

Welfare aziendale, organizzazione del lavoro, flessibilità degli orari, maternità e paternità: un'analisi qualitativa dei contratti

Contributo di ANPAL Servizi

I presupposti dell'analisi: scenario e inquadramento normativo

Il Rapporto CNEL sul mercato del lavoro prevede un approfondimento sul welfare aziendale contrattato. Il contributo prende spunto da un'analisi qualitativa di un centinaio di contratti collettivi, aziendali e territoriali, selezionati nell'ambito di un campione più ampio di 400 contratti (1). I testi degli accordi sono stati analizzati per predisporre un prototipo (tassonomia e base dati utilizzabile via *web*) per un'analisi qualitativa su un campione più rappresentativo. La base dati del Ministero del lavoro raccoglie tutti i testi di quelli depositati a seguito dell'entrata in vigore della norma sulla detassazione dei premi di produttività. In questa fase i contratti sono stati raccolti da ANPAL Servizi, grazie anche alla disponibilità della CISL, della CGIL, della UIL e di Federmeccanica.

Il *focus* dell'analisi è incentrato sulle soluzioni adottate nei contratti collettivi di secondo livello, riferite prevalentemente ai seguenti ambiti: organizzazione del lavoro, flessibilità degli orari, maternità e paternità, oltre al welfare aziendale finanziato con l'uso del Premio di risultato (PdR) o altre forme di finanziamento (risparmi, investimenti diretti). L'analisi svolta non ha criteri di esaustività rispetto al numero rilevante di contratti collettivi esistenti, tra cui quelli depositati contenenti misure di welfare aziendale.

Sono sempre più numerose le aziende, che investono sul benessere dei dipendenti. Nel corso degli anni più recenti le esperienze di welfare aziendale si sono sviluppate, anche alla luce degli interventi normativi introdotti in materia a partire dalla *Legge di stabilità 2016*. Quest'ultima ha infatti modificato gli art. 51 e 100 del TUIR sia ampliando la sfera di interventi assoggettati a trattamento fiscale agevolato, per aziende e lavoratori, sia superando il requisito della "liberalità" da parte del datore di lavoro ai fini della "detassazione" e, contestualmente, integrandone l'implementazione con la contrattazione di secondo livello, attraverso la convertibilità del premio di risultato in servizi di welfare.

L'intervento normativo è avvenuto attraverso fasi successive e ha interessato molteplici aspetti della disciplina. Nel 2016 è stata ripristinata, in modo strutturale, l'imposta sostitutiva del 10% riservata ai soli Premi di risultato, corrisposti a fronte di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione conseguiti dall'azienda in un periodo predeterminato. Tali incrementi devono pertanto poter essere misurati attraverso degli indicatori numerici riferiti aziendalmente, basati su parametri oggettivi.

Per la prima volta, inoltre, è data facoltà al lavoratore e alla lavoratrice di convertire il premio stesso in prestazioni di welfare, esenti sia dal pagamento dei contributi da parte dell'azienda, sia dal pagamento dell'IRPEF da parte del lavoratore. Il tutto in esecuzione di un contratto di secondo livello aziendale o territoriale. I provvedimenti del Governo, infatti, hanno inteso incentivare la diffusione del welfare aziendale "contrattato", superando così una anomalia per cui, prima della riforma, i beni e i servizi erano soggetti ai benefici fiscali solo se intesi come liberalità da parte dell'impresa.

Il legislatore ha inoltre inteso incentivare ulteriormente il ricorso alle forme di integrazione di assistenza sanitaria e previdenza, costituite in base ai contratti collettivi nazionali, introducendo, nella *Legge di stabilità 2017*, alcune facilitazioni a favore della destinazione del premio a previdenza e sanità complementare. I contributi versati alle forme pensionistiche o sanitarie per scelta del lavoratore, in sostituzione di tutto o parte del premio in denaro, non concorrono a formare la parte imponibile delle prestazioni complementari versate e quindi non rilevano nel raggiungimento dei limiti massimi di contributi deducibili che ammontano, come è noto, rispettivamente a 5.165 euro per la previdenza e a 3.615 euro per la sanità. Questa scelta ha inteso rafforzare il ruolo "sociale" del welfare aziendale, pur non incidendo su altre categorie di welfare benefits, anche di natura ricreativa (2).

Dall'entrata in vigore della *Legge di stabilità 2016*, il numero dei contratti depositati con la procedura telematica è in costante aumento. Alla data del 30 novembre 2017 sono state compilate 27.914 dichiarazioni di conformità (moduli), redatte secondo l'articolo 5 del decreto interministeriale del 25 marzo 2016; di queste dichiarazioni, 15.139 si riferiscono a contratti tuttora attivi, di livello aziendale, 12.241, e territoriale, 2.898. La diffusione del welfare contrattato ha un riscontro attraverso l'andamento dei contratti depositati. Ai fini del monitoraggio, all'atto della compilazione della dichiarazione di conformità, l'azienda deve espressamente dichiarare se il contratto prevede o meno servizi di welfare aziendale. Dei 15.139 contratti attivi, 11.866 si propongono di raggiungere obiettivi di produttività, 8.728 di redditività, 1.413 di innovazione, mentre 2.009 prevedono un piano di partecipazione e 4.992 prevedono misure di welfare aziendale. La contrattazione territoriale, ancora debole, ha trovato slancio negli accordi quadro stipulati a livello interconfederale per estendere i premi di risultato nelle imprese più piccole prive di

rappresentanze sindacali: i moduli caricati dalle aziende sulla piattaforma ministeriale sono pari a 2.898. Si evince piuttosto un problema rilevante di distribuzione fra nord e sud del Paese, poiché la maggior parte dei contratti si riferiscono alle Regioni del Centro-Nord (Lombardia, 4.381; Emilia Romagna, 2.617; Veneto, 1.803 – Piemonte, 1.375; Lazio, 1.057; Toscana, 997) (3).

