



UNIVERSITÀ DI SIENA 1240

Dipartimento di Scienze Sociali, Politiche e Cognitive

**Dottorato in Apprendimento e  
innovazione nei contesti sociali e di lavoro**

38° Ciclo

Coordinatore: Prof. Claudio Melacarne

**Welfare aziendale e misure di  
conciliazione vita-lavoro.  
Sistema di relazioni industriali  
Confindustria:  
Il caso Fincantieri**

Settore scientifico disciplinare: IUS/07

*Candidata*

Gloria Maria Barro

*Supervisore*

Prof. Michele Tiraboschi

Firmato da:

*Gloria Maria Barro*

99E3ACBA30A1496...

Anno accademico di conseguimento del titolo di Dottore di ricerca

2024/2025



## Indice

<b>CAPITOLO I.....</b>	<b>7</b>
<b>POSIZIONE DEL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
1. Il <i>welfare</i> aziendale quale strumento per prendersi cura del benessere dei propri dipendenti. ....	7
2. Quadro normativo.....	21
3.1. La posizione delle Organizzazioni Sindacali sul <i>welfare</i> contrattuale. Quali connessioni con il concetto di “conciliazione vita-lavoro”? .....	25
3.2. <i>Welfare</i> aziendale e misure di conciliazione vita-lavoro alla luce dell’accordo interconfederale del 9 marzo 2018 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL (c.d. Patto per la Fabbrica). ....	29
4. Domanda di ricerca.....	33
<b>CAPITOLO II.....</b>	<b>35</b>
<b>PROFILI METODOLOGICI .....</b>	<b>35</b>
1. Definizione del perimetro di indagine: sistema di relazioni industriali Confindustria. ....	35
2. Criteri di classificazione del dato contrattual-collettivo. ....	39
3. Ulteriore definizione del perimetro di indagine: il caso studio di Fincantieri S.p.A.....	41
<b>CAPITOLO III.....</b>	<b>45</b>
<b><i>WELFARE</i> AZIENDALE E MISURE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO NEL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI CONFINDUSTRIA.....</b>	<b>45</b>
1. Sistema di relazioni industriali Confindustria. ....	45
2.1. Evoluzione della contrattazione collettiva nazionale e aziendale dal 2015 al 2025.....	47
2.2.1. Misure di flessibilità organizzativa temporale. ....	50
2.2.2. <i>Part-time</i> . ....	50
2.2.3. Flessibilità oraria.....	53

2.3.1. Misure di flessibilità organizzativa spaziale. ....	56
2.3.2. Lavoro agile.....	56
2.4.1. Misure in tema di congedi e permessi.....	60
2.4.2. Congedi.....	60
2.4.3. Aspettativa non retribuita e permessi vari. ....	63
2.4.4. Banca ore solidale. ....	65
2.5.1. <i>Benefit</i> e servizi/prestazioni.....	68
2.5.2. Previdenza complementare.....	68
2.5.3. Assistenza sanitaria integrativa.....	72
2.5.4. Servizi e prestazioni.....	75
3. Contrattazione e <i>welfare</i> aziendale: il ruolo strategico della Legge di Stabilità per il 2016 e del Patto per la Fabbrica del 2018. ....	83

## **CAPITOLO IV.....85**

### **FINCANTIERI S.P.A.: POLITICHE DI *WELFARE* AZIENDALE CONCILIAZIONE VITA-LAVORO.....85**

1. Il Gruppo Fincantieri nel panorama della cantieristica navale. ....	85
2.1. Relazioni industriali quale leva di sviluppo sostenibile, innovazione e competitività. ....	89
2.2. Il modello partecipativo di relazioni industriali in Fincantieri.....	91
3.1. Il sistema di <i>welfare</i> aziendale in Fincantieri.....	95
3.2.1. Il <i>welfare</i> aziendale a partire dall'accordo integrativo del 24 giugno 2016. ....	96
3.2.2. Una Tantum in credito <i>welfare</i> .....	97
3.2.3. Premio Sociale e successiva definizione del <i>welfare</i> aziendale a livello di contrattazione collettiva nazionale con l'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL 26 novembre 2016.....	98
3.2.4. Conversione in <i>welfare</i> dell'obiettivo di Partecipazione e del Piano Obiettivi Gestionali.....	99
3.3. Beni, prestazioni e servizi di <i>welfare</i> tramite il Portale <i>welfare</i> . ....	102
3.4. Il sistema di assistenza sanitaria integrativa. ....	104
3.5.1. Misure di conciliazione vita-lavoro. ....	108
3.5.2. Servizi di asilo nido. ....	109
3.5.3. Ampliamento della permessistica. ....	116
3.5.4. <i>Smart working</i> . ....	117
3.5.5. Flessibilità oraria.....	121
3.5.6. Servizi ai <i>caregivers</i> . ....	127
3.5.7. Circoli aziendali. ....	128
3.5.8. Borsa di studio.....	129

3.5.9. Ferie solidali.....	130
4. Il modello Fincantieri: Integrazione tra politiche di <i>welfare</i> e relazioni industriali alla luce dell'analisi del più ampio contesto del settore metalmeccanico afferente al sistema Confindustria. Spunti di riflessione e prospettive future. ....	132
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>141</b>
<b>SITOGRAFIA. ....</b>	<b>149</b>



## CAPITOLO I.

### POSIZIONE DEL PROBLEMA

*Sommario: Posizione del problema.* –1. Il *welfare* aziendale quale strumento per prendersi cura del benessere dei propri dipendenti. – 2. Quadro normativo. – 3.1. La posizione delle Organizzazioni Sindacali sul *welfare* contrattuale. Quali connessioni con il concetto di “conciliazione vita-lavoro”? – 3.2. *Welfare* aziendale e misure di conciliazione vita-lavoro alla luce dell’accordo interconfederale del 9 marzo 2018 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL (c.d. Patto della Fabbrica). – 4. Domanda di ricerca.

#### **1. Il *welfare* aziendale quale strumento per prendersi cura del benessere dei propri dipendenti.**

L’importanza che le risorse umane ricoprono all’interno delle imprese costituisce un elemento determinante per la loro crescita e successo. Tale consapevolezza suscita un’importante riflessione sulla gestione del personale e sull’organizzazione delle aziende con l’obiettivo di soddisfare in modo sempre più completo i bisogni dei lavoratori promuovendo e migliorando sempre di più il loro benessere.

L’importanza di prendere atto del valore dei lavoratori e di come essi debbano essere intesi non solo come prestatori d’opere a servizio delle esigenze aziendali, ma anche come individui con bisogni e necessità legate sia all’ambito lavorativo, sia alla sfera privata e familiare, è fondamentale. Tale concezione delle risorse umane porta ad una «ridefinizione del rapporto di lavoro, sempre più chiamato a considerare il lavoratore nella sua integralità sia rispetto alla prestazione lavorativa, sia rispetto alle sue esigenze come persona, prima ancora che (solo) come prestatore di lavoro» <sup>(1)</sup>. In tale prospettiva, le persone costituiscono il centro, il cuore pulsante di un’organizzazione. Investire nel

---

<sup>1</sup> F. GHISELLI, I. CAMPANER PASIANOTTO, *Fringe benefit, flexible benefit, piani di welfare aziendale*, Wolters Kluwer, 2022, p. 15.

benessere e nel miglioramento a 360° della vita privata e professionale diventa, quindi, la chiave per la creazione di un ambiente lavorativo sano e produttivo.

Un'impresa che intenda svilupparsi e crescere, infatti, non può non tenere in considerazione il benessere psico-fisico dei dipendenti che compongono la sua comunità, in mancanza dei quali verrebbe a mancare il fulcro dell'azienda stessa. Nell'ottica di essere sempre più attrattive nel mercato del lavoro, diventa prerogativa delle imprese la creazione delle giuste condizioni e del giusto clima aziendale affinché sia tutelato e valorizzato il benessere del lavoratore e delle lavoratrici grazie alla messa in campo di interventi che promuovano la vita professionale e la sfera privata. Le imprese sono quindi chiamate «a diventare luoghi di sviluppo di nuove relazioni interpersonali dove cioè non sia più una eccezione, affidata alla sola responsabilità di impresa, l'idea che i bisogni della persona che lavora non sono secondari rispetto alle esigenze organizzative e produttive» (2).

Nell'attuale panorama del mercato del lavoro, ciò che oggi rende competitiva un'impresa, in un'ottica di *attraction* e *retention* dei talenti, non è più solamente l'offerta di una certa retribuzione monetaria, ma altresì l'esistenza di prestazioni e servizi utili al miglioramento del benessere lavorativo e privato del singolo che opera nel contesto aziendale. Non è sufficiente che le imprese intervengano attraverso prestazioni monetarie, ma è necessario che esse implementino altresì servizi personalizzati in ragione delle esigenze dei singoli e che tali soluzioni siano capaci di intercettare e soddisfare adeguatamente tali bisogni. La sola retribuzione, infatti, non sembra più essere fattore centrale per attrarre e trattenere i migliori talenti all'interno delle imprese. Al contrario, tra gli elementi presi in considerazione dai lavoratori cresce l'interesse verso i servizi a carattere sociale volti a garantire la conciliazione tra gli impegni professionali e di vita privata e a tutelare il benessere generale della persona e della famiglia.

---

<sup>2</sup> 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*, in *CNEL, Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2024, n. 10, p. 3.

In sostanza, le persone con livelli di benessere psico-fisico maggiore e appagate dal clima interno al luogo di lavoro sono meno propense ad abbandonare la propria occupazione. Centrali, dunque, sono le tutele che guardano alla persona nel suo complesso e cresce quindi l'interesse per quelle aree di intervento legate al miglioramento dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata capaci anche di favorire la condivisione dei ruoli e delle responsabilità nella sfera familiare.

L'attuazione di misure a sostegno dell'equilibrio tra vita professionale e vita privata è importante anche alla luce delle grandi trasformazioni socio-economiche che stanno caratterizzando questi anni, legate alle innumerevoli innovazioni tecnologiche, ai mutamenti demografici e alla globalizzazione economica che presentano alle imprese nuove sfide determinando l'accentuarsi dei rischi e dei bisogni sociali. In tale contesto di profonde trasformazioni «emerge l'urgenza di contribuire nel suo complesso ad una società più giusta e inclusiva collocando nei fatti, e non solo a parole, le persone al centro delle dinamiche dei contesti produttivi e di lavoro» <sup>(3)</sup>.

Nell'attuale mercato del lavoro, quindi, mentre da un lato le aziende ricercano nuove competenze alla luce delle trasformazioni ecologiche e digitali in corso, i lavoratori ricercano sempre più, soprattutto tra le generazioni più giovani, un'occupazione più legata alle proprie esigenze personali, riflettendo dunque l'espressione di bisogni che intervengono nel rapporto tra individuo e attività lavorativa.

Tutte queste nuove sfide che caratterizzano l'attuale mercato del lavoro pongono dinanzi alle imprese e alle Organizzazioni Sindacali, che collaborano insieme, nuove questioni su cui concentrare le loro riflessioni e i loro interventi, sempre più orientati verso questioni legati al benessere lavorativo e privato. Tutti gli attori del mercato del lavoro (il legislatore, le parti sociali e le aziende), quindi, sono portati a creare ambienti di lavoro che siano in grado di garantire

---

<sup>3</sup> 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*, in *CNEL, Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, op. cit., p. 3.

determinati livelli di benessere e di conciliazione tra vita personale e professionale.

In tale contesto, le politiche per la conciliazione famiglia-lavoro – che secondo il Dipartimento per le politiche della famiglia rappresentano l’insieme delle politiche attuate dalle imprese al fine di favorire il corretto equilibrio tra vita professionale e personale – e l’introduzione di tali istituti in un piano di *welfare* all’interno dei contesti aziendali «costituiscono un *asset* strategico non solo per le politiche inerenti al mercato del lavoro, ma anche per affrontare questioni centrali nell’evoluzione dell’intero modello socio-economico: dallo sviluppo sostenibile, all’equilibrio demografico, fino alle questioni di riequilibrio di genere» (4). Per imprese e Organizzazioni Sindacali il *welfare* aziendale diventa quindi «uno strumento per accompagnare in modo attivo e propositivo i cambiamenti che attraversano il lavoro» (5).

Tradizionalmente, i concetti di “lavoro” e “famiglia” erano considerati come due sfere separate (6) e l’ambito della conciliazione vita-lavoro era tradizionalmente declinato al femminile identificandolo con il ruolo e i compiti di cura all’interno della sfera familiare. Il concetto di *work-life balance* deve invece essere inteso in una prospettiva più ampia e “neutra” nell’ottica di conseguire la condivisione delle responsabilità tra uomo e donna all’interno dei compiti familiari diventando quindi uno strumento volto a ridurre il divario di genere nel mercato del lavoro. Tale concezione si fonda sulla centralità della persona all’interno dell’organizzazione del lavoro, superando la visione condizionata da una prospettiva di genere.

---

<sup>4</sup> R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccole e media impresa italiana*, ADAPT University Press, 2014, p. 24.

<sup>5</sup> M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Sesto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023, p. 105.

