisti del 25 maggio 2010 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale per gli operai agricoli e florovivaisti del 23 maggio 2022 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
- Contratto collettivo per i quadri e gli impiegati agricoli del 7 luglio 2021 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Csil, Uila-Uil, Confederdia
- Contratto collettivo nazionale per i quadri e gli impiegati agricoli del 18 giugno 2024 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil, Confederdia
- Contratto collettivo nazionale industria chimica farmaceutica del 13 giugno 2022 tra Federchimica e Farminindustria e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale per le piccole e medie imprese nei settori chimica, concia e plastica del 5 dicembre 2023 tra Unionchimica-Confapi e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil
- Contratto collettivo nazionale industria metalmeccanica e della installazione di impianti del 5 febbraio 2021 tra Federmeccanica, Assistal e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil

- Contratto collettivo nazionale aziende cooperative metalmeccaniche del 31 maggio 2021 tra Legacoop Produzione e servizi, Confcooperative Lavoro e servizi, Agci Produzione e servizi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm
- Contratto collettivo nazionale piccole e medie imprese dell'industria metalmeccanica del 26 maggio 2021 sottoscritto da Confapi, Unionmeccanica Confapi e Fiom-Cgil, Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale piccola e media industria metalmeccanica del 7 giugno 2021 tra Confimi Impresa meccanica e Fim-Cisl, Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale area metalmeccanica, orafi, argentieri, odontotecnici del 17 dicembre 2021 sottoscritto da Confartigianato Autoriparazione; Confartigianato Metalmeccanica di produzione; Confartigianato Impianti; Confartigianato Orafi; Confartigianato Odontotecnici; Confartigianato Restauro; Cna Produzione; Cna Installazione e impianti; Cna Servizi alla comunità-autoriparatori; Cna Artistico e tradizionale; Cna Benessere e sanità; Casartigiani; Clai e Fiom-Cgil; Fim-Cisl; Uilm-Uil
- Contratto collettivo nazionale industrie alimentari del 1° marzo 2024 tra Ancit, Anicav, Assalzo, Assica, Assitol, Assobibe, Assobirra, Assocarni, Assolatte, Federvini, Italmor, Mineracqua, Unaitalia, Unione Italiana Food, Unionzucchero e Fai-Cisl, Flai-Cgil, Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale area alimentazione e panificazione del 6 giugno 2024 sottoscritto da Cna Agroalimentare; Confartigianato Alimentazione; Casartigiani; Clai e Flai-Cgil; Fai-Cisl; Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale aziende cooperative di trasformazione di prodotti agricoli e zootecnici e lavorazione prodotti alimentari del 21 dicembre 2022 tra Agrital Agci, Legacoop Agroalimentare, Fedagri Confcooperative e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil

- Contratto collettivo nazionale piccola e media industria alimentare del 12 luglio 2021 tra Unionalimentari Confapi e Fai-Cisl, Flai-Cgil e Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale per il personale comunque dipendente da aziende di panificazione anche per attività collaterali e complementari, nonché da negozi di vendita al minuto di pane, generi alimentari e vari del 18 luglio 2024 tra Fippa, Assopanificatori e Flai Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti da aziende del terziario della distribuzione e dei servizi del 22 marzo 2024 tra Confcommercio – Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti delle imprese di viaggi e turismo del 24 luglio 2019 tra Fiavet con l'assistenza di Confcommercio Imprese per l'Italia e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti da aziende del settore turismo del 5 luglio 2024 tra Federalberghi, Faita, Confcommercio e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti da aziende dei settori pubblici esercizi, ristorazione collettiva e commerciale e turismo del 5 giugno 2024 tra Fipe-Confcommercio, Angem, Legacoop produzione e servizi, Federlavoro e servizi Confcooperative; Agci e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i lavoratori dello sport del 12 gennaio 2024 tra Confederazione italiana dello Sport assistita da Confcommercio Imprese per l'Italia e Slc Cgil, Fisascat Cisl, Uilcom-Uil
- Contratto collettivo nazionale dipendenti per le farmacie municipalizzate del 7 luglio 2022 tra Assofarm e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti da aziende esercenti la lavorazione, il commercio, il trasporto, l'esportazione e l'importazione all'ingrosso di fiori freschi recisi,