Assistiamo anche alla stipula di contratti di rete che, a livello diffuso, mettono a disposizione servizi tradizionalmente gestiti dalla bilateralità per le micro e piccole aziende, soprattutto nel settore dell'artigianato e del commercio. Questi tipi di contratti sempre più spesso utilizzano anche portali e puntano a creare delle sinergie per aumentare la tipologia dei servizi offerti e soprattutto il loro valore. Si stima che attraverso economie di scala il contratto di rete potrebbe consentire di aumentare il valore dei servizi, acquistati non a livello individuale ma collettivo, anche del 30% (4). In questi contesti, anche la dimensione di pianificazione e gestione operativa dei servizi avrà sempre più rilievo, visto che si tratterà di rivedere quelli attualmente offerti dagli enti bilaterali di settore per evitare sovrapposizioni.

Il *welfare* aziendale, prima dell'emanazione della normativa sulla detassazione, era una prerogativa di alcune grandi aziende, che potevano sostenere questi costi, godere di alcuni benefici fiscali nell'ambito di un tetto (il 5 per mille del costo del lavoro) e in maniera volontaria e unilaterale. La dotazione economica, quindi, era adeguata a fronte di un numero sufficiente di dipendenti e non era frutto di contrattazione.

La norma offre la possibilità di inserire una gamma vasta di beni e servizi. Il loro mix dipende spesso dalla disponibilità di risorse economiche, dall'esperienza e dalla capacità di seguire l'evoluzione delle effettive esigenze delle persone. Con un ciclo di vita dei servizi che per essere percepito dai lavoratori come un valore aggiunto dovrebbe seguire il ciclo di vita delle persone. Il contesto si è ulteriormente arricchito a seguito della possibilità di convertire il Premio di risultato in *welfare* aziendale, con il risultato di una maggiore diffusione quantitativa del *welfare* aziendale. La rivisitazione dei Premi di risultato con l'introduzione della possibilità per i lavoratori di trasformarlo in *welfare* risulta infatti un processo in progressiva diffusione.

Attraverso l'analisi degli accordi reperiti, è stato possibile individuare diversi approcci all'utilizzo del *welfare* aziendale. Diversi impianti contrattuali analizzati prevedono, nell'ambito dei meccanismi del PdR, eventualmente anche la convertibilità parziale o totale del Premio, insieme a una quota di risorse o a specifici servizi e interventi di *welfare* non legati alla determinazione del PdR. Al di là dei dati aggregati sul numero di imprese che, attraverso la contrattazione, hanno definito la convertibilità Premio di risultato in *welfare* aziendale, può risultare utile approfondire la

funzione che svolge il *welfare* aziendale stesso all'interno del dispositivo del PdR. Sotto l'aspetto qualitativo, infatti, sono diverse le opzioni perseguite dalle aziende e dai sindacati, almeno da quanto appare dai testi di accordo; molti di questi presentano la possibilità di convertire il Premio in *welfare* senza ulteriori dettagli, o rimandi a confronti bilaterali successivi, limitandosi a indicarne la possibilità anche attraverso l'uso di provider esterni che ne facilitino l'accesso ai lavoratori interessati. Si tratta di una modalità che non considera – almeno esplicitamente – il *welfare* aziendale come uno strumento in sé utile all'innovazione e al benessere organizzativo, ma ne consente la fruizione in quanto opzione equivalente al Premio in salario. Ciò può legarsi al mantenimento di "tradizioni" aziendali" (es. prestazioni sanitarie integrative, premi di anzianità aziendale, *benefit* sia contrattati sia erogati unilateralmente dalle aziende), ma anche alla necessità di mantenere una quota di salario aggiuntivo non variabile – nella forma di beni e servizi di *welfare* – non legato alla contingenza dei risultati aziendali che determinano il PdR. Per un altro verso, la natura intrinseca dei servizi di *welfare* dal profilo maggiormente sociale (cura della persona, infanzia, salute e previdenza) richiede strategie di consolidamento e di continuità, che possono legarsi ma non contare esclusivamente sulla contingenza dell'erogazione del PdR. Inoltre, il *welfare* aziendale si lega di frequente – quantomeno negli obiettivi espliciti degli accordi – a più ampie iniziative di conciliazione vita-lavoro, quindi a un coerente quadro della contrattazione che comprende interventi migliorativi dei Ccnl in materie di flessibilità orarie e della prestazione lavorativa, permessi e congedi per situazioni familiari e soggettive particolari.

In relazione alle motivazioni che spingono l'azienda a erogare ai propri lavoratori servizi di *welfare*, ricorrono il miglioramento del clima aziendale e/o della produttività, l'innovazione organizzativa temperata con i bisogni dei lavoratori e lavoratrici. Nei preamboli degli articoli degli accordi che trattano di *welfare* aziendale si sottolinea spesso la funzione di bilanciamento vita-lavoro del *welfare* aziendale; ciò implica che nell'impianto contrattuale debba risultare coerenza tra i servizi di *welfare* erogati e l'organizzazione del lavoro, con particolare riferimento agli strumenti di flessibilità, fra i quali il contratto di lavoro part-time, la banca ore, i permessi e congedi, il lavoro agile, la flessibilità dell'orario giornaliero e settimanale, etc.. Nel caso di mansioni o produzioni caratterizzate da maggiore rigidità, per esempio, un sistema di *welfare* aziendale può intervenire a compensare indirettamente il lavoratore, alleviando i carichi di cura familiari ovvero offrendo servizi time-saving. Tuttavia, va rilevato come tra i richiamati interventi a favore di una migliore conciliazione vita-lavoro non ci sia sistematicità (come approfondito di

seguito, sotto la rubrica *La conciliazione vita-lavoro e il sostegno alla genitorialità*).