<sup>6</sup> In tal senso si esprime J. CONAGHAN, *Work, family and the discipline of labour law* in CONAGHAN J., RITTICH K. (2005), *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005, p. 46, secondo il quale «*traditionally, in labour law, work and family have been seen as antithetical, as two separate spheres which occasionally collide particularly where women’s employment is at issue. Within this frame of reference, the competing concerns of work and family are posited as difficult if not impossible to reconcile, requiring women to ‘choose’ between their family responsibilities and their desire to engage in paid work*».

In tale ambito, il concetto di conciliazione vita-lavoro, quindi, non deve limitarsi ad un tema legato all'ambito femminile, ma bensì deve riguardare la popolazione lavorativa nella sua complessità affrontandolo nell'ottica della parità di genere. Si tratta, quindi, di «*a shift from 'work-family' and 'family-friendly policies' with their implicit focus on women, especially mothers, to 'work-life', the precursor of the more recent 'work-life balance' (WLB) discourse began in the 1990s. This linguistic shift reflected a broader and more inclusive way of framing the debate to engage men and women with and without children or other caring commitments and was partly a response to backlash against work-family policies by those without obvious family obligations*» (7).

Pur esistendo normative a supporto della «funzione genitoriale in modo paritario tra madre e padre [...] – in tema di congedi parentali, di riposi dopo il periodo di congedo obbligatorio e di diritto alle assenze per malattie del figlio fino a tre anni – tuttavia è ben noto che si tratta di diritti che vengono raramente utilizzati dai padri» (8). Infatti, ancora oggi sussistono diseguaglianze nell'ambito del lavoro domestico e di cura tra uomini e donne. Dai dati a livello europeo (9) emerge come le responsabilità di cura ricadano spesso in modo sproporzionato sulle donne, incidendo profondamente sulla loro partecipazione al mercato del lavoro. Nel 2019 si contavano infatti circa 7,7 milioni di donne “inattive” per motivi legati alle responsabilità di cura in famiglia, un numero pari a diciassette volte quello degli uomini nella stessa condizione (circa 450.000). Questo squilibrio si rifletteva poi sulle modalità di partecipazione al lavoro: nel 2020, la necessità di assolvere ai compiti di cura costituiva la motivazione principale del *part-time* per il 25,7% delle lavoratrici, a fronte di appena il 5,5% dei lavoratori uomini (10). Tale situazione si ripercuote quindi sulla distribuzione della responsabilità di cura tra i generi, determinando un forte

---

<sup>7</sup> S. LEWIS, R. GAMBLES, R. RAPOPORT, *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, *The International Journal of Human Resource Management - Issue 3: Work-life balance*, Vol. 18, 2007, p. 361.

<sup>8</sup> S. SCARPONI, “*Work life balance*” fra diritto UE e diritto interno, in *WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”*.INT, 2021, n. 156, p. 4

<sup>9</sup> Commissione Europea, *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the COVID-19 crisis, Thematic Review. Synthesis*, Directorate - General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2022.

<sup>10</sup> Commissione Europea, *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the COVID-19 crisis, Thematic Review. Synthesis*, op. cit., p. 5.

squilibrio verso le donne. Tale squilibrio produce quindi un minore accesso all'occupazione da parte del genere femminile e una maggiore probabilità di abbandono del mercato del lavoro. Tal situazione implica quindi il perpetuarsi del *gender gap* e limita la valorizzazione professionale del lavoro femminile influenzando negativamente anche nella sfera dell'autonomia economica delle donne lungo l'intero arco della vita lavorativa.

In tale contesto è quindi fondamentale che le politiche di conciliazione vita-lavoro seguano un'ottica volta a comprendere uomini e donne indistintamente, determinando un cambio culturale volto sempre di più a favorire la parità di genere anche attraverso la definizione di misure di conciliazione vita-lavoro che guardano oltre il lavoro di cura ma spaziano altresì in altri campi (come la salute, il tempo libero, lo svago, la cultura).

In riferimento alla forte crescita delle politiche di *welfare* aziendale, questa è dimostrazione delle intrinseche trasformazioni del mondo del lavoro e della centralità delle persone all'interno dell'organizzazione delle imprese che porta con sé «una maggiore attenzione al fattore umano e conseguentemente alla sua condizione di benessere complessivo (*wellness*) nel luogo di lavoro così come nella vita privata»<sup>(11)</sup>. L'attuazione di una politica aziendale che pone le persone e il loro benessere al centro può essere raggiunta attraverso misure di *welfare* aziendale «che liberano il tempo»<sup>(12)</sup>, cioè che permettono di migliorare l'equilibrio tra impegni lavorativi, familiari e personali che impattano positivamente anche sulla condivisione degli impegni di cura familiare tra uomo e donna e che favoriscono la partecipazione e permanenza delle donne nel mercato del lavoro<sup>(13)</sup>. Pertanto, il *welfare* aziendale deve essere orientato verso soluzioni che generino un impatto sociale positivo.

L'attuazione di misure di *work-life balance* all'interno delle politiche aziendali comporta benefici non solo nei confronti dei dipendenti, ma anche alle organizzazioni interne grazie al miglioramento del clima aziendale che aiuta, a

---

<sup>11</sup> F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6, pp. 1479-1480.

<sup>12</sup> T. TREU, *Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013, p. 12.

<sup>13</sup> C. ALESSI, *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3, p. 807.

sua volta, ad attrarre e trattenere i migliori talenti. Infatti, «un dipendente soddisfatto è anche più produttivo e contribuisce a creare un ritorno di immagine senza eguali» (14).

Ma cosa intendiamo quando parliamo di “*welfare* aziendale”? Nonostante sia oggetto di sempre maggiore attenzione da parte delle aziende e delle persone, esso manca di una definizione (anche a livello normativo) univoca e condivisa e che, sotto il profilo più prettamente giuridico, «si presta disorganico e a-sistematico» (15). Per tale ragione, la definizione di tale concetto è «affidata all’apprezzamento e alle costruzioni della dottrina» (16). Si tratta di un concetto che, essendo legato alle mutevoli esigenze della popolazione che compone una determinata realtà aziendale, può essere soggetto a cambiamenti legati al contesto in cui viene calato.

Prima di definire tale espressione, si precisa che con il concetto di “*welfare*” (parola che letteralmente deriva dalla locuzione inglese “*to fare well*”, che può essere tradotto in italiano con “andare bene, passarsela bene”) «si identifica in generale l’insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all’infanzia, all’abitazione e a tutelare i cittadini dall’indigenza e dai rischi derivanti dall’assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia» (17) fino a ricomprendere anche servizi sociali come istruzione e sanità. All’interno del concetto di “*welfare*” possono essere ricomprese tutte le politiche dirette a migliorare le condizioni di vita delle persone e volte a garantire il benessere dei cittadini attuate dallo Stato, il quale «si assume la responsabilità di coprire i grandi rischi sociali per la generalità della popolazione» (18).

---

<sup>14</sup> P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019, p. 77.

<sup>15</sup> A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, Relazione Congresso AIDLASS, 2018, p. 31.

<sup>16</sup> M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4, p. 807.

<sup>17</sup> E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, in *Boll. ADAPT*, 2017, n. 3.

<sup>18</sup> A. M. BATTISTI, *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013, p. 152.

Una volta definito il concetto di “*welfare*”, allora possiamo addentrarci nell’analisi della nozione di “*welfare* aziendale”. Esso può essere inteso come «un sistema complesso di natura privata, datoriale o collettiva, dotato anche di valenza assistenziale e previdenziale che, limitatamente ai lavoratori impiegati in una determinata azienda e alle loro famiglie, incide sui medesimi bisogni soddisfatti dal sistema di *welfare* obbligatorio, oppure tutela, con prestazioni ulteriori e differenti rispetto a quelle pubbliche, altri bisogni» (19).

Nel rapporto tra *welfare* statale e aziendale, quest’ultimo può essere definito come «uno dei principali sostegni del *welfare* pubblico mediante ricchezza privata» attraverso l’«ingresso nell’arena del *welfare* di soggetti, privati, che possono, grazie al loro radicamento territoriale e in *partnership* con gli enti locali, contribuire a dare risposte a vecchi e nuovi bisogni» (20). Lo Stato, quindi, non è il solo attore che agisce con l’obiettivo di soddisfare le esigenze e i bisogni delle persone, ma a questo si affiancano altri soggetti. Il *welfare* aziendale è pertanto una forma di *welfare* sussidiario con funzioni integrative rispetto a quello statale che ricomprende un insieme di politiche sociali da realizzarsi al di fuori del sistema pubblico (21) e che mirano a soddisfare i bisogni dei lavoratori, a migliorare il benessere, a favorire un buon clima aziendale e a incrementare la produttività dell’azienda. L’impresa diventa quindi un luogo in cui si attuano nuove pratiche che, attraverso misure personalizzate alle esigenze dei lavoratori, aiuta a migliorare il benessere dei singoli.

Le prestazioni di *welfare* aziendale sono erogate al fine di migliorare la vita lavorativa, il clima aziendale nonché la sfera privata e familiare (22). Tali strumenti sono adottati con l’obiettivo di promuovere le condizioni di benessere generale del lavoratore sia in quanto dipendente di una determinata realtà aziendale, sia in quanto persona con bisogni e necessità personali e familiari da

---

<sup>19</sup> F. OLIVELLI, *L’inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1, p. 203.

<sup>20</sup> D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefit*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccole e media impresa italiana*, op. cit., p. 11.

<sup>21</sup> T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.IT, 2016, n. 297, p. 3.

<sup>22</sup> M. SQUEGLIA, *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 1, p. 103.

soddisfare. Di conseguenza, le imprese sono spinte a tenere in considerazione anche quella sfera privata che esula dal singolo rapporto di lavoro che lega il lavoratore all'impresa.

Al *welfare* aziendale così definito si possono ricondurre tutte quelle misure di *work-life balance* come flessibilità in entrata e in uscita, *part-time*, banca ore, congedi, permessi vari, *smart working*, ecc. <sup>(23)</sup>, tutte misure utili a migliorare il bilanciamento tra due diverse sfere: quella lavorativa e quella privata. In sostanza, l'attuazione di politiche di conciliazione ha l'obiettivo di incrementare il benessere e la soddisfazione della vita personale e professionale del singolo beneficiario <sup>(24)</sup>. Parlare di *work-life balance* significa cogliere «*the numerous social roles people occupy in both the work (e.g. subordinate, supervisor, coworker, mentor) and nonwork (e.g., parent, child, spouse, friend, community member) domains as well as the diversity of role configuration represented by members of the workforce*» <sup>(25)</sup>.

Tale descrizione del concetto di “*welfare* aziendale” può essere concepita come “ampia”, che si contrappone ad una più “ristretta” che tende a richiamare solamente la normativa fiscale di favore <sup>(26)</sup> di cui agli articoli 51 (in particolar modo il comma 2 e 3) e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, d'ora in poi: TUIR) <sup>(27)</sup> e relativa deroga al principio di onnicomprensività del reddito di lavoro dipendente di cui al medesimo articolo 51, comma 1.

---

<sup>23</sup> Sul punto si veda, ad esempio, A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3, p. 217, secondo il quale «è interessante osservare come l'eterogeneità dei beni che il welfare aziendale mira ad assicurare si lasci difficilmente, e comunque non univocamente, tradurre in termini giuridico-contrattuali, spaziando dal diritto corrispettivo (forma indiretta di retribuzione) al diritto non corrispettivo (es.: diritto al part-time, al telelavoro, alla flessibilità oraria), e dalle politiche *stricto sensu* retributive alle politiche del lavoro (politiche di conciliazione/*work-life balance*, politiche *family-friendly*, ecc.)».

<sup>24</sup> G. FALDETTA, *Corporate family responsibility e work life balance*, FrancoAngeli, 2008, p. 17.

<sup>25</sup> E. E. KOSSEK, M. VALCOUR, P. LIRIO, *The sustainable workforce. Organizational strategies for promoting work- life balance and wellbeing*, *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, vol. III, edited by P.Y. CHEN, C.L. COOPER, 2014, pp. 299-300.

<sup>26</sup> Si veda Capitolo I, § 2.

<sup>27</sup> F. BACCHINI, *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte Generale)*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 3, pp. 641-642.

Sulla base di tali disposizioni, e grazie anche agli importanti interventi della Legge di Stabilità per il 2016, l’Agenzia delle Entrate, con la Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016, fornisce una definizione fiscale/amministrativa del concetto di *welfare* aziendale concependolo come quell’insieme di «prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità che è possibile definire, sinteticamente, di rilevanza sociale, escluse dal reddito di lavoro dipendente» (28).