- verde e piante ornamentali per imprese commerciali, consorzi o cooperative e g.e.i.e. del 30 marzo 2023 sottoscritto da Ancef e Flai Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
- Contratto collettivo nazionale per i dipendenti di aziende ortofrutticole ed agrumarie sottoscritto il 19 luglio 2024 da Fruitimprese e Flai-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil
 - Contratto collettivo nazionale per i dipendenti da istituti e imprese di vigilanza privata e servizi fiduciari del 30 maggio 2023 tra Anivp, Assiv, Univ, Legacoop Produzione e Servizi, Agci Servizi, Confcooperative Lavoro e Servizi e Ficalms Cgil, Fisascat Cisl, Uiltucs-Uil
 - Contratto collettivo nazionale area tessile moda e chimica ceramica del 17 luglio 2024 tra Cna Federmoda; Confartigianato Moda; Confartigianato Chimica; Confartigianato Ceramica; Casartigiani; Clai e Filctem-Cgil; Femca Cisl; Uiltec-Uil

ELENCO DEI CONTRATTI COLLETTIVI TERRITORIALI CITATI

AGRICOLTURA

- Verona, operai agricoli e florovivaisti, 2012, Confagricoltura Verona, Coldiretti Verona, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
- Provincia di Bari e B.A.T., operai agricoli, 2021, Confagricoltura Bari, Coldiretti Bari, Cia-Agricoltori Italiani- Prov. Levante e Flai-Cgil Bari, Flai-Cgil B.A.T., Fai-Cisl Bari/BAT, Uila Bari/BAT
- Provincia di Taranto, Operai agricoli e florovivaisti, 2021, Confagricoltura Taranto, Coldiretti Taranto, Cia-Agricoltori Italiani- Puglia “Area Due Mari” e Flai-Cgil Taranto, Fai-Cisl Taranto, Uila Taranto
- Provincia di Brindisi, Operai agricoli e florovivaisti, 2021, Confagricoltura Brindisi, Coldiretti Brindisi-Taranto, Cia-Agricoltori Italiani- Puglia “Area Due Mari” Brindisi e Flai-Cgil Brindisi, Fai-Cisl Taranto Brindisi, Uila Brindisi
- Provincia di Foggia e Comuni di Margherita di Savoia, San Ferdinando di Puglia e Trinitapoli, Operai agricoli e florovivaisti, 2021, Confagricoltura Foggia, Coldiretti Foggia, Cia-Agricoltori Italiani Provincia Capitanata e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila

ELENCO DEGLI ACCORDI INTERCONFEDERALI NAZIONALI CITATI

- Accordo interconfederale del 16 novembre 2023 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
- Accordo interconfederale del 30 novembre 2022 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl e Uila-Uil
- Accordo interconfederale del 19 giugno 2018 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Accordo del 30 luglio 2012 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil
- Protocollo d'intesa del 22 settembre 2009 tra Confagricoltura, Coldiretti, Cia e Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil

BIBLIOGRAFIA

- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2023)*. X Rapporto ADAPT, 2024
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022)*. IX Rapporto ADAPT, 2023
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2021)*. VIII Rapporto ADAPT, 2022
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2018)*. V Rapporto ADAPT, 2019
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017)*. IV Rapporto ADAPT, 2018
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. III Rapporto ADAPT, 2017
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2015)*. II Rapporto ADAPT, 2016
- ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2012-2014)*. I Rapporto ADAPT, 2015
- AGENZIA REGIONALE PER LA TECNOLOGIA E L'INNOVAZIONE, *Andamenti demografici in Puglia: una sfida per i territori e per la crescita*, 2019, n. 3
- ALACEVICH F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 143-152
- ALES E., *Il benessere del lavoratore: nuovo paradigma di regolazione del rapporto*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 1, pp. 43-58
- ALESSI C., RAVELLI F., RUBAGOTTI O., *Dall'emergenza, l'innovazione. La contrattazione decentrata bresciana durante e dopo la pandemia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 3, pp. 689-717