Effetti della normativa sulla scelta degli indicatori funzionali al raggiungimento degli obiettivi ai quali è collegato il Premio di risultato

In linea generale, si riscontra l'adozione di indicatori principalmente legati agli obiettivi di redditività e produttività, senza un esplicito collegamento tra interventi migliorativi di varia natura, anche organizzativi, e il raggiungimento degli obiettivi. In altri termini, si riscontrano raramente meccanismi capaci di intervenire sul processo di conseguimento degli obiettivi, in base ai quali si determina l'erogazione e la misura del Premio, se non in casi limitati in cui gli indicatori presentano anche elementi processuali e di intervento sui fattori organizzativi dell'impresa e sull'organizzazione del lavoro. In alcuni casi è previsto un collegamento tra gli obiettivi del PdR e miglioramenti di qualità, efficienza e anche di salute e sicurezza (con la previsione di premialità aggiuntive).

I canali di finanziamento del welfare aziendale

Sempre più di frequente si prefigura un conto welfare collegato a diversi canali di alimentazione, simultanei: risorse proprie dell'azienda, Premio di risultato, altre premialità aziendali, utilizzo risorse non impegnate.

Come detto in precedenza, sotto l'impulso della normativa introdotta a partire dalla *Legge di stabilità 2016*, in molti accordi è prevista la costituzione di un sistema di welfare legato alla maturazione del Premio. Al lavoratore è infatti riconosciuta la facoltà di destinare il Premio, integralmente o parzialmente, a servizi di welfare.

In alcuni casi il Premio di risultato rappresenta l'unica fonte di finanziamento del welfare aziendale, ma molto più numerose si rintracciano forme di integrazione con altri canali; in prima istanza, gli investimenti diretti dell'azienda, che, a fronte della scelta del lavoratore di convertire in welfare il premio maturato, mette a disposizione a proprio carico un ulteriore contributo.

Rispetto alla quota del PdR convertibile, alcuni contratti stabiliscono un tetto massimo, ovvero prevedono più opzioni con fasce prestabilite, espresse in percentuale o in valore assoluto. In uno specifico caso, all'opposto, è stata fissata una quota minima del PdR, pari a 250 euro, per poter accedere ai servizi di welfare. Ancora, fra le varie soluzioni adottate, si annovera la previsione dell'integrale convertibilità del premio alla condizione esclusiva che sia destinato ai fondi integrativi negoziali di settore di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa.

Un caso particolare è rappresentato dal settore bancario, nell'ambito del quale numerosi contratti hanno previsto che il premio maturato sia erogato,

come opzione primaria, in servizi di welfare, lasciando al lavoratore la facoltà di scegliere per la monetizzazione del premio.

La maggior parte dei contratti prevedono un meccanismo di accreditamento su un conto welfare, consentendo al lavoratore di scegliere i servizi di cui fruire nell'ambito di un paniere predeterminato. Per tale operazione, sempre più di frequente, le aziende si affidano a provider specializzati.

In presenza di conto welfare, il lavoratore dovrà utilizzare il proprio credito entro un termine stabilito dal contratto o dal regolamento sul welfare. Le soluzioni adottate dai contratti in caso di residuo sono molteplici: l'importo è mantenuto nel conto welfare dell'anno successivo; è versato nel Fondo di previdenza complementare al quale è iscritto il lavoratore, oppure, quando deriva da conversione del Premio di Risultato, è liquidato con l'applicazione delle relative aliquote fiscali e contributive. Alcuni contratti ne prevedono l'azzeramento.

L'erogazione dei servizi di welfare

Come detto in precedenza, i recenti mutamenti del mercato del welfare aziendale, con l'affermazione di società private attive come provider per l'offerta di servizi di welfare, hanno consentito una maggiore diffusione di tali interventi presso una platea più ampia di aziende, anche di piccole e medie dimensioni. Il riferimento a provider esterni – sia per la definizione dei beni e servizi di welfare, sia per la predisposizione del dispositivo informatico di accesso e gestione dei servizi stessi – emerge in diversi accordi, sebbene non appaia esplicitamente come oggetto negoziale. Ciò può aver avuto anche un riflesso sul paniere di beni e servizi offerti, dal momento che l'offerta dei provider è naturalmente orientata a un'ampia diversificazione. Questo – insieme alle novità normative – ha comportato a livello di contrattazione aziendale diversi effetti: l'inserimento nelle agende negoziali di possibilità più articolate per la composizione dei pacchetti di welfare, insieme alla necessità di integrare i servizi, i benefit e i beni già messi a disposizione dei dipendenti, compresi quelli erogati tramite il welfare contrattuale (5).

L'estensione del paniere welfare in coincidenza del ricorso a provider esterni può presentare, oltre che dei vantaggi, anche ipotetici punti critici: se infatti viene allargata l'offerta dei servizi welfare, dall'altro lato si allunga la catena di fornitura di tali servizi, anche per non chiari meccanismi di verifica e controllo di qualità dei beni e servizi erogati, dei soggetti convenzionati, etc. In linea generale, emerge una più precisa offerta dei beni, servizi e prestazioni del paniere di welfare nel caso di welfare aziendale già consolidato (nato cioè al di fuori dei meccanismi del PdR); mentre nel caso di nuova introduzione del welfare, viene demandata la definizione dei contenuti del paniere/conto welfare

(raramente) a successivi confronti, o direttamente all'Azienda nel caso del riferimento a provider esterni. Sono diverse le esperienze consolidate di welfare aziendale, evidenziate dalla conferma negli accordi più recenti di iniziative e interventi già in vigore in azienda. Laddove ne era prevista la contrattualizzazione, gli interventi si concentrano prevalentemente sul sostegno all'assistenza dei familiari (anziani e non autosufficienti) e sui servizi all'infanzia, sul sostegno economico dei dipendenti, sull'integrazione a livello aziendale dei pilastri previdenziali e sanitari del welfare contrattuale.