L’insieme delle norme fiscali previste dal legislatore spesso spingono a intendere il *welfare* aziendale come «sinonimo di “retribuzione netta” esente da contribuzione previdenziale e da tassazione fiscale» ossia «una retribuzione (o utilità) netta che non costa un centesimo in più al datore di lavoro concedente e giunge senza riduzioni di alcun genere nelle tasche del lavoratore» (29). Tale ultima ricostruzione, tuttavia, risulta essere limitata in quanto non tiene in considerazione tutte quelle misure, sempre più diffuse all’interno delle imprese, che prevedono il riconoscimento di flessibilità nei tempi e nelle modalità di organizzazione del lavoro con l’obiettivo di incrementare il benessere dei lavoratori e nell’ottica di migliorare la conciliazione tra la sfera privata e professionale. La necessità di migliorare l’equilibrio tra le esigenze di vita e di lavoro è volta ad impedire che gli impegni lavorativi invadano la vita personale impedendo di conciliare le due dimensioni. In mancanza di tale sensibilità, il rischio è che la sfera professionale prevalga rispetto alla sfera privata.

Seguendo la prospettiva delle relazioni industriali, che non tiene in considerazione solamente quanto disposto dal legislatore ma analizza altresì quanto previsto dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva, è possibile ampliare lo sguardo e andare oltre a quanto previsto dall’attuale normativa fiscale in tema di *welfare* aziendale. Seguendo tale approccio, è possibile individuare «ulteriori categorie che entrano direttamente negli assetti organizzativi aziendali del lavoro e dell’impiego del tempo e delle competenze del prestatore di lavoro» (30) ricomprendendo, in particolare, gli istituti dedicati

---

<sup>28</sup> Agenzia delle Entrate, Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016.

<sup>29</sup> P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, op. cit., p. 75.

<sup>30</sup> M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Sesto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, op. cit., p. 161.

alla formazione, le soluzioni organizzative e azioni atte a migliorare la flessibilità oraria/organizzativa e la conciliazione dei tempi di vita-lavoro.

In tale ottica, tra i molteplici beni, prestazioni e servizi che rientrano all'interno del concetto di *welfare* aziendale sono ricompresi tutti gli istituti di flessibilità organizzativa e i servizi tesi, lato lavoratori, alla tutela dell'equilibrio tra le esigenze lavorative e personali e al miglioramento del clima aziendale e, lato impresa, all'aumento della fidelizzazione dei lavoratori e dell'attrazione di nuove risorse. Il *welfare* aziendale diventa uno strumento capace di favorire e migliorare il rapporto tra parte datoriale e lavoratori che permette di raggiungere un equilibrio tra gli interessi delle parti affinché entrambe ottengano dei vantaggi dalla sua applicazione. Così, esso favorisce l'instaurazione di un «nuovo patto di fiducia» <sup>(31)</sup> tra azienda e dipendenti.

Tradizionalmente, la letteratura sul *welfare* aziendale tende a ricondurre la sua espansione all'arretramento del *welfare* pubblico e a creare una diretta correlazione tra i due fenomeni. Secondo tali ricostruzioni, il *welfare* pubblico faticerebbe a far fronte all'emersione dei nuovi bisogni sociali quale conseguenza dell'arretramento dello Stato in tale materia. Per tale motivo, le nuove esigenze e i nuovi rischi sociali avrebbero cercato e trovato risposta all'interno dei contesti aziendali attraverso misure di *welfare* di natura privatistica e sussidiaria. In tal senso, si tratterebbe di affiancare al concetto di *welfare* aziendale una ricostruzione quasi “negativa” in quanto si collegherebbe alla «crisi del *welfare* tradizionale e a una generica nuova domanda di prestazioni di *welfare* in azienda» <sup>(32)</sup>.

In tale sede si persegue una ricostruzione diversa che, tuttavia, non rimane indifferente alla tesi appena esposta ma, oltre a tale aspetto, in tale processo di evoluzione delle misure di *welfare* si ritengono altresì determinanti le novità legislative incentivanti apportate per il tramite delle Leggi di Stabilità per il 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208) e il 2017 (Legge 11 dicembre

---

<sup>31</sup> F. MAINO, *Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale*, in F. MAINO (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in I quaderni di Sviluppo&Organizzazione, 2017, n. 23, p. 15.

<sup>32</sup> 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. 190.

2016, n. 232) <sup>(33)</sup> volte, in particolare, ad incentivare la contrattazione collettiva e la condivisione tra le parti sociali sul tema.

Esistono, dunque, ulteriori tesi che descrivono la nascita e l'espansione del *welfare* aziendale che dipendono dalle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro e dell'impresa. L'espansione dei sistemi di *welfare* aziendale può essere tradotta come un «processo spontaneo, e per questo ancora disorganico e frammentato, di risposta degli attori delle relazioni industriali alle profonde trasformazioni che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma produttivo di stampo fordista-tayloristico del Novecento industriale» <sup>(34)</sup>. Si tratta di un cambiamento del modo di fare impresa che vede al centro la persona, intesa non solamente all'interno del contesto lavorativo, ma anche nella sua dimensione *extra*-lavorativa. Tale lettura vede al centro della produzione il fattore umano e la sua condizione di benessere che implica un'attenzione sia alla sua vita professionale che sfera privata. Si tratta dei «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» <sup>(35)</sup>. Tali modelli organizzativi sono caratterizzati, dunque, dal fatto di “prendersi cura” della persona perseguendo un'ottica che vede al centro non il profitto, ma bensì l'individuo.

Ad oggi, le nuove generazioni di lavoratori non si accontentano più dello scambio tra lavoro e retribuzione, ma pongono l'attenzione anche verso ulteriori elementi di natura non monetaria legati al benessere personale. In tal modo, all'interno dello scambio prestazione-compensazione, si introducono nuovi elementi legati alla dimensione sociale. In questa prospettiva, si modifica anche la relazione stessa che caratterizza il rapporto tra datore di lavoro e dipendente. Si può dunque affermare che il *welfare* aziendale poggia «sul presupposto implicito che la relazione di lavoro debba includere anche il soddisfacimento di esigenze non efficacemente («beni relazionali») o non efficientemente (a causa

---

<sup>33</sup> Si veda Capitolo I, § 2.

<sup>34</sup> M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1, p. 95.

<sup>35</sup> 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*, op. cit., p.18.

dell'elevato «cuneo fiscale», o della carenza di potere d'acquisto sul mercato del lavoratore *uti singulus*) soddisfatte dal compenso monetario»<sup>(36)</sup>. Ne consegue che, all'interno del *welfare* aziendale, assumono rilevanza nuove dinamiche legate al mercato del lavoro e ai fattori che i lavoratori considerano nella ricerca di un'occupazione.

Il *welfare* aziendale si colloca in tale contesto di evoluzione del tradizionale scambio tra prestazione e retribuzione che valorizza la dimensione sociale di quest'ultima creando le premesse per soddisfare i bisogni dei lavoratori arricchendo la retribuzione di nuovi valori più prettamente sociali. Tale evoluzione sociale dello scambio lavoro-retribuzione dipende dalla «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 organizzativo e più in generale della qualità della vita lavorativa e non»<sup>(37)</sup>. Conseguentemente, la retribuzione «ha finito inevitabilmente per incrociare gli aspetti della gestione del rapporto di lavoro riguardanti le dimensioni del *welfare* e della sostenibilità»<sup>(38)</sup>. Il *welfare* aziendale diviene quindi una leva per la trasformazione delle politiche retributive coinvolgendo aspetti «anche non concretamente tangibili e/o misurabili»<sup>(39)</sup> rispetto alla tradizionale retribuzione monetaria.

Il *welfare* aziendale rappresenta uno strumento per rispondere e tutelare le nuove esigenze sociali. L'evoluzione sia quantitativa che qualitativa dei rischi e bisogni sociali, pur potendo essere affrontata tramite interventi di *welfare* pubblico, trova nel *welfare* aziendale una sede privilegiata<sup>(40)</sup> per affrontare tali nuove esigenze in modo efficace ed efficiente. Il *welfare* aziendale ha infatti la capacità di adattarsi rapidamente e con flessibilità ai bisogni delle persone grazie

---

<sup>36</sup> A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, op. cit., p. 215.

<sup>37</sup> M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Quinto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022, pp. 22-23.

<sup>38</sup> M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Quinto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, op. cit., p. 23.

<sup>39</sup> F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, p. 117.

<sup>40</sup> T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, op. cit., p. 7.

alla possibilità di personalizzare l’offerta di beni, prestazioni e servizi in ragione delle necessità lavorative e di vita. L’ambito aziendale, infatti, «è il più adatto allo sviluppo di misure di *welfare* perché capace di introiettare le esigenze dei dipendenti nei rapporti con le condizioni di lavoro ma anche con le loro esigenze di vita comune e condizionate dal lavoro» (41).

In quanto sede privilegiata per l’espansione e l’implementazione di servizi e iniziative volte a tutelare il benessere complessivo dell’individuo, l’ambito aziendale diviene anche il luogo in cui emergono i *provider* di servizi di *welfare*, attori che giocano un importante ruolo per lo sviluppo di tali sistemi. I *provider* possono essere definiti come «società private che si occupano di sostenere le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di *welfare*, realizzando pacchetti di servizi personalizzabili in base alle esigenze delle singole realtà» (42). Tali soggetti sostengono le aziende nell’offerta dei servizi garantendo una vasta gamma di iniziative. Alla luce dello stretto legame tra *welfare* aziendale e *provider*, all’espansione del primo corrisponde anche la crescita degli operatori, che nel 2024 ammontavano a 108 (43) (78 nel 2018 (44)). Tali attori, alla luce della crescente domanda da parte delle imprese di servizi a sostegno dei dipendenti, offrono quindi soluzioni mirate a rispondere a bisogni specifici aumentando il grado di fidelizzazione e l’*attraction* di nuove risorse.

Alla luce del ruolo sempre più centrale che il *welfare* aziendale riveste come strumento di supporto ai bisogni e al benessere – lavorativo e personale – dei dipendenti e delle loro famiglie, è fondamentale che esso non entri in conflitto con il *welfare* di matrice pubblica. Il *welfare* privato, infatti, non deve sostituire quello pubblico ma deve creare con questo una integrazione virtuosa che sia capace di realizzare una vera e propria sinergia tra misure erogate a

---

<sup>41</sup> T. TREU, *Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, op. cit., p. 16.

<sup>42</sup> V. SANTONI, *I provider di servizi tra piani di welfare aziendale e nuove partnership*, in F. MAINO (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in I quaderni di Sviluppo&Organizzazione, op. cit., p. 69.

<sup>43</sup> L. PESENTI, G. SCANSANI, *Welfare Aziendale: il Mercato dei Provider - Flash Report*, 7<sup>a</sup> edizione, ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell’Università Cattolica del Sacro Cuore, 2024, p. 5.

<sup>44</sup> L. PESENTI (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, ALTIS Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2018, p. 9.

livello aziendale e quelle garantite dallo Stato, evitando un «*derby* in cui uno deve prevalere sull'altro»<sup>(45)</sup>.

Tuttavia, non mancano le critiche rivolte a tale strumento. Esso tenderebbe ad enfatizzare il classico dualismo nord-sud e a rimanere circoscritto nel contesto delle sole imprese che si impegnano ad implementare un sistema strutturato di *welfare* aziendale a favore dei loro dipendenti. Il *welfare* aziendale tende quindi a diffondersi “a macchia di leopardo”, ossia in modo disomogeneo creando disparità territoriali e concentrandosi maggiormente nelle aziende di grandi dimensioni del centro-nord anziché nelle piccole-medie imprese, che caratterizzano il territorio italiano. L'implementazione di un sistema di *welfare* non è un'operazione immediata, ma richiede spesa di tempo e denaro da parte delle imprese per la creazione di piani che siano in grado di intercettare le reali esigenze della popolazione aziendale e che siano capaci di rispondere ai bisogni in modo efficaci.

Alla luce di tali considerazioni, si possono distinguere due tipologie di lavoratori: i lavoratori appartenenti a grandi aziende che erogano innumerevoli *benefit*, talvolta ampliando l'offerta anche ai familiari, e lavoratori di imprese medio-piccole non sufficientemente sviluppate per attuare piani di *welfare* strutturati. Per tale motivo, è importante che il legislatore, e in parallelo le relazioni industriali per il tramite della contrattazione collettiva nazionale e aziendale, incentivino sempre di più l'evoluzione della cultura del *welfare* al fine di raggiungere un numero di lavoratori sempre maggiore.

## **2. Quadro normativo.**

Le disposizioni legislative in tema di *welfare* aziendale sono disciplinate dal TUIR, in particolare agli articoli 51, 95 e 100.

L'articolo 51, comma 2, del TUIR elenca una serie di prestazioni e servizi (c.d. *flexible benefit*) che godono di agevolazioni fiscali in quanto non

---

<sup>45</sup> R. BENAGLIA, *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020, p. 151.

concorrono, totalmente o parzialmente, alla formazione del reddito di lavoro dipendente <sup>(46)</sup>.

Tra le categorie di prestazioni elencate vi sono:

- previdenza complementare;
- assistenza sanitaria;
- assistenza ai familiari e cura;
- assicurazioni;
- educazione/istruzione;
- attività ricreative/tempo libero;
- beni in natura e buoni acquisto;
- mensa e buono pasto;
- trasporto collettivo;
- beni ad uso promiscuo;
- prestiti a tasso agevolato;
- concessione alloggio;
- azioni (47).