- ALESSI C., *La flessibilità del lavoro per la conciliazione nella direttiva 2019/1158/UE e nel d.lgs. 30 giugno 2022 n. 105*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14
- ALESSI C., *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3, pp. 804-821
- ALVARO L.M., *Giulio Sapelli, un Virgilio del Welfare Aziendale*, in *www.vita.it*, 6 aprile 2016
- ARLETTI L., *Dal welfare aziendale al welfare territoriale. Fare rete tra imprese per un nuovo modello di welfare*, Working Paper 2WEL, 2018, n. 2
- ARLOTTI M., *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci e impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 93-116
- ARLOTTI M., *Tra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, n. 3, pp. 443-448
- ARTONI R., *Stato Sociale*, in *Alfabeto Treccani*, 2014, versione Kindle
- ASCOLI U., MIRABILE M.L., PAVOLINI E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 53-76
- BACCHINI F., *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche* (II. Parte Speciale), in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, n. 4-5
- BANCA D'ITALIA, *Economie regionali. L'economia della Puglia: Aggiornamento congiunturale*, 2023, n. 38
- BARBIERI L., SCANSANI G., TOMBARI M., *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2022, n. 14, pp. 841-849
- BATTISTI A.M., *Lavoro sostenibile. Imperativo per il futuro*, Giappichelli, 2018
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013

- BELLARDI L., DE SANTIS G. (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011
- BENAGLIA R., *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in TREU T., *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020
- BENENATI E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in MUSSO S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pp. 43-82
- BOMBELLI C., *Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro*, in *Sviluppo & Organizzazione*, 2003, n. 199, settembre/ottobre, pp. 69-77
- BOZZAO P., *Il welfare dei figli, tra Family Act e (attuazione della) Direttiva Ue n. 2019/1158*, in *Rivista Giuridica del Lavoro*, 2022, n. 4
- BRIGGS A., *The Welfare State in Historical Perspective*, Archives Européennes de Sociologie, vol. 2, n. 2, 1961, pp. 221-258
- BROLLO M., *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio 2023 (versione provvisoria al 17 maggio 2023, in www.aidlass.it)
- BRUNETTA R., ALTILIO C., *Di non solo lavoro vive l'uomo. Il contributo della contrattazione al corretto equilibrio tra persona, carichi di cura e di lavoro. Una versifica sull'archivio Cnel dei contratti collettivi*, Cnel. Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva, 2024, n. 10
- BRUSA L., MANDREOLI M. (a cura di), *Oltre il maggiordomo aziendale. Sperimentare la contrattazione territoriale sul welfare*, Ediesse, 2019
- CALAFÀ L., *I congedi dei genitori dopo la trasposizione della direttiva 2019/1158*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 13-40
- CARCANO M., VARESI P.A., FERRARI R., CARMIGNANI A., *Welfare aziendale*, inserto di *Diritto & Pratica del Lavoro*, 2018, n. 27

- CARNAZZA P., PASETTO A., *Le strategie di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2015 n. 1, pp. 117-142
- CARRERA F., DE SARIO B., *Bilanci dei Comuni, welfare locale e contrattazione sociale. Connessioni e divergenze*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, n. 3-4, pp. 269-286
- CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, n. 1, pp. 369-388
- CARUSO B., *«The Bright Side of the Moon»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, n. 2, pp. 177-207
- CASANO L., *Lavoro agile e conciliazione: una prima verifica alla luce delle soluzioni contrattuali nelle aziende del credito e assicurative*, in *Il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2021, n. 7, pp. 700-711
- CASTELLUCCI S., *Contrattazione collettiva decentrata e misure di welfare occupazionale nella conciliazione dei tempi*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 2, pp. 433-453
- CASTRONOVO V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, 2006
- CENTRO STUDI ASSOLOMBARDA, *Osservatorio Welfare Assolombarda – Anno 2022, 2023, Rapporto n. 4*
- CGIL-FONDAZIONE GIUSEPPE DI VITTORIO, *Terzo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, 2022, pp. 52
- CIARINI A., LUCCIARINI S., *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del Lavoro*, 2015, n. 139, pp. 43-56
- CINAGLIA M.C., AURILIO A., *I sistemi bilaterali di settore*, in BELLARDI L., DE SANTIS G. (a cura di), *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*, Fondazione Giulio Pastore/Franco Angeli, 2011, pp. 97-246
- CIUCCIOVINO S., ROMEI R., *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro. Tendenze e prospettive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 15-27