Sul fronte del sostegno economico, sono variegata le misure di welfare rilevate nei contratti collettivi analizzati: servizio mensa o *ticket restaurant*, voucher o buoni spesa, garanzie sui mutui, finanziamenti agevolati, anticipazione del TFR, o contributi economici erogati in occasione di particolari eventi, individuati dal contratto stesso.

Una pratica particolarmente diffusa è quella di prevedere il servizio di mensa, con una diversa ripartizione del costo del servizio tra azienda e dipendente, in prevalenza comunque a carico della prima. In alternativa a tale servizio, alcune aziende hanno optato per l'erogazione di un *ticket restaurant* per ogni giorno di effettiva presenza lavorativa di almeno cinque ore. Sono inoltre previsti buoni spesa/voucher, di valore non superiore al limite, di 258,23 euro, di non concorrenza alla formazione del reddito, che il lavoratore può spendere per l'acquisto di un'ampia varietà di beni e servizi.

Molto comune è anche l'estensione delle causali per la richiesta di anticipazione del TFR, rispetto a quanto previsto per legge e nel Ccnl di riferimento. Le ulteriori causali introdotte in sede di contrattazione decentrata riguardano: l'estinzione del mutuo per l'acquisto dell'abitazione principale, propria o dei figli; spese derivanti da interventi edilizi di ristrutturazione dell'abitazione; acquisto di autovettura per sé; spese inerenti allo studio per sé e per i figli; grave danneggiamento della propria abitazione a seguito di calamità naturali; spese pre-adoptive in caso di adozione internazionale; nei casi di aspettativa non retribuita per gravi motivi familiari; per far fronte a spese sanitarie per terapie o interventi chirurgici per sé o per parenti di 1° grado; acquisto o affitto di nuova abitazione a seguito di separazione dal coniuge o dal convivente. Alcuni contratti circoscrivono tale possibilità ai lavoratori con una anzianità di servizio superiore ai 5 anni.

Altre modalità scelte dalle aziende per sostenere economicamente i lavoratori sono la garanzia sui mutui per l'acquisto della prima casa e la concessione di finanziamenti agevolati, con importo, scadenza e requisiti di anzianità differenti da contratto a contratto. In un caso piuttosto interessante, si è previsto che i risparmi ottenuti attraverso la razionalizzazione delle forme di previdenza complementare siano riutilizzati al

fine di costituire un sistema integrato di sostegno economico ai superstiti dei dipendenti – inquadrati nelle Aree Professionali e Quadri Direttivi – deceduti in costanza di attività lavorativa.

Infine, alcuni contratti prevedono condizioni di sconto sui prezzi di vendita dei prodotti di propria produzione, nel caso di azienda produttrice, ovvero nel proprio punto vendita – o in altri punti vendita della catena – nel caso di aziende operanti nel settore commerciale.

Crescente attenzione è rivolta all'istruzione e formazione dei familiari dei dipendenti, sostenuta e incentivata attraverso una serie di misure. Sono sempre più numerosi i contratti che prevedono l'erogazione, a favore dei figli dei dipendenti, di borse di studio differenziate in base al grado di istruzione o al merito. In un caso di interesse, il finanziamento di borse di studio è garantito attraverso la conversione sia delle ore annue previste dal Ccnl a sostegno della formazione continua, sia delle facilitazioni a lavoratori studenti che non risultino utilizzate al termine dell'anno di riferimento. Il sostegno nel campo dell'*education* è realizzato anche attraverso il rimborso delle spese sostenute per: l'iscrizione alle scuole di vario grado o alle università – pubbliche e private –, a master o corsi di specializzazione, a corsi di lingua straniera; l'acquisto dei testi scolastici e universitari; la fruizione della mensa scolastica.

È inoltre prevista, in alcuni contratti, l'attivazione di piani di stage rivolti ai figli dei dipendenti, con finalità di inserimento nel mondo del lavoro e per favorire l'avvicendamento generazionale, ovvero, all'opposto, nel contesto dell'alternanza scuola-lavoro.

Rispetto alle tutele dell'assistenza sanitaria integrativa e della previdenza complementare, gli interventi inseriti nei contratti sono volti a destinare risorse per una maggiore contribuzione ai Fondi negoziali. Questo obiettivo è conseguibile attraverso due modalità. In primo luogo, è previsto l'incremento dell'aliquota contributiva di cui al Ccnl o allo Statuto del Fondo, in prevalenza a carico aziendale, stabilita nel rispetto dei limiti di deducibilità; l'altra via è quella di destinare a tali forme di integrazione le risorse derivanti dal premio di risultato maturato.

Limitatamente all'assistenza sanitaria integrativa, si rileva come in alcuni contratti tale tutela sia garantita, in alternativa all'adesione al Fondo negoziale, attraverso la costituzione di un Fondo aziendale ovvero l'iscrizione a una cassa sanitaria. In alcuni casi, la tutela è estesa ai familiari del lavoratore.