L’Agenzia delle Entrate, con la Risoluzione n. 55/E del 25 settembre 2020, sottolinea come l’articolo 51, comma 2, del TUIR individui espressamente le deroghe al principio di onnicomprensività di cui al comma 1 del medesimo articolo «elencando le opere, i servizi, le prestazioni e i rimborsi spesa che non concorrono a formare la base imponibile o vi concorrono solo in parte, sempreché l’erogazione in natura non si traduca in un aggiramento degli ordinari criteri di determinazione del reddito di lavoro dipendente in violazione dei principi di capacità contributiva e di progressività dell’imposizione».

---

<sup>46</sup> Secondo il principio di onnicomprensività, sulla base di quanto disposto dall’art. 51, comma 1, del TUIR «il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d’imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro». In tal senso, dunque, sono compresi tutti gli emolumenti che trovano la causa nel rapporto di lavoro.

<sup>47</sup> M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Sesto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, op. cit., pp. 159-160.

Tale disciplina di favore è giustificata dalla finalità non remunerativa di tali categorie aventi una primaria finalità sociale, redistributiva e concessiva.

Il TUIR, oltre a stabilire una disciplina fiscale di favore nei confronti dei lavoratori, all'articolo 95 dispone la deducibilità dal reddito d'impresa delle spese sostenute in denaro o in natura a favore dei lavoratori. Pertanto, l'utilizzo di strumenti di *welfare* aziendale diviene un elemento *win-win* per azienda e dipendenti anche dal punto di vista economico, in quanto entrambe le parti ottengono vantaggi fiscali dalla sua applicazione. L'unica eccezione alla totale deducibilità è data dall'articolo 100, comma 1, del TUIR secondo il quale «le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi».

Il datore di lavoro, inoltre, in relazione alle somme versate ai fondi di previdenza complementare e alle casse di assistenza sanitaria integrative, è tenuto al pagamento del c.d. “contributo di solidarietà” del 10%.

Prima delle novità introdotte dalla Legge di Stabilità per il 2016, le misure di *welfare* potevano essere erogate solo sulla base di una scelta volontaria ed unilaterale del datore di lavoro (definito dalla dottrina come “approccio paternalistico-donativo”<sup>(48)</sup>) e, secondo quanto disposto dall'art. 100, comma 1, del TUIR potevano essere dedotte dal reddito di impresa nel solo limite del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente.

Successivamente, con la Legge di Stabilità per il 2016, il legislatore ha inteso riconoscere la possibilità di erogare misure di *welfare* anche in adempimento di un obbligo negoziale prevedendo, in tal caso, la deducibilità integrale dei costi per il datore di lavoro. Grazie a tale previsione, si è contemporaneamente rafforzato il *welfare* aziendale e incentivata la

---

<sup>48</sup> F. BACCHINI, *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte Speciale)*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 4-5, p. 1009.

contrattazione collettiva determinando così «l'entrata del *welfare* aziendale nell'età adulta» (49).

La valorizzazione della dimensione contrattuale ha dato il via ad un “processo di contrattualizzazione” che ha permesso di superare il dogma della volontarietà favorendo l'adozione di misure concordate tra le parti sociali rendendo l'erogazione di prestazioni di *welfare* aziendale non più solamente una decisione liberale del datore di lavoro, ma una decisione concordata con le Organizzazioni Sindacali ampliando, in tal modo, il dialogo tra le parti sociali.

Grazie alla Legge di Stabilità per il 2016, quindi, si è favorito il *welfare* unilaterale obbligatorio, disincentivando quello unilaterale volontario. La contrattazione collettiva, «da regolatrice di equilibri e interessi contrapposti», è divenuta «generatrice di soluzioni e nuovi strumenti per sostenere la partecipazione organizzativa delle persone» garantendo «una più diretta azione sinergica» (50) tra impresa e lavoratori.

Un'altra importante novità che insieme al “processo di contrattualizzazione” ha determinato una forte crescita del *welfare* aziendale è stata la facoltà riconosciuta ai lavoratori di convertire in tutto o in parte il premio di risultato nelle prestazioni di cui al comma 2, 3 e 4 dell'art. 51 del TUIR (c.d. “*welfarizzazione* del premio di risultato”). Nel caso in cui il lavoratore opti per tale scelta, otterrà il premio per il suo intero ammontare in quanto non sarà tenuto al pagamento dell'imposta sostitutiva del 10% (portata al 5% per tutto il 2023 dall'articolo 1, comma 63, Legge 29 dicembre 2022, n. 197 e confermata altresì per il 2024 dall'articolo 1, comma 18, Legge 30 dicembre 2023, n. 213 e per gli anni 2025, 2026 e 2027 dall'articolo 1, comma 385, Legge 30 dicembre 2025, n. 207). La normativa, quindi, ha definito un regime fiscale differente a seconda che il lavoratore opti, o meno, per la conversione in *welfare*: «se la retribuzione “sostituita” è “di produttività”, allora il beneficio viene conservato (sia pure nei limiti reddituali e di ammontare previsti per la retribuzione di produttività); se invece la retribuzione sostituita non riveste le caratteristiche

---

<sup>49</sup> A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, op. cit., p. 32.

<sup>50</sup> R. BENAGLIA, *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, op. cit., p. 148.

della retribuzione di produttività, allora “torna” ad essere regolarmente tassata e assoggettata a contribuzione»<sup>(51)</sup>.

In tale ambito, e al fine di stimolare ulteriormente la diffusione del *welfare* aziendale, spesso le aziende incentivano la *welfarizzazione* prevedendo un incremento percentuale del premio nel caso in cui i dipendenti optino per la conversione.

### **3.1. La posizione delle Organizzazioni Sindacali sul *welfare* contrattuale. Quali connessioni con il concetto di “conciliazione vita-lavoro”?**

Il *welfare* aziendale è divenuto negli anni un argomento centrale nel dibattito tra le parti sociali le quali, attraverso la contrattazione collettiva, hanno portato ad una sua grande diffusione.

L'erogazione di prestazioni sociali sotto forma di *welfare* aziendale può avvenire attraverso tutti i livelli della contrattazione collettiva, dal livello nazionale al livello aziendale. La contrattazione collettiva può assumere un ruolo strategico nell'integrare le misure già disciplinate dalla legge al fine di accrescere ulteriormente il benessere complessivo delle persone. Il suo sviluppo a trattare il tema del *welfare* aziendale, e del benessere del lavoratore in generale, è anche dimostrazione dell'inclinazione del nostro sistema di relazioni industriali ad occuparsi della condizione del lavoratore a 360°: non soltanto del trattamento economico, ma anche dello stato complessivo del singolo e della sua famiglia affinché sia promosso e garantito un certo grado di benessere<sup>(52)</sup>.

La trattazione di tali temi all'interno della contrattazione decentrata, in particolare aziendale, aiuta a personalizzare le misure offerte fino ad adattare alle particolari esigenze lavorative e di vita privata dei singoli dipendenti. In tal senso, le Organizzazioni Sindacali possono essere definite come soggetti chiave per il successo del *welfare* in azienda in quanto, grazie al loro ruolo privilegiato

---

<sup>51</sup> A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, op. cit., p. 33.

<sup>52</sup> T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, op. cit., p. 13.

nel dialogo con i lavoratori e attraverso un confronto diretto e continuo, possono intercettare i loro reali bisogni.

Per erogare benefici sempre più aderenti alle esigenze è fondamentale uno studio approfondito della popolazione aziendale così che si creino le basi su cui costruire piani di *welfare* personalizzati in ragione dell'età, del sesso, dei carichi familiari, ecc. Con le novità introdotte dalle Leggi di Stabilità per il 2016 e 2017 il legislatore invita infatti le parti a «sfruttare il più possibile le deleghe alla contrattazione di secondo livello, che può garantire – forse meglio e più di scelte unilaterali dell'impresa – la finalizzazione equilibrata del *welfare*»<sup>(53)</sup>.

In un primo momento, le Organizzazioni Sindacali hanno manifestato una certa diffidenza nei confronti della diffusione del *welfare* aziendale per il timore che esso potesse determinare un'erosione del *welfare* pubblico, accentuare le disuguaglianze tra i lavoratori (sia tra nord e sud, sia tra aziende più o meno strutturate) e contribuire all'aumento degli squilibri nel mercato del lavoro. Un'ulteriore preoccupazione riguardava il sospetto che le iniziative di *welfare* promosse dalle imprese fossero dettate esclusivamente da finalità economiche e di contenimento dei costi, piuttosto che da un'autentica volontà di migliorare il benessere dei dipendenti.

In mancanza di uno studio approfondito dei bisogni della popolazione aziendale vi è infatti il rischio di erogare *benefit* «finalizzati a soddisfare bisogni marginali, di qualità incerta, non sempre utili (a tutti) e facilmente fruibili»<sup>(54)</sup>. Il datore di lavoro deve essere «il primo a credere fermamente nella bontà dell'introduzione di un piano di *welfare*» altrimenti «si trasmetterebbe l'idea di voler solo beneficiare del trattamento fiscale di favore facendo calare dall'alto un *welfare* non desiderato, non apprezzato, “solo perché conviene”, “solo perché

---

<sup>53</sup> F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, op. cit., p. 97.

<sup>54</sup> F. BACCHINI, *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte Speciale)*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, op. cit., p. 1009.

va di moda”, ma in realtà non interessa a nessuno, in *primis* proprio al datore di lavoro»<sup>(55)</sup>.

In aggiunta, l’iniziale posizione delle Organizzazioni Sindacali era ancora più enfatizzata dal fatto che il datore di lavoro era tenuto ad erogare le prestazioni solo sulla base di una scelta volontaria unilaterale, prima che il legislatore intervenisse con le Leggi di Stabilità per il 2016 e 2017.

La loro posizione comincia a cambiare a partire dalla fine del 2015, quando il legislatore fiscale, con la Legge di Stabilità per il 2016, ha inteso incentivare la contrattazione collettiva attraverso quello che può essere definito come un “processo di contrattualizzazione” del *welfare* aziendale.

Tuttavia, le Organizzazioni Sindacali non si sono mostrate favorevoli a tali novità fin da subito. Dalle audizioni parlamentari alla Legge di Stabilità per il 2016 emergono le posizioni di CGIL, CISL e UIL sul tema. In particolare, la CGIL si mostrò piuttosto negativa nei confronti delle novità in quanto temeva che il diffondersi del *welfare* aziendale, e il relativo trattamento fiscale di favore, rischiasse di diventare «antitetico a quello universale pubblico»<sup>(56)</sup>. Di avviso opposto, invece, la CISL mostrò un giudizio fortemente positivo grazie al rinnovato ruolo attribuito alle Organizzazioni Sindacali e al *welfare* di genesi contrattuale. La CISL precisò la necessità che «l’intervento della contrattazione e degli elementi di partecipazione siano declinati in modo efficace e corretto e vengano adottate formulazioni chiare tali da evitare il rischio di interpretazioni restrittive rispetto all’ambito di intervento della contrattazione e all’applicazione delle agevolazioni fiscali»<sup>(57)</sup>. La CISL, quindi, si preoccupò che il ruolo affidato alla contrattazione collettiva fosse rispettato e tutelato e che fossero assicurate le relative agevolazioni. Per quanto riguarda, infine, la posizione della UIL, all’interno dell’audizione non vengono citate le novità in

---

<sup>55</sup> P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, op. cit., p. 78.

<sup>56</sup> *Audizione preliminare all’esame della manovra economica per il triennio 2016-2018*, 5 novembre 2015, p. 12.

<sup>57</sup> *Legge di Stabilità 2016. Audizione Parlamentare della CISL*, p. 8.

ambito *welfare* aziendale <sup>(58)</sup>, forse a dimostrazione di una posizione ancora non chiara e univoca all'interno della sigla.

Poco dopo l'entrata in vigore della Legge di Stabilità per il 2016, nel documento “*Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*” del 14 gennaio 2016 CGIL, CISL e UIL esprimono una posizione unitaria favorevole verso il *welfare* contrattuale sottolineando, in particolar modo, anche il suo legame con il benessere e con la conciliazione della vita privata con quella lavorativa. Le Organizzazioni Sindacali individuano il *welfare* contrattuale tra gli assi tematici della contrattazione con l'obiettivo comune di «riformare il modello per renderlo più inclusivo» <sup>(59)</sup>. Dichiarano di voler definire un nuovo progetto di relazioni industriali affermando il loro ruolo a tutela del miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro delle persone. Rispetto al rapporto con il *welfare* pubblico, concordano sul fatto che il *welfare* contrattuale non debba essere uno strumento alternativo alla tutela salariale o sostitutivo dei sistemi universali di tutela sociale e, in tal senso, valorizzano l'importanza della sinergia tra i due sistemi. Nella specifica parte dedicata al *welfare* contrattuale, dichiarano che lo sviluppo dello strumento, «sia a livello nazionale che aziendale e/o di territorio, può rappresentare un terreno di crescita del “benessere organizzativo” e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro» <sup>(60)</sup>. Le Organizzazioni Sindacali, dunque, sottolineano il legame che unisce il *welfare* aziendale, quale strumento per migliorare il benessere complessivo delle persone, alla sua capacità di bilanciare la sfera privata con quella professionale nell'ottica di porre al centro degli interessi la persona intesa quale individuo, e non quale “semplice” lavoratore.