- CNEL, *XXIV Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2022
- CNEL, *XXI Rapporto mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2019
- COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 115-128
- COMANDÈ D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 205-234
- CONAGHAN J., *Work, family and the discipline of labour law*, in CONAGHAN J., RITTICH K., *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005
- CONSIGLIO PER LA RICERCA IN AGRICOLTURA E L'ANALISI DELL'ECONOMIA AGRARIA, *L'agricoltura pugliese conta 2024*, 2024
- COSTANTINI S., *Contrattazione collettiva nazionale e conciliazione fra lavoro e vita familiare: un rapporto difficile*, in *Lavoro e Diritto*, 2009, n. 1, pp. 121-141
- COVIP, *Relazione per l'anno 2021*, 2022
- CROCE G., *Il "welfare bilaterale" e i suoi effetti sull'occupazione*, in *Quaderni di economia del lavoro*, 2015, n. 103, pp. 223-244
- CROMPTON R., LEWIS S., LYONETTE C., *Women, men, work and family in Europe*, Palgrave Macmillan, 2007
- DAGNINO E., *La tutela del lavoratore malato cronico tra diritto vivente e (mancate) risposte di sistema*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 2, pp. 336-356
- DALLA SEGA M., *Welfare e dinamiche retributive contrattuali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 1, pp. 141-165
- DAVIES A.R., FRINK B.D., *The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950*, in *Work and Occupations*, 2014, vol. 41, n. 1, pp. 18-39

- DE FALCO M., *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2023, n. 4, pp. 843-862
- DE SARIO B., *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2, pp. 45-60
- DI NUNZIO P., *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in LODOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis & Taylor, 2019
- DONATI P., *Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della sussidiarietà*, in G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008, pp. 93-107
- DONINI A., *Corrispettività e libertà individuale nei piani aziendali di welfare*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 3, pp. 518 ss.
- DOUBLEYOU, *Osservatorio 2024*, 2024
- EBNT (a cura di), *L'ente bilaterale come erogatore di welfare aziendale. Proposte per la contrattazione e il legislatore*, 2022
- EDENRED, *Osservatorio welfare 2024*, 2024
- EDENRED, *Osservatorio welfare 2022. Il rapporto sul welfare aziendale in Italia*, 2022
- ESPING-ANDERSEN G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton Paperbacks, 1990
- FALDETTA G., *Corporate family responsibility e work life balance*, Franco Angeli, 2008
- FERRARA M.D., *Lavoro femminile e diversity management tra mediazione sindacale e nuove opportunità del lavoro agile*, in CONSIGLIERA REGIONALE DI PARITÀ – REGIONE AUTONOMA FRIULI VENEZIA GIULIA (a cura di), *Il lavoro femminile in Friuli Venezia Giulia*, Rapporto 2019, pp. 103-128
- FERRARI F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e Lavoro*, 2018, n. 597, pp. 4-7

- FERRERA M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 7-16
- FERRIERI CAPUTI M.S., MASSAGLI E., *Welfare bilaterale e welfare aziendale: un preoccupante dualismo normativo*, in *Bollettino ADAPT*, 21 gennaio 2019, n. 3
- FILÌ V., *Sufficienza della retribuzione e sostegno alla famiglia: dall'assegno per il nucleo familiare al welfare aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2024, n. 1, pp. 48-60
- FILÌ V., *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4, pp. 595-612
- FILÌ V. (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT University Press, 2022
- FIM-CISL, *Analisi premi di risultato 2022 nelle aziende metalmeccaniche*, 1° marzo 2023
- FONDAZIONE CENSIS, *Il welfare aziendale e la sfida dei nuovi valori del lavoro. VII Rapporto Censis-Eudaimon*, 2024
- FONDAZIONE STUDI CONSULENTI DEL LAVORO, *Il welfare aziendale: diffusione e prospettive nelle PMI. Secondo rapporto annuale*, 2024
- FORLIVESI M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in *Lavoro e Diritto*, 2020, n. 2, pp. 237-255
- FORNASIER S., LUCCHINI G., STRELIOFFO F., VECCHIATO G., *Welfare 4.0 competere responsabilmente. Aziende con l'anima: responsabilità sociale, welfare e community relation. Il caso Welfarenet*, Franco Angeli, 2019
- GABRIELLI G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in CARCANO M., FERRARI R., VOLPE V.M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pp. 311-328
- GABRIELLI G., ZACCARO F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI

- R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 29-63
- GAROFALO C., *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, 2021
- GENERALI, *Welfare index PMI. Rapporto 2024*, 2024
- GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2022*, 2022
- GENERALI, *Welfare Index PMI. Rapporto 2020*, 2020
- GHERA E., *La concertazione sociale nell'esperienza italiana*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2, pp. 115-148
- GIUBBONI S., *The social partners and the Welfare State in Italy: challenges and opportunities*, Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2019, n. 388, pp. 1-13
- GOODIN R., REIN M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in *Public Administration*, 2001, n. 4, pp. 769-801
- GORI C., *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato*, Franco Angeli, 2012
- GREENHAUS J.H., BEUTELL N., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, in *Academy of Management Review*, 1985, vol. 1, n. 1, pp. 76-88
- HYMAN R., *An Anglo-European Perspective on Industrial Relations Research*, in *Arbetsmarknad and Arbetsliv*, 2007, vol. 13, n. 3-4, p. 29-41
- INAIL, *Rapporto annuale regionale Puglia 2022*, 2023
- ISTAT, *Il benessere equo e sostenibile dei territori – Puglia*, 2023
- KOSSEK E., LAMBERT S., *Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, 2006
- LAI M., TROVÒ A., *Bilateralità e lavoro*, Edizioni Lavoro, 2015
- LAI M., *Appunti sulla bilateralità*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2006, n. 4, pp. 1020-1042
- LEONARDI S., ARLOTTI M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 77-110

- LEONARDI S., *Gli enti bilaterali tra autonomia e sostegno normativo*, in *DLRI*, 2004, pp. 443-496
- LEWIS S., GAMBLES R., RAPOPORT R., *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, in *The International Journal of Human Resource Management*, 2007, vol. 18, n. 3, pp. 360-373
- LODIGIANI R., RIVA E., *La contrattazione sociale nel welfare locale*, in *Sociologia e Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 9-34
- LOI P., NUNIN R. (a cura di), *La bilateralità nel tempo a garanzia dell'artigianato. Materiali di studio dai Convegni di Cagliari e Trieste*, EUT, 2018
- LUCIFORA C., ORIGO F., *Contrattazione integrativa e welfare aziendale: un'analisi empirica*, relazione discussa al Cnel a margine della presentazione del *Rapporto sul Mercato del Lavoro e Contrattazione Collettiva 2016-2017* curato da Cnel, Anpal, Inapp, 6 dicembre 2017
- LUDOVICO G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis LeFebvre, 2019, pp. 23-44
- MAGATTI M., *Cambio di paradigma*, Feltrinelli, 2017
- MAINO F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in *Rivista bimestrale di cultura e di politica*, n. 4, 2018, pp. 579-587
- MAINO F., *Il secondo welfare e la sfida pandemica, tra pubblico-privato e nazionale-locale*, in MAINO F., (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, 2021, p. 39-61.
- MAINO F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto del secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013, pp. 17-48
- MAINO F., BARAZZETTA E., SANTONI V., *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «mercattizzazione» per il terzo settore?*

- Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 2, pp. 271-288
- MAINO F., MALLONE G., *Lo sviluppo del welfare aziendale e le prospettive per il settore dell'artigianato*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 2017, n. 1, pp. 3-23
- MAINO F., MALLONE G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazione in atto e prospettive di sviluppo*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 73-112
- MAINO F., RAZETTI F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, 2019
- MAINO F., RIZZA R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in *Stato e Mercato*, n. 113, 2018, pp. 197-224
- MALANDRINI S., *Le dinamiche del costo del lavoro tra decontribuzione dei premi di risultato e piani di welfare aziendale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2022, n. 2, pp. 81-88
- MALLONE G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro Einaudi, 2013
- MALLONE G., NATILI M., JESSOULA M., *La politica forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 47-65
- MARCIANÒ A., *Relazioni sindacali e previdenza sociale per un sistema agricolo sostenibile*, Edizioni Scientifiche Italiane, 2023
- MARESCA A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, pp. 63-85
- MARESCA A., *Concertazione e contrattazione*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2000, n. 2
- MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 598-612

- MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in *Bollettino ADAPT*, 23 gennaio 2017, n. 3
- MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2023
- MATTEI A., *Innovazione e rapporti di lavoro*, in *Diritto delle Relazioni industriali*, 2020, n. 4, pp. 1001-1023
- MATTEI A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti lavori e mercati*, 2018, n. 1, pp. 59-87
- MILITELLO M., *Tempi di lavoro e conciliazione. L'orario di lavoro scelto come strumento di parità*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2022, n. 14, pp. 41-66
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Report Depositi contratti ex art. 14 d.lgs. 151/2015*, 15 luglio 2024
- MISCIONE M., *L'indennità di disoccupazione agricola*, in CAFFIO S., GAROFALO D., *L'effettività delle tutele nel lavoro in agricoltura. Atti del convegno organizzato da Flai-Cgil di Taranto il 27 ottobre 2023*, ADAPT University Press, 2024, pp. 128-149
- MORTARA A., SCRAMAGLIA R., *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, pp. 139-158
- MURENA C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in *Lavoro Diritti Europa*, 2020, n. 3, pp. 2-29
- MURENA C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 4, pp. 1235-1246
- MUSELLA M., SANTORO M., *L'economia sociale nell'era della solidarietà orizzontale*, Giappichelli, 2012
- NAPOLI M., *Gli enti bilaterali nella prospettiva di riforma del mercato del lavoro*, in *Jus*, 2003, n. 2, pp. 235-245
- NATALI D., PAVOLINI E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, 2014, OSE Research Paper, n. 16