La conciliazione vita-lavoro e il sostegno alla genitorialità

Gli interventi orientati al miglioramento della conciliazione vita-lavoro possono essere compresi in un vasto campo di iniziative aziendali, temi negoziali, riferimenti all'applicazione della normativa vigente. Come detto in precedenza, nel panorama contrattuale

non c'è un'omogenea sistematicità tra i diversi interventi che possono configurare conciliazione vita-lavoro: welfare aziendale, flessibilità organizzativa e degli orari, dotazione di congedi e permessi migliorativi rispetto alle previsioni di legge e Ccnl. Ciononostante, alcune esperienze muovono verso una visione di sistema della conciliazione stessa: coniugando il welfare aziendale ai bisogni di lavoratori e lavoratrici (specie rispetto al sostegno dei carichi di cura), integrando il welfare aziendale stesso con provvedimenti migliorativi della normativa contrattuale di livello nazionale (permessi, congedi, aspettative non retribuite, part-time, banca-ore, etc.). Non risulta indifferente l'approccio complessivo alle relazioni sindacali adottato nelle singole aziende, soprattutto se basato su partecipazione e coinvolgimento delle rappresentanze, su analisi e confronto in commissioni di natura tecnica – anche non strettamente negoziali –, su condivisione preventiva dei dati, e su orientamento alla sperimentazione sul campo. Tutto ciò pare connesso con interventi più organici e stabili anche in materia di conciliazione a pari opportunità.

È generalmente previsto un rimborso spese per case di cura e badanti per anziani non autosufficienti, o per l'assistenza di figli diversamente abili, affetti da gravi minorazioni fisiche o psichiche. Tale sostegno è esteso, in alcuni contratti, alle convivenze more uxorio e alle unioni civili.

I servizi all'infanzia rilevati si sostanziano nel rimborso delle rette di iscrizione ad asili nido e scuole materne. Anche in riferimento a tale rimborso si registra l'estensione, ad opera di alcuni contratti, in favore dei figli del convivente del dipendente o della parte che ha costituito con il dipendente un'unione civile.

I contratti analizzati prevedono permessi legati a condizioni particolari del lavoratore, dalla durata e dalle condizioni di fruizione variabili da contratto a contratto. Tali permessi rappresentano trattamenti di miglior favore rispetto alle disposizioni di legge e contrattuali.

I suddetti permessi sono riconosciuti in presenza delle seguenti condizioni: per visite mediche specialistiche e diagnostiche; per cure terminali; a favore di lavoratori stranieri (per l'espletamento di pratiche di rinnovo del permesso di soggiorno e per il ricongiungimento familiare); a favore di lavoratori studenti.

In relazione ai permessi per visite mediche specialistiche e diagnostiche, esami di laboratorio, terapie e day-hospital, vengono concessi secondo le seguenti modalità: limitatamente al tempo necessario e nel limite massimo di due ore per ogni visita, ove non sia possibile farle coincidere con le giornate di riposto o effettuarle al di fuori dell'orario di lavoro; per un minimo di 25 ore annue – utilizzabili anche per visite dei figli fino 8 anni di età; per un massimo di 64, ovvero per un lasso di tempo comprensivo dei tempi di spostamento da e per la sede di lavoro. In uno dei

contratti analizzati, in aggiunta a tali permessi, sono stati introdotti dei permessi aziendali retribuiti a favore dei lavoratori sottoposti al trattamento di emodialisi, o affetti da neoplasie che necessitino di terapie salvavita, a copertura del periodo necessario per le cure.

I permessi per cure termali sono previsti per i lavoratori che – sussistendo i requisiti assicurativi, contributivi e sanitari – abbiano ottenuto il provvedimento di accoglimento della domanda di accesso ai cicli di cure termali riconosciuti dall'INPS, secondo le regole dell'istituto stesso.

In alcuni contratti è prevista l'estensione del congedo matrimoniale a tutte le tipologie di unioni, comprese quelle omosessuali.

In uno specifico contratto è stato previsto un monte ore annuale aziendale di 400 ore fruibili per lo svolgimento di attività di volontariato; oltre alle suddette ore, i lavoratori, individualmente, possono chiedere permessi nella misura di un massimo di 4 ore per volta e con un limite di 40 ore annuali. Attraverso questo contratto l'azienda si è impegnata altresì a valutare l'introduzione di progetti di volontariato di interesse dei dipendenti.

Attenzione è posta dai contratti anche al tema della violenza sulle donne. A favore di donne che abbiano subito violenza di genere, sono infatti previste estensioni dell'aspettativa non retribuita prevista per legge, secondo le seguenti modalità: 60 giorni; 4 mesi, fruibile su base oraria o giornaliera nell'arco temporale di 3 anni; 5 mesi, nell'arco dell'intera vita.

Sono inoltre previsti permessi, retribuiti e non, a fronte di condizioni particolari in cui versino figli, coniugi e familiari. In particolare, i permessi non retribuiti sono previsti in caso di certificata malattia di ciascun figlio, e i permessi retribuiti in caso di patologie di particolare gravità che riguardino figli minori. In due casi è stato previsto che, in occasione del primo inserimento dei figli all'asilo nido, sia concesso ai genitori un congedo retribuito di 5 giorni per ciascun figlio, anche adottivo o in affido.

Un contratto specifico prevede permessi di un giorno per la nascita del nipote (figlio/figlia del figlio/figlia del dipendente o del coniuge/convivente), di cui si usufruisce attingendo dal monte ore ferie o permessi ove disponibile, ai fini della copertura economica.

Permessi non retribuiti sono inoltre riconosciuti nei seguenti casi: interventi chirurgici eseguiti su parenti di primo grado; decesso del coniuge o del convivente, di parenti e affini entro il secondo grado.

Un meccanismo di solidarietà, variamente nominato – Banca ore etica, banca riposi e ferie non godute – consente ai lavoratori di cedere volontariamente permessi, Rol, riposi, ferie non goduti a lavoratori che abbiano terminato la propria dotazione contrattuale e che ne abbiano necessità per gravi motivi, legati a patologie ed handicap di familiari. In alcuni contratti, è riportato l'impegno aziendale a mettere a disposizione del lavoratore beneficiario un numero di ore

corrispondente a quello delle ore cedute. In un caso è prevista la costituzione di un “Comitato paritetico” – composto da 3 rappresentanti aziendali e 3 rappresentanti sindacali – con il compito di definire le modalità di istanza di ferie solidali da parte dei lavoratori interessati, di valutare le richieste pervenute, di definire modalità di devoluzione delle ferie solidali e della successiva assegnazione delle stesse. Tale Comitato potrà inoltre attivare raccolte straordinarie di ore e/o ferie, a fronte di particolari situazioni che saranno portate alla sua attenzione.