CGIL, CISL e UIL si dimostrano dunque fortemente positive rispetto alla contrattazione collettiva quale volano per la crescita del *welfare* aziendale

---

<sup>58</sup> G. LOY, D. PROIETTI, *Legge di Stabilità 2016. Audizione. Testo del documento di osservazioni della UIL presentato alle Commissioni di Bilancio del Senato della Repubblica e della Camera dei deputati*, 2 novembre 2016.

<sup>59</sup> CGIL-CISL- UIL. *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016, p. 2.

<sup>60</sup> CGIL-CISL- UIL. *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016, p. 12.

rispetto ad «assecondare la diffusione di forme unilaterali promosse dalle imprese» (61). Le prestazioni individuate dalle aziende in sinergia con le Organizzazioni Sindacali, in particolar modo attraverso la contrattazione di secondo livello, permettono di scendere al livello più vicino alle peculiarità che caratterizzano ogni impresa e ogni popolazione aziendale. È fondamentale, quindi, che la gestione contrattuale del *welfare* avvenga «in modo mirato rispetto alle caratteristiche dei singoli contesti, partendo dai bisogni reali delle persone, delle aziende, dei territori e dei settori» (62).

### **3.2. *Welfare* aziendale e misure di conciliazione vita-lavoro alla luce dell'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL (c.d. Patto per la Fabbrica).**

Calando l'analisi all'interno del sistema di relazioni industriali di Confindustria, specifico ambito di analisi del presente progetto di ricerca (come verrà meglio specificato nel Capitolo II del presente elaborato), una chiara posizione unitaria tra CGIL, CISL e UIL in merito al diretto legame esistente tra *welfare* contrattuale e misure di conciliazione vita-lavoro quale strumento per accrescere il benessere delle persone emerge dall'analisi del c.d. Patto per la Fabbrica del 9 marzo 2018 «che rappresenta, indubbiamente, il documento di maggiore interesse nel panorama del nostro sistema di relazioni industriali degli ultimi anni per rilevanza politico-sindacale e per il numero di lavoratori potenzialmente coinvolti» (63).

Dopo un periodo di analisi e confronto in merito al contesto socio-economico italiano, il 9 marzo 2018 Confindustria e CGIL, CISL, UIL hanno sottoscritto un accordo a livello interconfederale, c.d. Patto per la Fabbrica, con l'obiettivo congiunto di realizzare «un ammodernamento del sistema di relazioni industriali e della contrattazione collettiva al fine di contribuire fattivamente alla crescita del Paese, alla riduzione delle diseguglianze nella distribuzione del

---

<sup>61</sup> CGIL-CISL- UIL. *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016, p. 12.

<sup>62</sup> CGIL-CISL- UIL. *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016, p. 12-13.

<sup>63</sup> G. IMPELLIZZIERI, *La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 4, pp. 6-7.

reddito, alla crescita dei salari, al necessario miglioramento delle competitività attraverso l'incremento della produttività delle imprese, al rafforzamento dell'occupabilità delle lavoratrici e dei lavoratori alla creazione di posti di lavoro qualificati» (64).

Il Patto per la Fabbrica tratta molteplici temi che ruotano attorno a tre punti principali: la rappresentanza, la contrattazione collettiva e il sistema di protezione sociale del nostro Paese.

L'intesa, come si evince dal titolo "*Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e CGIL, CISL, UIL*", non ha carattere prescrittivo ma intende orientare la contrattazione verso nuovi contenuti e fornire delle linee guida per il futuro delle relazioni industriali.

Le parti condividono l'importanza di avere «relazioni industriali autorevoli, dinamiche e qualificate» quale «fattore di sviluppo, capace di incidere positivamente su un sistema economico-produttivo che deve essere in grado di vincere le sfide poste dai mercati sempre più globalizzati, dalla tecnologia e dai conseguenti cambiamenti del lavoro» (65). Dall'accordo emerge quindi l'intento di Confindustria e CGIL, CISL, UIL di ribadire il loro ruolo non soltanto nel mondo del lavoro, ma bensì nel più ampio contesto sociale confermando la centralità delle imprese e della persona.

Le parti sociali non hanno inteso occuparsi solamente di assetti contrattuali, ma si sono altresì impegnate ad individuare alcune tematiche «che sempre più stanno interessando le relazioni industriali e la contrattazione» (66). Nella parte del Patto dedicata alle relazioni industriali, Confindustria e CGIL, CISL, UIL individuano alcuni ambiti di condiviso interesse su cui intervenire in via prioritaria attraverso specifiche intese: *welfare*, formazione e competenze, sicurezza sul lavoro, mercato del lavoro e partecipazione. Si tratta, quindi, della condivisione di alcuni "punti fermi" da fissare al centro di una progettualità condivisa su cui le parti sociali riconoscono la necessità di intervenire, in via

---

<sup>64</sup> Punto 1 dell'accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 1.

<sup>65</sup> Punto 1 dell'accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 1.

<sup>66</sup> Punto 6 dell'accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 9.

prioritaria, al fine di indirizzare la contrattazione verso questioni sempre più centrali ed importanti nel dibattito sociale.

Soffermando l'analisi sul punto dedicato al *welfare*, è possibile analizzare la posizione e gli intendimenti assunti dalle parti sociali nel 2018 così da osservare come queste hanno inteso definire il tema del *welfare* e, più in generale, la sostenibilità del nostro sistema di protezione sociale.

Le parti ribadiscono la necessità di un sistema di protezione sociale a due livelli: pubblico e privato. L'accordo sottolinea l'importanza del rapporto tra il *welfare* pubblico – quale punto fermo e imprescindibile del nostro sistema di protezione sociale e di cui è necessario salvaguardare il carattere universale – e quello contrattuale.

All'interno del Patto le parti adottano la posizione unitaria di favorire in relazione all'importanza di sostenere la crescita del *welfare* a livello contrattuale nell'ottica di incentivare lo sviluppo di misure integrative, e non sostitutive, di tutte le tutele già previste dal sistema pubblico e che siano con quest'ultimo coordinate.

Confindustria e CGIL, CISL, UIL concordano sull'idea che il *welfare* contrattuale rappresenti «un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro» (67). Da tale dichiarazione emerge la posizione delle parti sociali in merito alla declinazione del concetto di *welfare* in azienda che non viene descritto solamente attraverso i due più classici pilastri del *welfare* contrattuale, quali la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa, ma viene altresì ricostruito a partire dal “benessere organizzativo” e dalla “conciliazione dei tempi di vita e di lavoro” quali elementi che permettono di migliorare la vita lavorativa e la sfera privata del singolo lavoratore. La volontà delle parti, quindi, è quella di ampliare il concetto di *welfare* contrattuale superando la più classica definizione fiscale strettamente legata al disposto degli articoli 51 e 100 del TUIR aderendo, quindi, ad una concezione “ampia” di tale termine.

---

<sup>67</sup> Punto 6, lett. a) dell'accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 9.

È importante che le soluzioni di *welfare* contrattuale si sviluppino in maniera coordinata tra i diversi livelli della contrattazione collettiva affinché si crei un miglior coordinamento tra le varie iniziative. Secondo le parti, tale obiettivo può essere raggiunto attraverso intese interconfederali che individuino linee guida per indirizzare la contrattazione collettiva, nei vari settori e ai diversi livelli, verso aree tematiche di interesse generale. Anche in tale circostanza, le parti, riportando a titolo esemplificativo alcune di tali materie, oltre a richiamare la previdenza complementare e la tutela della non autosufficienza (strumenti di *welfare* più “classici”), nominano anche le prestazioni di *welfare* sociale e quelle per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il concetto del *welfare* aziendale viene richiamato dal Patto per la Fabbrica anche nell’ambito della distinzione tra trattamento economico minimo (c.d. TEM) <sup>(68)</sup> e trattamento economico complessivo (c.d. TEC). Mentre il TEM è individuato dai minimi tabellari previsti dal CCNL, il TEC è costituito dal TEM «e da tutti quei trattamenti economici – nei quali, limitatamente a questi fini sono da ricomprendere fra gli altri anche le eventuali forme di *welfare* – che il contratto collettivo nazionale di categoria qualificherà come “comuni a tutti i lavoratori del settore”, a prescindere dal livello di contrattazione a cui il medesimo contratto collettivo nazionale di categoria ne affiderà la disciplina» <sup>(69)</sup>. Il fatto di ricomprendere all’interno del TEC anche le forme di *welfare* riconosciute ai lavoratori è dimostrazione di come tali strumenti siano entrati a far parte del trattamento complessivo del lavoratore e di come anche l’offerta di tali strumenti sia divenuto elemento determinante per la scelta di una determinata posizione lavorativa.

Dalla lettura del Patto per la Fabbrica emerge dunque la volontà delle parti sociali di indirizzare la contrattazione collettiva verso soluzioni di *welfare*

---

<sup>68</sup> Il Patto per la Fabbrica, a p. 8, indica espressamente come deve essere determinato il TEM: «il contratto collettivo nazionale di categoria individuerà i minimi tabellari per il periodo di vigenza contrattuale, intesi quali trattamento economico minimo (TEM). La variazione dei valori del TEM (minimi tabellari) avverrà – secondo le regole condivise, per norma o prassi, nei singoli CCNL – in funzione degli scostamenti registrati nel tempo dall’indice dei prezzi al consumo armonizzato per i paesi membri della Comunità europea, depurato dalla dinamica dei prezzi e dei beni energetici importati come calcolato dall’Istat. Il contratto nazionale di categoria, in ragione dei processi di trasformazione e o di innovazione organizzativa, potrà modificare il valore del TEM».

<sup>69</sup> Accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 8.

in cui sia valorizzata la dimensione sociale delle misure. Tale concetto, infatti, viene più volte collegato anche al tema dell'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro e, in tale ottica, il Patto diventa un esempio emblematico di come tale termine possa essere inteso "in senso ampio" fino a ricomprendere anche tali tipologie di interventi. Pertanto, «la contrattazione collettiva, in particolare quella territoriale e aziendale, ricopre un ruolo strategico, rappresentando uno degli strumenti concreti tramite i quali le aziende possono attivare adeguate politiche conciliative, creare sviluppo, occupazione, equità sociale, sistemi integrati di *welfare*»<sup>(70)</sup>.

#### **4. Domanda di ricerca.**

Alla luce di quanto sin qui descritto, a fronte dell'importanza di tutelare il benessere dei lavoratori e dell'importanza di considerarli non solo come prestatori di lavoro, ma bensì come persone con bisogni personali e familiari, all'interno del presente elaborato sarà indagato lo stato di attuazione degli intendimenti delle parti sociali descritti all'interno dell'accordo interconfederale del 9 marzo 2018 sottoscritto tra Confindustria e CGIL, CISL, UIL nella parte in cui mirano ad uno sviluppo della contrattazione collettiva verso misure di *welfare* contrattuale per il miglioramento della conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

La ricerca intende studiare e mappare gli strumenti attuati dalle parti sociali a livello di contrattazione collettiva nazionale e aziendale per far fronte alla sempre maggiore richiesta da parte dei lavoratori di istituti di *welfare* aziendale volti a favorire l'incontro tra i bisogni personali e l'attività lavorativa, nel rispetto delle linee di indirizzo individuate nel Patto per la Fabbrica.

Pertanto, la domanda di ricerca del presente elaborato può essere riassunta come segue: alla luce degli intendimenti contenuti all'interno del Patto per la Fabbrica in merito alla volontà di Confindustria e CGIL, CISL, UIL di intervenire in via prioritaria in alcune materie sempre più centrali per le relazioni

---

<sup>70</sup> R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccole e media impresa italiana*, op. cit., p. 34.

industriali e per la contrattazione collettiva, tra cui, appunto, l'ambito del *welfare*, qual è lo stato di attuazione delle volontà delle parti sociali? Qual è lo sviluppo del *welfare* contrattuale in merito alla possibilità che esso rappresenti «un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro» (71)?

Contestualmente a tale analisi, il presente elaborato intende ampliare lo sguardo dal punto di vista temporale cominciando lo studio della contrattazione collettiva (nazionale e aziendale) dal 2015, anno di emanazione della Legge di Stabilità per il 2016, norma fondamentale per la diffusione del *welfare* aziendale nel contesto italiano. Attraverso lo studio della contrattazione nazionale e aziendale, sarà dunque possibile evidenziare altresì in che modo la disciplina legislativa abbia influenzato l'espansione del *welfare* aziendale nell'ambito delle misure di conciliazione vita-lavoro.

---

<sup>71</sup> Punto 6, lett. a) dell'accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 10.

## CAPITOLO II.

### PROFILI METODOLOGICI

*Sommario: Profili metodologici.* – 1. Definizione del perimetro di indagine: sistema di relazioni industriali Confindustria. – 2. Criteri di classificazione del dato contrattuale-collettivo. – 3. Ulteriore definizione del perimetro di indagine: il caso studio di Fincantieri S.p.A..