- NATALI D., PAVOLINI E., VANHERCKE B., *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, 2018
- NEGRELLI S., ROSSI P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 117-135
- NOGLER L., *Enti bilaterali regionali dell'artigianato: verso la fine di una best practice?*, in *Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2014, pp. 727-738
- OCSEL-CISL, *La contrattazione decentrata alla prova dell'imprevedibilità*, 6° rapporto Ocsel, 2021
- OLIVELLI F., *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, pp. 103-124
- OSSERVATORIO REGIONALE DEI SISTEMI DI ISTRUZIONE E FORMAZIONE IN PUGLIA, *Obbligo formativo: risultati dell'indagine sugli esiti occupazionali dei destinatari*, 2022
- PAPICCIO P., RICCI L., *La nuova frontiera sindacale. Il welfare contrattuale nel settore agroalimentare*, Agra, 2014
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in E. PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L. (a cura di), *Tempi Moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013
- PAVOLINI E., ASCOLI U., *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, n. 1, pp. 23-46
- PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in PAVOLINI E., ASCOLI U., MIRABILE M.L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, 2013, pp. 149-202
- PAVOLINI E., CARRERA F., ROMANIELLO L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, pp. 145-171

- PESENTI L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in CESAREO V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, 2017, pp. 201-224
- PESENTI L., *Il welfare nello scenario socio-economico italiano. I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia*, in *Quaderni di sviluppo e organizzazione*, 2014, n. 20, pp. 18-27
- PESSI R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2015, n. 145, pp. 133-142
- PIGLIALARMI G., *La contrattazione sociale territoriale: inquadramento giuridico del fenomeno attraverso l'analisi contrattuale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, n. 2, pp. 713-725
- PIRAS E.M., ROSSI P., MIELE F., *La promozione della salute come forma di welfare aziendale: la co-costruzione di un'iniziativa di WHP tra prevenzione primaria e processi di simbolizzazione*, in *Sociologia del Lavoro*, 2018, n. 150, pp. 202-217
- PONZELLINI A.M., RIVA E., SCIPPA E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in *Quaderni di rassegna sindacale*, n. 2, 2015, pp. 145-166
- PONZELLINI A.M., RIVA E., *Work-life balance e performance aziendale nella prospettiva del Diversity Management*, in *Sociologia del Lavoro*, 2014, n. 134, pp. 84-102
- PONZELLINI A.M., TEMPIA A., *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro, 2003
- PONZELLINI A.M., *Work-life balance and industrial relations in Italy*, in *European Societies*, 2006, vol. 8, n. 2, pp. 273-294
- REGALIA I., *Negoziare sul territorio. Un'introduzione*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015a, n. 1, pp. 3-13
- REGALIA I., *Oltre la contrattazione di secondo livello. Note sulla concertazione a livello locale*, in *Rivista Giuridica del Lavoro e della Previdenza Sociale*, 2015b, n. 1, pp. 97-111
- REGALIA I., *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La Rivista delle politiche sociali*, 2008, n. 4, pp. 97-124