Molti contratti intervengono a sostegno della genitorialità, attraverso misure sia di taglio economico, come l'integrazione delle indennità pubbliche, sia miranti a perseguire una migliore conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di cura dei figli e a incentivare una migliore condivisione di tali compiti tra i genitori. In tal senso opera innanzitutto l'estensione del congedo riconosciuto al padre in caso di nascita di un figlio. Molti dei contratti collettivi analizzati, infatti, prevedono un numero di giorni di congedo aggiuntivi rispetto alle disposizioni di legge e contrattuali. Tale estensione varia da contratto a contratto, come è variabile la modalità temporale entro cui tale congedo può essere fruito: 1 giorno di permesso; 5 giorni di permesso, da godere entro 2 settimane; 3 giorni entro 30 giorni, etc.

Rispetto ai congedi parentali, i contratti integrativi aziendali sono intervenuti per regolare la fruizione a ore dei congedi parentali, in particolar modo richiedendo al lavoratore una programmazione tempestiva, entro il quinto giorno del mese precedente. Inoltre è previsto che il congedo possa essere concesso per minimo un'ora al giorno, garantendo al contempo che nell'arco del mese i congedi siano fruiti complessivamente per multipli di 8 ore. Sul fronte economico, alcuni contratti prevedono a carico delle aziende l'integrazione dell'indennità di congedo erogata dall'Inps in misura e per periodi di tempo variabili da contratto a contratto (al 40%, al 50%). In uno specifico contratto, con l'obiettivo di incentivare il ricorso al congedo parentale da parte dei lavoratori padri, è prevista l'integrazione al 100% per un massimo di 2 settimane.

In alcuni contratti, infine, sono previsti percorsi formativi per facilitare il reinserimento in azienda di lavoratori che rientrano dopo un periodo di assenza dovuto a congedi di maternità/paternità e parentali, nei casi in cui i processi presidiati da tali lavoratori o la mansione da essi svolta abbiano nel frattempo subito consistenti modifiche.

Le tutele in caso di malattia o infortunio

È molto comune a livello contrattuale l'estensione del periodo di comportamento per quei lavoratori che, in quanto affetti da gravi patologie o sottoposti a terapie salvavita, siano costretti ad assentarsi dal lavoro per un periodo

superiore a quello previsto dal Ccnl per la conservazione del posto di lavoro. Alcuni contratti circoscrivono tale diritto ai lavoratori con una certa anzianità di servizio. La disciplina della fattispecie è influenzata dall'anzianità di servizio: in alcuni casi, questa rileva per l'accesso al trattamento di comportamento; in altri casi, invece la durata del trattamento di comportamento è proporzionata all'anzianità di servizio.

Frequente è anche la previsione dell'integrazione delle indennità erogate, in caso di malattia o infortunio, rispettivamente da Inps e Inail, con varie soluzioni rispetto a importo erogato, giorno di decorrenza e durata. In via generale, è riconosciuta un'integrazione pari al 100% della retribuzione, erogata a partire dal quarto giorno di assenza o già dal primo giorno di malattia, a copertura del c.d. periodo di carenza. In un caso, è stata prevista l'erogazione di un trattamento economico pari al 100% della retribuzione per il periodo eccedente il sesto mese di assenza compiuto e fino al termine del periodo di conservazione del posto, quale condizione di miglior favore rispetto al Ccnl di riferimento che prevede la percentuale più bassa del 70%.

Tuttavia sono state inserite delle limitazioni a tali trattamenti, con la finalità di disincentivare l'assenteismo. In uno specifico contratto, si è previsto che la retribuzione dei giorni di carenza vari in base al numero di eventi di malattia e che, superato un numero massimo di eventi, la retribuzione non venga erogata. In un altro contratto, il mantenimento dell'integrazione dell'indennità di malattia è stato condizionato al non superamento del tasso medio di morbilità del triennio precedente a quello di riferimento, con una tolleranza massima dello 0,2%.

Il lavoro agile

Alcuni degli accordi selezionati presentano soluzioni di organizzazione del lavoro flessibile che riprendono il modello del lavoro agile, o *smart working*. Sono accordi stipulati da aziende di grandi dimensioni, operanti prevalentemente nel settore dei servizi. Nella maggior parte degli accordi, lo *smart working* è oggetto di sperimentazioni non ancora consolidate, in vista di una valutazione condivisa degli esiti ma anche in relazione all'attuale normativa di riferimento (Capo II, legge n. 81/2017) o alle sue evoluzioni future. Molti accordi analizzati si riferiscono ad aziende che hanno avviato la sperimentazione prima dell'entrata in vigore della legge.

Il lavoro agile viene adottato, rispetto alle motivazioni riportate nei testi di accordo, con la finalità di coniugare una migliore efficienza organizzativa con i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici per una più estesa conciliazione vita-lavoro, assonante alla normativa vigente e ai contratti collettivi nazionali. Tale istituto è quindi orientato a specifici gruppi di lavoratori, in tal modo ricalcando e integrando le

condizioni di accesso ad altri istituti, quali per esempio il *part-time*. Le categorie di lavoratori beneficiarie di tali iniziative sono le seguenti: lavoratrici in gravidanza, fino al compimento di un anno di età dal bambino; personale a cui è stata riconosciuta un'invaldità superiore all'80%; personale che sta effettuando terapie salvavita; lavoratori che assistono familiari anziani e non autosufficienti, o affetti da gravi disabilità e patologie; neo genitori e i genitori con un figlio in adozione/affidamento preadottivo.