#### **1. Definizione del perimetro di indagine: sistema di relazioni industriali Confindustria.**

Per tentare di rispondere alla domanda di ricerca, che ha come obiettivo quello di indagare gli esiti del Patto per la Fabbrica del 9 marzo 2018 nell'ambito del *welfare* aziendale, l'analisi si condurrà all'interno del settore metalmeccanico e, in particolare, all'interno del sistema contrattuale afferente a Confindustria relativo al CCNL sottoscritto tra Federmeccanica-Assistal e FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL. Questo settore è noto per essere uno tra i più evoluti nell'offerta di *welfare* aziendale in quanto, a partire dal 2016, ha definito una implementazione delle azioni volte a migliorare il benessere dei lavoratori, diventando un punto di riferimento e un pioniere per gli altri settori e gli altri sistemi di relazioni industriali.

Oltre ad analizzare il macro-settore afferente a Confindustria attraverso l'analisi del dato contrattuale-collettivo nazionale ed aziendale, per offrire una visione più dettagliata e concreta dello stato di attuazione di quanto espresso all'interno del Patto per la Fabbrica sarà analizzato un caso studio di un'importante azienda afferente a tale sistema. Grazie a tale approfondimento, sarà possibile analizzare le iniziative concrete introdotte nell'ambito del *welfare* all'interno di una precisa realtà aziendale.

Il CCNL per i dipendenti delle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti sottoscritto tra Federmeccanica-Assistal e FIM-CISL,

FIOM-CGIL, UILM-UIL, secondo quanto emerge dai dati CNEL nell'ambito dei CCNL del settore privato depositati al CNEL entro il 30 giugno 2025, risulta essere quello maggiormente diffuso per numero di lavoratori:

Tabella 1. CCNL per i dipendenti dalle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti.

<b>Codice CNEL</b>	<b>Titolo CCNL</b>	<b>Organizzazioni Datoriali di categoria</b>	<b>Organizzazioni Sindacali</b>	<b>N. aziende</b>	<b>N. lavoratori</b>
C011	CCNL per i dipendenti dalle aziende metalmeccaniche e della installazione di impianti	Federmeccanica; Assistal	FIM-CISL; CISL; FIOM-CGIL; CGIL; UILM-UIL; UIL	63.612	1.718.377

Nota: Nelle colonne nominate "N. aziende" e "N. lavoratori" sono indicati i dati rilevati per mezzo delle comunicazioni mensili UNIEMENS dei datori di lavoro all'INPS (media delle 12 rilevazioni mensili) nell'anno più recente disponibile.

*Fonte: Elaborazione dei dati reperibili nell'Archivio CNEL "CCNL settore privato depositati al CNEL entro il 30 giugno 2025".*

Il presente CCNL si applica «agli stabilimenti appartenenti al settore metalmeccanico nei quali la lavorazione del metallo abbia una presenza esclusiva, prevalente o quantitativamente rilevante; agli stabilimenti siderurgici; agli stabilimenti, alle unità produttive e di un servizio tradizionalmente considerati affini ai metalmeccanici; alle unità produttive e di servizio, ricerca, progettazione e sviluppo che abbiamo con il settore metalmeccanico interconnessioni di significativa rilevanza e delle imprese costruttrici di impianti

tecnologici, di servizi e di efficienza energetica (esco) e di *facility management*»<sup>(72)</sup>.

Si è deciso di condurre l'indagine del presente CCNL Federmeccanica-Assistal e FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL poiché, secondo i dati reperiti all'interno dell'Archivio CNEL, è quello più applicato in termini di dipendenti. Saranno infatti analizzate le misure di *welfare* aziendale e di conciliazione vita-lavoro di cui beneficiano ben 1.718.377 lavoratori in Italia.

Il progetto intende analizzare nel dettaglio il sistema di relazioni industriali afferente a Confindustria anche alla luce del rinnovo del 2016, che è stato definito «strategico»<sup>(73)</sup>. Tale rinnovo, infatti, «è ben più di una mera revisione di istituti, in quanto contiene parti del tutto nuove e rilevatrici di un disegno di fondo: rilanciare il settore più importante della nostra economia industriale, concependo tale obiettivo come un impegno comune di imprese e lavoratori»<sup>(74)</sup>. Tra le diverse novità introdotte, le parti firmatarie hanno inteso riconoscere strumenti di *welfare* (c.d. *flexible benefit*) del valore di 100 euro, elevato a 150 euro per il 2018 e a 200 euro per il 2019, valore poi diventato strutturale a 200 euro con il rinnovo del 2021. Oltre a tale misura del tutto nuova e originale, all'interno del rinnovo del 2016 sono stati altresì potenziati ulteriori materie già esistenti nel contratto, come la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa. Si tratta quindi di un sistema di relazioni industriali evoluto che è stato propulsore della materia del *welfare* contrattuale anche per i rinnovi afferenti ad altri settori.

Incentrare lo studio sul settore metalmeccanico, con *focus* sul sistema di relazioni industriali Confindustria, risulta essere di particolare interesse in quanto si tratta di un settore popolato per più del 60% da lavoratori operai<sup>(75)</sup>, il che rende l'attuazione di misure di conciliazione e flessibilità organizzativa

---

<sup>72</sup> I. ARMAROLI, E. MASSAGLI, F. NESPOLI, G. PIGLIALARMI, M. TIRABOSCHI (a cura di), *ATLANTE DELLA RAPPRESENTANZA DI IMPRESE E LAVORO. La geografia dei settori produttivi e delle attività economiche nel prisma dei sistemi di relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2021, p. 10.

<sup>73</sup> R. DEL PUNTA, *Un rinnovo di respiro strategico*, Ipsos Quotidiano, 17 dicembre 2016.

<sup>74</sup> R. DEL PUNTA, *Un rinnovo di respiro strategico*, op. cit.

<sup>75</sup> FIM-CISL, CENTRO RICERCHE REF, *Il cruscotto del lavoro nella metalmeccanica*, 24 gennaio 2023, p. 32.

alquanto sfidante. Il settore metalmeccanico presenta una forza lavoro eterogenea, formata in parte da *blue collar* e in parte da *white collar*. Tale diversità impone alle aziende di trovare i giusti strumenti di flessibilità che siano in grado, da un lato, di rispondere alla crescente richiesta dei lavoratori di conciliare la vita e il lavoro e, dall'altro, di tenere in considerazione le esigenze della produzione industriale. Nell'ambito dei lavoratori *blue collar* che operano in produzione, le misure di conciliazione vita-lavoro devono infatti tenere in considerazione delle esigenze della produzione e della necessità di essere, chiaramente, presenti fisicamente nel luogo di lavoro rendendo, in tal modo, impossibile l'utilizzo di strumenti quali, ad esempio, lo *smart working* o altri strumenti di flessibilità facilmente implementabili per i lavoratori *white collar*. Tuttavia, per mantenere un equilibrio organizzativo e produttivo è importante che le imprese adottino un approccio che sia capace di garantire, per quanto possibile, un bilanciamento all'interno della popolazione aziendale.

Impostando lo studio nell'ottica delle relazioni industriali, ossia contestualizzando l'analisi all'interno di una precisa realtà, quale, appunto, il settore metalmeccanico nell'ambito del sistema Confindustria e del CCNL sottoscritto da Federmeccanica-Assistal e FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL, sarà possibile confrontare le varie previsioni contenute all'interno degli accordi aziendali che saranno oggetto di studio. Nulla di attendibile, infatti, ci direbbe un'analisi che confronti previsioni appartenenti a sistemi di relazioni industriali differenti (76).

Il presente studio vuole quindi sintetizzare in modo sistematico, attraverso alcuni precisi criteri di classificazione, le informazioni recuperate attraverso lo studio della contrattazione collettiva nazionale e aziendale rispetto al fine indicato nella domanda di ricerca. La comparazione che si intende svolgere avverrà sia in senso orizzontale, tra i diversi rinnovi dei CCNL sottoscritti da Federmeccanica-Assistal e FIM-CISL, FIOM-CGIL, UILM-UIL, sia in senso verticale, calando lo studio all'interno della contrattazione di

---

<sup>76</sup> Il punto è approfondito in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Quinto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, op. cit., p. 18, nella parte in cui sottolinea che «poco o nulla di attendibile ci dice, infatti, un contratto collettivo di una azienda meccanica se comparato con un contratto collettivo di una azienda alimentare o della grande distribuzione organizzata perché diversi sono i sistemi regolatori e di welfare in cui operano e con cui interagiscono».

secondo livello. In particolare, è stata condotta un'analisi di 39 accordi aziendali stipulati tra il 2015 e il 2025 che fanno emergere un insieme di intese e prassi in uso all'interno delle imprese.

In aggiunta ad uno studio trasversale delle previsioni contenute nei diversi CCNL e negli accordi aziendali, l'indagine seguirà un approccio longitudinale a partire dal 2015, prima dell'entrata in vigore della Legge di Stabilità per il 2016.

Per quanto concerne lo studio delle casistiche aziendali, l'esame delle previsioni contenute all'interno degli accordi permetterà di evidenziare anche il grado di coerenza tra quanto contenuto all'interno della contrattazione collettiva nazionale e in quella aziendale. Tale approccio permetterà altresì di mettere in luce eventuali tendenze della contrattazione aziendale ad occuparsi di alcuni istituti piuttosto che di altri.

Sotto l'aspetto quantitativo e qualitativo degli accordi che saranno oggetto di studio, il presente elaborato mira ad analizzare e rielaborare in modo sistematico i contenuti di taluni accordi aziendali senza, tuttavia, la pretesa di rappresentare un campione statistico di tutta la contrattazione collettiva del settore metalmeccanico «considerata anche l'impossibilità, in Italia, di conoscere il numero esatto di contratti collettivi in assenza di un preciso obbligo di legge di deposito e pubblicazione del contratto collettivo ai fini della sua validità giuridica come era previsto dall'articolo 2072 del codice civile del 1942»<sup>(77)</sup>.

## **2. Criteri di classificazione del dato contrattual-collettivo.**

Il criterio di classificazione seguito per analizzare il materiale contrattuale, sia a livello di contrattazione collettiva nazionale che a livello di contrattazione aziendale, prevede una divisione degli istituti di conciliazione vita-lavoro per quattro macro-aree di intervento:

---

<sup>77</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023, p. XXXVII.

- misure di flessibilità organizzativa temporale, ossia strumenti che intervengono sui tempi di lavoro attraverso la modulazione del tempo di lavoro a favore delle esigenze dei dipendenti (come *part-time*, rimodulazione dell’orario in ingresso e/o in uscita, ecc.);
- misure di flessibilità organizzativa spaziale, ossia strumenti che intervengono sugli spazi di lavoro attraverso la definizione di modalità di svolgimento del lavoro che permettano di svolgere la propria prestazione in un luogo diverso dalla propria sede abituale (come il lavoro agile);
- misure in tema di permessi e congedi, ossia tutele aggiuntive rispetto a quelle già previste dalla legge per gestire meglio determinate fasi o esigenze della vita del dipendente;
- *benefit* e servizi/prestazioni, ossia tutto quell’insieme eterogeneo di strumenti offerti ai dipendenti in molteplici campi (come, ad esempio, assistenza sanitaria integrativa, previdenza complementare, salute e benessere, supporto alla famiglia e alla genitorialità, formazione, ecc.).

La volontà di impostare il progetto di ricerca sull’analisi e sulla rielaborazione sistematica della contrattazione collettiva nazionale e aziendale ha l’obiettivo di portare alla luce, attraverso tali specifici criteri di classificazione, il vasto materiale contrattuale «ancora oggi largamente inesplorato» <sup>(78)</sup>. Infatti, nella maggior parte dei contributi dottrinali «i riferimenti ai contratti collettivi sono, in effetti, sporadici e, comunque, condotti senza particolare attenzione alla verifica delle logiche interne di sistema. Così accade, per esempio, quando si parla di modello di contrattazione collettiva articolato o coordinato con riferimento a uno o più specifici contratti collettivi nazionali o a intese interconfederali senza tuttavia avere la cura di verificare i comportamenti e la ricchissima produzione contrattuale degli attori del livello decentrato. O anche quando, analizzando tematiche emergenti – come il *welfare* aziendale, il lavoro agile e il fondo nuove competenze – si elencano in ordine

---

<sup>78</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2021, n. 3, p. 637.

sparso e si comparano (pochi) accordi aziendali letti senza agganci ai rispettivi sistemi settoriali di contrattazione collettiva» (79).

### **3. Ulteriore definizione del perimetro di indagine: il caso studio di Fincantieri S.p.A..**

Al fine di analizzare l'evoluzione del *welfare* aziendale nell'ambito delle politiche volte a favorire l'equilibrio tra vita privata e professionale alla luce degli intendimenti delle parti sociali così come espressi all'interno del Patto per la Fabbrica, oltre ai livelli di osservazione sopra citati (contrattazione collettiva nazionale e alcune esperienze aziendali) si procederà all'analisi dello studio di caso: Fincantieri S.p.A., azienda di primaria importanza nel settore metalmeccanico che afferisce al sistema di relazioni industriali Confindustria. Attraverso l'analisi del sistema di *welfare* presente in Fincantieri sarà possibile osservare come all'interno di una precisa realtà aziendale siano state progressivamente realizzate le misure di *welfare* e le politiche di *work-life balance* grazie anche all'apporto delle relazioni sindacali. L'amplia analisi di contesto del sistema di relazioni industriali afferente a Confindustria – in particolare per quanto concerne il dato contrattual-collettivo nell'ambito del *welfare* aziendale e delle misure di *work-life balance* per gli anni 2015-2025 – costituirà la premessa teorica su cui verrà ricostruito il caso studio attraverso una precisa chiave di sistema.