- REGIONE PUGLIA – UFFICIO STATISTICO, *Tendenze demografiche in Puglia nel contesto nazionale ed europeo*, 2023, n. 3
- RIVA E., RIZZA R., *Who receives occupational welfare? The importance of skills across Europe's diverse industrial relations regimes*, *Transfer*, 2021, p. 106
- SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1476-1500
- SANTONI V., *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in *Sociologia del Lavoro*, 2019, n. 153
- SATERIALE G., *Ripensare la contrattazione*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, n. 3, pp. 710-728
- SCACCIA G., *La concertazione nella Costituzione*, in PESSI R. (a cura di), *Europa e concertazione: modelli a confronto*, Cedam, 2009
- SCARPONI S., *Work-life balance fra diritto UE e diritto interno*, Working Paper CSDLE “Massimo D’Antona”.INT, 2021, n. 156
- SECONDO WELFARE, *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto rapporto sul secondo welfare*, a cura di MAINO F., Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, 2023
- SECONDO WELFARE, *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo settore e comunità oltre la pandemia, Quinto rapporto sul secondo welfare*, a cura di MAINO F., Giappichelli, Percorsi di secondo welfare, 2021
- SEGHEZZI F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017
- SENATORI I., *La «nuova» conciliazione vita-lavoro e la contrattazione collettiva: una sfida che si ripete*, in *Rivista Giuridica del lavoro*, 2022, n. 4, pp. 596-611
- SINFIELD A., *Analysis in the social division of welfare*, in *Journal of Social Policy*, 1978, n. 2, pp. 129-156
- SOLARI L., *Che cosa è il welfare aziendale?*, Relazione al convegno *Il welfare aziendale in Italia: esperienze e prospettive*, Università degli Studi di Milano, 31 maggio 2011

- SQUEGLIA M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al “welfare integrato”?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, n. 4, pp. 689-708
- SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, pp. 805-833
- STENDARDI U., MUNNO A.R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016, pp. 147-165
- STREECK W., *Le relazioni industriali oggi*, in CARAGNANO R., MASSAGLI E. (a cura di), *Regole, conflitto, partecipazione. Letture di diritto delle relazioni industriali*, Giuffrè, 2013, pp. 41-64
- TINTI A. R., *Il lavoro agile e gli equivoci della conciliazione virtuale*, in *Biblioteca ‘20 Maggio’*, 2020, n. 1, pp. 285-327
- TIRABOSCHI M., *Salute e lavoro: un binomio da ripensare. Questioni giuridiche e profili di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 2, pp. 229-275
- TIRABOSCHI M., *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, 2021, n. 1, pp. 143-173
- TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, pp. 86-103
- TIRABOSCHI M., *Persona e lavoro tra tutele e mercato. Per una nuova ontologia del lavoro nel discorso giuslavoristico*, ADAPT University Press, 2019
- TIRABOSCHI M., *Le nuove frontiere dei sistemi di welfare: occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2015, n. 3, pp. 32-35
- TITMUS R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958 (versione italiana in *Saggi sul “welfare state”*, Edizioni Lavoro, 1963)
- TOMBARI M. (a cura di), *Pubblico territoriale aziendale. Il welfare del Gruppo Cooperativo CGM*, Este Libri, 2019
- TREU T., *Le implicazioni dell’emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale*.

- Welfare territoriale e multi-employer, post-pandemia e smart-working*, Ipsoa, 2023, pp. 3-22.
- TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper CSDL E “Massimo D’Antona”.IT, 2016a, n. 297
- TREU T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016b, p. 3-34
- TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016c
- TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013
- TURSI A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 2019b, n. 1, pp. 95-124
- TURSI A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell’impresa*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019a, pp. 7-22
- TURSI A., *Il “welfare aziendale”: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 4, pp. 213-235
- UNIONCAMERE PUGLIA, *L’economia pugliese nel 2023*, in *Il sismografo*, 2024
- VARVA S., *Literature Review su lavoro e malattie croniche*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT University Press, 2015
- VENEZIANI B., *Le nuove forme di lavoro*, in BLANPAIN R., BIAGI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e relazioni industriali nei Paesi industrializzati ad economia di mercato. Profili comparati. I. Diritto del lavoro*, Maggioli, 1991, pp. 107-140
- VILLA M., *Tra contrattazione e progettazione territoriale. Sindacato e nuove forme di governo del welfare locale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2007, n. 3, pp. 97-108
- WIB T., GREVE B., *A comparison of interplay of public and occupational work-family policies in Austria, Denmark, Italy and the United Kingdom*, in *Journal of comparative policy analysis*, 2019, n. 21

ZAMAGNI S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*,
Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013

ZILLI A., *Lavoro da remoto, trasparenza ed equilibrio di genere*, in
BIASI M. (a cura di), *Diritto del lavoro e intelligenza artificiale*,
Giuffrè, 2024, pp. 403-424

ZOPPOLI L., *Prospettive e proposte per nuove relazioni sindacali a livello territoriale*, in *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 2015, n. 2,
pp. 13-29