In altri casi, le iniziative di *smart working* paiono intrecciarsi più a fondo con una revisione dell'organizzazione del lavoro complessiva in una prospettiva di un miglioramento organizzativo, coinvolgendo potenzialmente una platea più ampia di lavoratori e legandosi semmai alla possibilità funzionale di trasformare la prestazione in regime di *smart working*. In quest'ottica, infatti, i contratti hanno previsto la possibilità di svolgere la prestazione lavoratori con questa modalità per il personale di struttura, prevalentemente con funzioni amministrative. In alcuni casi sono esclusi neoassunti, apprendisti e lavoratori *part-time*.

Dal punto di vista tecnico, le diverse soluzioni si equivalgono sostanzialmente nelle disposizioni che regolano l'uso di strumenti e attrezzature aziendali, di responsabilità del lavoratore in merito agli obiettivi e ai compiti lavorativi, di gestione delle garanzie relative a salute e sicurezza sul lavoro.

Differenze emergono a proposito della struttura dell'orario giornaliero di lavoro in regime di *smart working*: per quanto sia solitamente coincidente con quello prestato in sede o in compresenza, vi sono soluzioni che consentono un margine di flessibilità rispetto all'inizio e alla fine della prestazione, che deve comunque coincidere, almeno parzialmente – per una percentuale determinata dal contratto stesso – con quella standard in compresenza.

Lo svolgimento della prestazione in *smart working* è conseguente a un'adesione volontaria del singolo lavoratore, che ne fa richiesta all'azienda. I contratti collettivi pongono un limite temporale di validità a tale adesione, trascorso il quale il lavoratore riprenderà a lavorare secondo la modalità tradizionale.

Alcuni contratti prevedono che lo svolgimento della prestazione in *smart working* avvenga per un numero di giorni a settimana definito preventivamente, oppure secondo una struttura più flessibile sia rispetto ai giorni sul totale dell'orario settimanale, sia rispetto alla loro programmazione. La prestazione lavorativa potrà essere svolta in *smart working* per giornate intere o per mezze giornate. In alcuni casi è previsto anche il monte orario mensile, per un minimo di 16 ore o un massimo di 64.

Infine, rispetto al luogo nel quale può essere svolta la prestazione lavorativa, i contratti analizzati ribadiscono che possa essere scelto liberamente dal lavoratore. La

scelta del lavoratore dovrà tuttavia ricadere su luoghi che siano adeguati sotto il profilo della sicurezza e riservatezza, quali altra sede aziendale, o una struttura privata, compreso il domicilio del lavoratore; sono invece esclusi luoghi pubblici o aperti al pubblico.

Osservazioni conclusive

La normativa sul Premio di risultato ha fornito una leva importante per diffondere il welfare aziendale in Italia, la leva fiscale. Ma dietro la porta del risparmio fiscale, dalla lettura dei contratti, emerge uno spazio più ampio che sempre più coinvolge gli aspetti dell'organizzazione del lavoro a partire dagli orari, dallo *smart working* e da tutti quei servizi legati alla gestione della maternità e paternità (congedi, permessi, formazione continua) e al coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. C'è una forte tendenza a introdurre il *welfare*, a dimostrazione di una crescente attenzione al tema da parte di aziende e parti sociali. Il numero di persone coinvolte comincia ad essere significativo e riguarda anche le donne, che ad oggi utilizzano maggiormente i servizi di *welfare*, soprattutto se riferiti alla gestione della maternità e alla conciliazione, compresi gli orari flessibili.

Il crescente numero dei contratti, registrato dalle rilevazioni del Ministero del Lavoro, mostra una vitalità della contrattazione di secondo livello anche se circoscritta soprattutto alle Regioni del Centro – Nord. Anche la contrattazione territoriale inizia a mostrare un andamento positivo. I contratti quadro stipulati prevedono delle commissioni che dovrebbero svolgere una funzione di supporto alle aziende, specialmente quelle più piccole e in territori ancora non coinvolti in maniera adeguata, per l'individuazione dei corretti indicatori da utilizzare per la verifica degli incrementi che danno luogo all'erogazione del Premio di risultato. In rapporto al numero di aziende che non hanno rappresentanza sindacale all'interno i contratti territoriali stipulati sono ancora pochi e quindi c'è uno spazio molto ampio per cogliere le opportunità di queste misure. Per le piccole aziende esiste tuttavia un ulteriore, problema collegato alla soglia dimensionale di costo, che non rende certo facile il ricorso a soluzioni di *welfare*. Potrebbe essere la bilateralità a poter soddisfare in prospettiva a queste esigenze. anche i contratti di rete che sviluppano piattaforme proprie o si affidano a quelle esistenti. Oltre ovviamente alla possibilità di utilizzare il *voucher* di servizio.

L'analisi presentata che come anticipato non ha carattere di esaustività, fornisce comunque molti spunti a partire dalle soluzioni più innovative che le aziende cominciano ad adottare. Non ci dice molto però sul processo che ha portato alla loro definizione e sull'andamento dei piani di *welfare*, in termini di analisi preliminari dei fabbisogni, utilizzazione dei servizi, durata, capacità di modificazione del loro mix in relazione a processi interni di valutazione rispetto al

ciclo di vita delle persone, per fattori soprattutto anagrafici, oltre che di genere.