Per valutare l'evoluzione e lo sviluppo del sistema di Fincantieri, sarà preliminarmente fondamentale analizzare la contrattazione collettiva nazionale e aziendale afferente al medesimo sistema di relazioni industriali di Fincantieri, che afferisce, per l'appunto, al sistema Confindustria e al CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM.

Fincantieri S.p.A. è la Società capogruppo del Gruppo Fincantieri, che costituisce uno dei più importanti complessi cantieristici al mondo, l'unico attivo in tutti i settori della navalmeccanica ad alta tecnologia ed è il primo per

---

<sup>79</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, op. cit., pp. 615-616.

diversificazione e innovazione. Il Gruppo è *leader* a livello globale nella progettazione e costruzione di navi da crociera e navi militari, nelle riparazioni e trasformazioni navali, nella produzione di sistemi e componenti per i settori meccanico ed elettrico, nelle soluzioni di arredamento navale, nei sistemi elettronici e *software*, nelle infrastrutture, nelle opere marittime e nell'offerta di servizi di supporto post-vendita.

Il Gruppo Fincantieri è sempre più impegnato verso la transizione ecologica attraverso la realizzazione di prodotti sostenibili e *green*, grazie all'utilizzo di nuove tecnologie e nuovi carburanti.

Il Gruppo Fincantieri, con oltre 230 anni di storia e più di 7.000 navi costruite, ha sede a Trieste e mantiene i propri centri direzionali in Italia. A livello globale, impegna oltre 22.000 lavoratori diretti, di cui quasi 12.000 in Italia, in una rete produttiva di 18 stabilimenti in tre continenti: Europa, Asia e Americhe <sup>(80)</sup>.

Le attuali sfide del mercato, derivanti in special modo dalle grandi transizioni digitali e *green*, richiedono una costante attenzione verso l'innovazione, senza chiaramente dimenticarsi dell'importanza di valorizzare le persone in un'ottica di sostenibilità sociale.

In tale ottica, anche Fincantieri si trova a dover affrontare un mercato del lavoro cambiato, in cui la logica lavoro/retribuzione si è dotata di nuovi elementi. Le persone, infatti, non ricercano più solamente una determinata retribuzione monetaria, ma anche *benefit* aggiuntivi che permettano loro di migliorare la qualità della vita lavorativa e personale. In tale contesto, assumono sempre maggiore importanza le politiche di *welfare* orientate a migliorare il benessere generale e l'equilibrio tra sfera privata e professionale. La qualità del lavoro, del clima aziendale e del benessere devono quindi essere una priorità anche per Fincantieri con l'obiettivo di rendere la realtà aziendale sempre più sostenibile ed inclusiva.

Fincantieri è un'azienda caratterizzata da un modello di relazioni industriali evolute in senso partecipativo che prevede molteplici occasioni di

---

<sup>80</sup> *Fincantieri Bilancio 2024.*

coinvolgimento di tutti gli attori: l'azienda, i lavoratori e le Organizzazioni Sindacali. Tale modello è costituito dalla presenza di innumerevoli Organismi composti da rappresentanti dei sindacati, dei dipendenti e dell'azienda. Da ultimo, con la sottoscrizione dell'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 con le Organizzazioni Sindacali di FIM, FIOM e UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento Sindacale Nazionale, al Coordinamento Sindacale e alle strutture territoriali, il modello è stato ulteriormente rafforzato grazie alla previsione di nuove forme di collaborazione, confronto e condivisione tra le parti.

La Società è molto evoluta nell'ambito del *welfare* aziendale e attenta al benessere dei propri dipendenti. Citando solo alcune delle innumerevoli novità nell'ambito del *welfare* e del *work-life balance* adottate con la sottoscrizione dell'ultimo accordo integrativo (che verranno dettagliatamente approfondite nel Capitolo IV del presente elaborato) è stata istituita un'apposita Commissione Paritetica per il *welfare* al fine di analizzare, valutare e monitorare l'andamento generale del *welfare* ed è stato inoltre creato un apposito Gruppo di lavoro (composto da rappresentanti aziendali e sindacali) nell'ambito della flessibilità e della conciliazione vita-lavoro.

Nel Capitolo IV saranno quindi analizzati gli strumenti di *welfare* e le modalità con cui le parti sociali, anche alla luce delle dichiarazioni contenute nel Patto per la fabbrica, hanno sviluppato un sistema di *welfare* aziendale sempre più attento al benessere complessivo nel luogo di lavoro e nella vita privata.

Immagine 1. Esempificazione della vasta gamma di beni, prestazioni e servizi offerti alla popolazione aziendale di Fincantieri S.p.A.



Fonte: <https://www.fincantieri.com/it/sostenibilita/gestione-risorse-umane/welfare-aziendale/>.

Tra i motivi per i quali è stato scelto Fincantieri S.p.A. quale caso studio del presente progetto nasce altresì dallo svolgimento, nell'arco di tempo del dottorato di ricerca, di un percorso professionale presso la Funzione *Industrial Relations* di Fincantieri S.p.A., che permetterà di effettuare un'indagine empirica *on the job* all'interno del contesto aziendale. Il periodo del dottorato di ricerca è coinciso, inoltre, con la sottoscrizione dell'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 che, come già anticipato, contiene molte novità nell'ambito del *welfare*, del *work-life balance*, del benessere e della più ampia sostenibilità sociale, tutti temi che verranno opportunamente analizzati nel Capitolo IV del presente elaborato.

## CAPITOLO III.

### **WELFARE AZIENDALE E MISURE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO NEL SISTEMA DI RELAZIONI INDUSTRIALI CONFINDUSTRIA**

*Sommario: Il welfare aziendale e le misure di conciliazione vita-lavoro: sistema di relazioni industriali Confindustria.* – 1. Sistema di relazioni industriali Confindustria. – 2.1. Evoluzione della contrattazione collettiva nazionale e aziendale dal 2015 al 2025. – 2.2.1. Misure di flessibilità organizzativa temporale. – 2.2.2. *Part-time*. – 2.2.3. Flessibilità oraria. – 2.3.1. Misure di flessibilità organizzativa spaziale. – 2.3.2. Lavoro agile. – 2.4.1. Misure in tema di congedi e permessi. – 2.4.2. Congedi. – 2.4.3. Aspettativa non retribuita e permessi vari. – 2.4.4. Banca ore solidale. – 2.5.1. *Benefit* e servizi/prestazioni. – 2.5.2. Previdenza complementare. – 2.5.3. Assistenza sanitaria integrativa. – 2.5.4. Servizi e prestazioni. – 3. Contrattazione e *welfare* aziendale: il ruolo strategico della Legge di Stabilità per il 2016 e del Patto per la Fabbrica del 2018.

#### **1. Sistema di relazioni industriali Confindustria.**

Grazie alle novità in materia di *welfare* aziendale definite dal legislatore con la Legge di Stabilità per il 2016, si è assistito ad un'importante evoluzione dello strumento grazie alla promozione del *welfare* obbligatorio e negoziale. Tale cambiamento ha garantito una più stretta collaborazione tra le parti sociali attraverso un'azione condivisa tra imprese, organizzazioni sindacali e lavoratori. Tra le ragioni per cui è importante investire in strumenti volti a garantire il benessere lavorativo e offrire misure di *welfare*, è possibile distinguere tra obiettivi "interni" ed "esterni". I primi sono legati alla soddisfazione dei lavoratori in un'ottica di *retention*, al miglioramento del clima aziendale e dei risultati, mentre i secondi sono legati all'immagine che l'azienda trasmette all'esterno ottenendo un ritorno in termini di *attraction* verso i talenti presenti nel mercato del lavoro<sup>(81)</sup>. In tale ottica, «il concetto di benessere lavorativo si estende oltre la mera soddisfazione professionale per includere il benessere

---

<sup>81</sup> E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2023, p. 8.

fisico, psicologico e sociale dei lavoratori e delle lavoratrici all'interno del loro contesto occupazionale»<sup>(82)</sup>.

Nell'ambito dell'audizione parlamentare al Disegno di Legge di Stabilità 2016, la posizione di Confindustria sulle novità in tema di *welfare* aziendale si è dimostrata fin da subito favorevole. Nel suo complesso, infatti, nell'audizione si legge che «la manovra del Governo, sia per la qualità di alcune misure sia per l'entità del finanziamento in deficit, gioca un ruolo positivo»<sup>(83)</sup>. Nell'ambito delle azioni volte a ridurre il cuneo fiscale e contributivo viene valutata positivamente «la possibilità di corrispondere i premi [di risultato n.d.r.] sotto forma di prestazioni di *welfare* aziendale. Così, sulla base di accordi aziendali, le imprese potranno erogare una serie di servizi di utilità sociale, in taluni casi integrando, in altri decongestionando l'offerta pubblica, in altri ancora colmandone l'assenza»<sup>(84)</sup>. Confindustria valuta positivamente anche l'erogazione di prestazioni per il tramite di *voucher* acquisto affermando che tale previsione «accrescerà la fidelizzazione delle risorse umane, il potere di acquisto dei dipendenti e faciliterà l'emersione dell'economia sommersa, favorendo allo stesso tempo la conciliazione lavoro-famiglia»<sup>(85)</sup>.

Alla luce di quanto espresso in merito alle novità previste nella Legge di Stabilità per il 2016, emerge un concetto di *welfare* aziendale in senso ampio, in quanto non sono richiamati solamente gli aspetti più prettamente fiscali, ma anche alcuni elementi più legati alla sfera sociale legando il *welfare* alla possibilità di favorire la sfera lavorativa con quella familiare e privata.

La posizione di Confindustria rispetto alle misure di *welfare* aziendale e la concezione ampia di tale termine sono state confermate anche nel Patto per la Fabbrica del 2018. Con tale accordo interconfederale, Confindustria e CGIL, CISL, UIL hanno assunto un impegno reciproco a intervenire su questioni di

---

<sup>82</sup> G. GARLATTI COSTA, *Conciliazione vita-lavoro e soddisfazione lavorativa: uomini e donne a confronto*, in S. CAPELLARI (a cura di), *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare*, EUT Edizioni Università di Trieste, 2024, p. 203.

<sup>83</sup> G. SQUIZI, *Audizione Parlamentare. Commissioni Congiunte Bilancio. Senato della Repubblica e Camera dei Deputati. Disegno di Legge di Stabilità 2016*, 2 novembre 2016, p. 2.

<sup>84</sup> G. SQUIZI, *Audizione Parlamentare. Commissioni Congiunte Bilancio. Senato della Repubblica e Camera dei Deputati. Disegno di Legge di Stabilità 2016*, op. cit., p. 8.

<sup>85</sup> G. SQUIZI, *Audizione Parlamentare. Commissioni Congiunte Bilancio. Senato della Repubblica e Camera dei Deputati. Disegno di Legge di Stabilità 2016*, op. cit., p. 8.

rilevanza crescente, tra cui il *welfare* aziendale, riconosciuto come un elemento chiave per la crescita del benessere organizzativo e per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Tale impegno comune mira a creare un ambiente lavorativo più equilibrato e sostenibile, promuovendo il benessere dei dipendenti e favorendo una maggiore armonia tra le esigenze personali e professionali. Tale Patto rappresenta una posizione chiara e unitaria di come le parti sociali intendono evidenziare il legame tra il *welfare* contrattuale e gli istituti di conciliazione vita-lavoro quali strumenti per accrescere il benessere dei dipendenti nell’ottica di agire ponendo sempre le persone al centro.

Nella specifica parte dedicata alle relazioni industriali, Confindustria insieme a CGIL, CISL e UIL individuano il *welfare* tra gli ambiti di interesse comune sui quali intervenire attraverso specifici accordi concordando sul fatto che esso rappresenti «un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro»<sup>(86)</sup>. Tale ricostruzione del concetto di *welfare*, che richiama il “benessere organizzativo” e, in generale, tutte le misure volte a favorire l’incontro tra le esigenze personali e professionali, rientra all’interno di una definizione ampia del termine in quanto va oltre a quanto meramente elencato all’interno della disciplina fiscale sposando una concezione più ampia e inclusiva del concetto di *welfare* che abbraccia anche la dimensione organizzativa e l’equilibrio tra la sfera privata e lavorativa.

## **2.1. Evoluzione della contrattazione collettiva nazionale e aziendale dal 2015 al 2025.**

Nel prosieguo del Capitolo saranno analizzati gli strumenti di *welfare* aziendale, con particolare riguardo anche alle misure di conciliazione vita-lavoro, nell’ambito del sistema di relazioni industriali di Confindustria. In particolare, verranno analizzati i seguenti rinnovi del CCNL Industria

---

<sup>86</sup> Punto 6, lett. a) dell’accordo interconfederale 9 marzo 2018, p. 9.

metalmecanica e della installazione di impianti, relativi alle annualità che coprono l'arco temporale tra il 2015 e il 2025:

Tabella 2. CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM: copertura anni da 2015 a 2025.