Il monitoraggio del Ministero rileva che comincia ad essere significativo, anche ai fini di un'analisi qualitativa, il numero di accordi che prevedono piani di partecipazione (2.009). Sarebbe interessante realizzare un'analisi focalizzata su queste pratiche, previste per la prima volta nel 2016 e che si stanno affermando come chiave fondamentale per sostenere processi di innovazione tecnologica e organizzativa. La nuova frontiera dell'innovazione, che va sotto il nome di Industria 4.0, coinvolgerà gran parte del sistema industriale e dei servizi e rispetto al passato esso implica un necessario e correlato coinvolgimento e per l'attivazione diretta dei lavoratori alla gestione dei nuovi strumenti di lavoro. Sembra che si vada consolidando l'idea che non sarà possibile introdurre nuovi strumenti di tecnologia avanzata senza un parallelo investimento nelle modalità di organizzazione del lavoro (a partire da una maggiore utilizzazione dei sistemi *lean*) e senza il coinvolgimento diretto dei lavoratori che dovranno gestire l'innovazione. I lavoratori saranno chiamati ad assumere comportamenti organizzativi nuovi (coordinamento, *problem solving*, adattamento continuo) e a possedere nuove competenze tecniche, anche digitali. Nella letteratura internazionale ed europea a questo proposito si fa riferimento a pratiche quali le cosiddette *High Performance Work Organization*, che spaziano dai team strutturati, al sistema di suggerimenti alla creazione di gruppi di lavoro orientati a realizzare piani per il miglioramento della qualità e dell'efficienza, in cui tecnici aziendali e lavoratori sono coinvolti in forma paritetica. Questi schemi possono innestare, da un lato, un processo virtuoso che può portare a recuperare risorse economiche dalla riduzione di sprechi e assenteismo, con cui finanziare piani di welfare e, dall'altro, a produrre effetto positivo sulla motivazione e sul coinvolgimento dei lavoratori.

L'analisi qualitativa degli accordi può giocare un ruolo importante per sostenere lo sviluppo della contrattazione di secondo livello di qualità. Rispetto ai variegati sistemi premiali adottati dalle aziende, al di là della loro pertinenza con la normativa sul Premio di risultato, sarebbe opportuno rilevare quelli che possono svolgere una funzione di stimolo alla produttività e alla qualità del lavoro, compresa l'introduzione di schemi di partecipazione. A partire da un percorso comune definito con le parti sociali, datoriali e sindacali, la diffusione di "soluzioni contrattate" potrebbe essere associata a un'analisi sul campo di alcuni casi aziendali, per una verifica degli effetti dei modelli organizzativi, oltreché per dotare aziende e parti sociali di strumenti adeguati per diffondere ed adottare pratiche virtuose che possono essere replicate in altri contesti o utilizzati per attività di promozione e formazione. Al netto della possibilità di erogare in servizi di *welfare* il premio di risultato, è importante sostenere la creazione di valore nei contesti produttivi.

Note

(1) Il progetto EQUiPE 2020 – Efficienza e Qualità del sistema, Innovazione Produttività ed Equilibrio vita lavoro, fra gli obiettivi specifici assunti, intendeva dare centralità alle relazioni industriali aziendali e territoriali come luoghi di promozione delle politiche di innovazione e di valorizzazione del capitale umano, superando i tradizionali schemi negoziali concentrati in prevalenza sugli aspetti retributivi del rapporto di lavoro. A tal fine, si è svolta un'attività di analisi quali-quantitativa di contratti integrativi di secondo livello, volta all'individuazione delle buone pratiche e delle soluzioni più innovative rispetto alle tematiche del miglioramento dell'organizzazione del lavoro, della flessibilità degli orari, del welfare aziendale e del coinvolgimento dei lavoratori. L'attività in oggetto ha previsto la definizione di una classificazione per tematiche, in base a principi di selezione e corrispondenza con i nuclei dell'intervento progettuale di EQUiPE, e la compilazione, per ciascun contratto integrativo analizzato, della relativa scheda di descrizione dei contenuti rilevanti per il progetto e di valutazione degli elementi innovativi e dell'impianto generale del contratto. I contratti collettivi analizzati sono sia pluri-tematici, sia centrati su materie specifiche. I più complessi mostrano la trattazione di diverse materie che rispecchiano per macro-aree tematiche la struttura dello schema di classificazione utilizzato (relazioni sindacali, retribuzione variabile, svolgimento del rapporto di lavoro, diritti e prestazioni sociali / *welfare* integrativo). La classificazione costruita nell'ambito di tale attività è piuttosto analitica e consente di condurre approfondite analisi qualitative e quantitative; è inoltre collegata a un sistema informatico, per la diffusione on line delle informazioni in maniera strutturata. Per maggiori informazioni e approfondimenti, si veda il sito www.equipeonline.it.

(2) Per un'analisi della normativa in materia di welfare integrativo, si rinvia alle seguenti pubblicazioni: Franca Maino, Maurizio Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, 2017, Torino, 2017; Marco Leonardi, *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in Carlo Dell'Aringa, Claudio Lucifora, Tiziano Treu (a cura di), *Salari, produttività, disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino, Roma, 2017; Tiziano Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributi e fiscali*, Wolters Kluwer, Milano, 2016.

(3) Elaborazione della *Direzione generale dei sistemi informativi, dell'innovazione tecnologica, del monitoraggio dati e della comunicazione* del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Vedi Claudio Tucci, *Welfare aziendale in un contratto su tre*, in *Il Sole 24 ore*, 3 dicembre 2017.

(4) Marco Leonardi, *Le nuove norme sui premi di produttività e il welfare aziendale*, in Carlo Dell'Aringa, Claudio Lucifora, Tiziano Treu (a cura di), *Salari, produttività, disuguaglianze. Verso un nuovo modello contrattuale?*, Il Mulino, Roma, 2017;

(5) Per una disamina del ruolo dei provider nell'erogazione dei servizi del welfare, si rinvia a Valentino Santoni, *Welfare aziendale e provider prima e dopo le leggi di stabilità*, in Franca Maino, Maurizio Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, 2017, Torino, 2017.