<b>Organizzazioni Datoriali di categoria</b>	<b>Organizzazioni Sindacali</b>	<b>Data sottoscrizione</b>
Federmeccanica; Assistal	FIM-CISL; CISL; UILM-UIL; UIL	5 dicembre 2012
Federmeccanica; Assistal	FIM-CISL; CISL; FIOM- CGIL; CGIL; UILM-UIL; UIL	26 novembre 2016
Federmeccanica; Assistal	FIM-CISL; CISL; FIOM- CGIL; CGIL; UILM-UIL; UIL	5 febbraio 2021

I tre CCNL sopra indicati sono stati reperiti attraverso l'Archivio Nazionale dei Contratti Collettivi di lavoro del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (CNEL), istituito secondo quanto disposto dall'articolo 17, Legge 30 dicembre 1986, n. 936 (<sup>87</sup>).

Le parti contrattuali, come si evincerà dallo studio condotto nei prossimi paragrafi, risultano essere particolarmente sensibili al tema del *welfare* e degli strumenti di conciliazione vita-lavoro anche alla luce di un'espressa dichiarazione inserita nel CCNL del 2016 secondo cui «potranno essere definite in sede aziendale con la RSU soluzioni che in una logica di miglioramento

<sup>87</sup> Cfr. M. TIRABOSCHI, L. VENTURI, *L'archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro (art. 17, comma 1, legge n. 936/1986)*, in *CNEL, Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2024, 1.

dell'efficienza e di orientamento al risultato favoriscano la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e una gestione positiva dell'invecchiamento attivo»<sup>(88)</sup>.

Prendendo in considerazione i dati inseriti all'interno dell'archivio del CNEL aggiornati a dicembre 2024, il CCNL sottoscritto dalle parti sociali nel 2021 risulta essere il più applicato all'interno del settore metalmeccanico per numero di dipendenti, coprendo 1.718.377 lavoratori e 63.612 aziende.

Nell'ambito dei rinnovi contrattuali a copertura del periodo 2015-2025, il presente Capitolo analizzerà, seguendo precisi criteri di classificazione delle diverse misure analizzate, l'evoluzione della contrattazione collettiva nazionale e, contestualmente, della contrattazione aziendale. Per quanto concerne questi ultimi, si precisa che la selezione dei contratti analizzati è avvenuta tenendo in considerazione l'anno di sottoscrizione, le parti firmatarie, il sistema di relazioni industriali a cui afferisce l'azienda e il tema disciplinato dall'intesa.

Alla luce degli intendimenti espressi delle parti sociali all'interno del Patto per la Fabbrica, e tenendo in considerazione l'arco temporale dal 2015 al 2025, nei prossimi paragrafi si darà evidenza dell'evoluzione della contrattazione collettiva nazionale e aziendale utilizzando i seguenti criteri di classificazione, che prevedono la divisione delle misure di conciliazione vita-lavoro per quattro macro-aree di intervento:

- misure di flessibilità organizzativa temporale, ossia strumenti che intervengono sui tempi di lavoro (come *part-time*, rimodulazione dell'orario in ingresso e/o in uscita, ecc.);
- misure di flessibilità organizzativa spaziale, ossia strumenti che intervengono sugli spazi di lavoro (come il lavoro agile);
- misure in tema di congedi e permessi;
- *benefit* e servizi/prestazioni.

---

<sup>88</sup> Articolo 5, Sezione IV, Titolo III del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM sottoscritto in data 5 febbraio 2021.

### **2.2.1. Misure di flessibilità organizzativa temporale.**

#### **2.2.2. *Part-time.***

##### *Contrattazione collettiva nazionale*

Nei diversi CCNL oggetto di studio l'istituto del *part-time* è disciplinato dall'articolo 4, lettera c), Sezione IV, Titolo I. La disciplina contrattuale della trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, nell'arco temporale 2015-2025, è rimasta pressoché invariata.

Per quanto concerne i lavoratori che possono beneficiare della trasformazione da tempo pieno a tempo parziale, il CCNL prevede un vero e proprio diritto alla trasformazione del lavoro da *full-time* a *part-time* nei confronti dei lavoratori affetti da patologie gravi che richiedano terapie salvavita da cui derivi una discontinuità nello svolgimento dell'attività lavorativa. Il CCNL fissa dei limiti percentuali di concessione del *part-time* che differiscono a seconda del numero di dipendenti in forza a tempo pieno. I limiti per l'accoglimento della domanda vanno dal 3% per le imprese con meno di 100 dipendenti al 4% per le imprese con più di 100 dipendenti.

In relazione alle causali per le quali le imprese sono tenute a valutare la concessione del *part-time*, il CCNL prevede le seguenti causali: necessità di assistere per motivi di salute genitori, coniuge/convivente, figli e altri familiari conviventi e la necessità di accudire i figli fino al compimento di 13 anni. In tal caso, è necessario che il dipendente presenti apposita documentazione che dimostri la sussistenza delle ragioni per le quali richiede la trasformazione. Sempre in relazione a tali causali, nel caso in cui l'azienda abbia meno di 100 dipendenti è necessario che questa valuti altresì la fungibilità del lavoratore, ovvero la possibilità di quest'ultimo di essere sostituito da un altro dipendente avente la sua professionalità e che sia, quindi, con questo interscambiabile. Sempre in funzione della fungibilità del singolo, sono previste apposite causali relative a: necessità di assistere familiari conviventi che accedono a programmi terapeutici e di riabilitazione per tossicodipendenti e necessità di studio connesse al conseguimento di un titolo. Infine, è prevista un'ultima causale con

cui l'azienda può valutare l'accoglimento della richiesta di trasformazione per ulteriori ragioni, tenendo conto delle esigenze tecnico-organizzative.

Nelle aziende con meno di 100 dipendenti, le parti sociali hanno previsto un criterio di priorità nella valutazione delle domande di trasformazione dovute a motivi di salute dei familiari e alla necessità di accudire i figli fino al compimento di 13 anni.

Un'importante novità è stata apportata con il CCNL del 2021 il quale ha previsto un innalzamento della percentuale massima di personale in *part-time* in caso di richieste di trasformazione dovute alla necessità di accudire i figli fino al compimento di 3 anni portandola dal 3% al 4% per le aziende con meno di 100 dipendenti e dal 4% al 5% per le aziende con più di 100 dipendenti.

#### *Contrattazione collettiva aziendale*

Nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale, l'istituto è disciplinato in modo omogeneo nel corso dell'arco temporale oggetto di studio. Tra le intese analizzate, alcune prevedono la concessione del *part-time* in maniera più estensiva attraverso la previsione di limiti percentuali più ampi rispetto a quelli previsti dal CCNL portandoli al 5% <sup>(89)</sup>, al 6% <sup>(90)</sup>, al 7% <sup>(91)</sup> e al 10% <sup>(92)</sup> dei dipendenti in forza a tempo pieno. In altri casi, gli accordi prevedono la disponibilità dell'azienda a valutare l'accoglimento oltre il limite previsto dal CCNL, ma senza specificare la percentuale massima <sup>(93)</sup>.

Con riferimento alle causali, alcuni accordi aziendali prevedono causali più estensive rispetto a quelle previste dal CCNL. Nell'ambito delle necessità legate a motivi di salute, alcune intese riconoscono la possibilità di richiedere la trasformazione anche nei casi in cui vi siano domande connesse a necessità di salute del richiedente stesso <sup>(94)</sup>, mentre altre superano il limite per cui è

---

<sup>89</sup> Come, ad esempio, l'accordo di SIAT S.p.A., 14 aprile 2015.

<sup>90</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Brawo S.p.A., 24 ottobre 2016.

<sup>91</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Telespazio e-Geos, 26 gennaio 2017; FLOS S.p.A., 18 ottobre 2022.

<sup>92</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

<sup>93</sup> Come, ad esempio, l'accordo di CDK Global Italia S.r.l., 25 agosto 2016; SYSTEM LOGISTIC S.p.A., 25 marzo 2021.

<sup>94</sup> Come, ad esempio l'accordo di SEST S.p.A., 2 giugno 2015; Faster S.p.A., 19 aprile 2018.

necessario che il familiare (diverso dai genitori, coniuge/convivente e figli, per i quali il CCNL non prevede espressamente che debbano essere conviventi) debba necessariamente essere convivente <sup>(95)</sup>. Al fine di tutelare in modo particolare determinate fattispecie, alcuni accordi prevedono criteri di precedenza nella concessione del *part-time*, come l'esigenza documentata di assistere figli o familiari di primo grado <sup>(96)</sup> o motivazioni legate a necessità familiari e/o problemi di salute del dipendente <sup>(97)</sup>. Al fine di sostenere la genitorialità, l'accordo di SYSTEM LOGISTIC S.p.A. (25 marzo 2021) prevede un'ulteriore causale riferita ad esigenze familiari legate alla maternità e alla paternità. Sempre ad integrazione di quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale, l'accordo di Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023) prevede invece particolari categorie di lavoratori per i quali è agevolato l'accesso al *part-time*: genitori con figli fino al quattordicesimo anno di età o senza limiti qualora i figli siano portatori di handicap (certificato secondo quanto previsto dalla Legge 5 febbraio 1992, n. 104); lavoratori fruitori dei permessi di cui alla Legge 5 febbraio 1992, n. 104; lavoratori residenti/domiciliati a più di 30 km dalla sede di lavoro; lavoratori fragili e/o affetti da patologie gravi. Si segnala, inoltre, l'accordo CDK Global Italia S.r.l. (25 agosto 2016) in cui l'azienda si rende disponibile a valutare l'accoglimento di richieste di *part-time* anche per ragioni diverse rispetto a quelle espressamente previste dal CCNL, senza ulteriori limitazioni. Tale causale, quindi, permette di concedere la trasformazione senza specifici limiti, se non quelli legati alla percentuale massima di personale in *part-time* previste dalla contrattazione nazionale.

---

<sup>95</sup> Come, ad esempio l'accordo di SCM GROUP S.p.A., 6 ottobre 2017; SYSTEM LOGISTIC S.p.A., 25 marzo 2021.

<sup>96</sup> Come, ad esempio l'accordo di SIAT S.p.A., 14 aprile 2015.

<sup>97</sup> Come, ad esempio l'accordo di SEST S.p.A., 2 giugno 2015.

### **2.2.3. Flessibilità oraria.**

#### *Contrattazione collettiva nazionale*

La flessibilità oraria è disciplinata, nei diversi CCNL oggetto di studio, dall'articolo 1, Sezione IV, Titolo III. Nell'arco temporale 2015-2025 la definizione della flessibilità oraria è rimasta invariata.

La regolazione dell'orario giornaliero di entrata e uscita è affidata a livello decentrato a disposizioni aziendali e, «laddove non sussistano impedimenti di carattere tecnico, organizzativo e produttivo e fatte salve le prassi in atto», è possibile definire a livello aziendale eventuali sistemi di flessibilità in entrata e in uscita. Pertanto, la contrattazione collettiva nazionale non disciplina nel dettaglio i possibili sistemi di flessibilità attuabili dalle imprese ma rimette a queste ultime la facoltà di definire i vari istituti in ragione delle diverse specificità. Definire una disciplina di dettaglio a livello di contrattazione collettiva nazionale, infatti, risulterebbe di difficile attuazione vista la necessità di legare gli istituti di flessibilità alle peculiarità della singola realtà aziendale.

#### *Contrattazione collettiva aziendale*

Dall'analisi degli accordi aziendali, emerge che la gestione della flessibilità oraria è stata affrontata con continuità per tutto il periodo considerato. Le misure di flessibilità di orario hanno l'obiettivo di favorire una più efficace conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro e sono espressione della sempre maggiore attenzione da parte delle aziende verso il benessere dei lavoratori. Tale approccio pone le persone e le loro esigenze al centro delle politiche organizzative e di gestione del personale, e questo anche in un'ottica di *attraction e retention* dei talenti. Come affermato nell'accordo di BERTO'S S.p.A. (6 marzo 2020), «il bilanciamento positivo e la conciliazione tra esigenze lavorative familiari e personali dei lavoratori è essenziale per creare le condizioni che permettano la piena espressione delle potenzialità professionali, per evitare le dispersioni degli investimenti sulle risorse umane e favorire il processo di creazione di valori condivisi, durevoli e sostenibili nel tempo».

Nel disciplinare le modalità di fruizione della flessibilità oraria, molti degli accordi analizzati hanno individuato come destinatari solo il personale impiegatizio o, in più generale, il personale indiretto. È il caso, ad esempio, dell'accordo di SCM GROUP (6 ottobre 2017) in cui viene prevista una flessibilità giornaliera in entrata di 30 minuti a favore di tutti i dipendenti indiretti non di produzione, oppure l'accordo di WEST PORT FUEL SYSTEM ITALIA S.r.l. (22 luglio 2021) che prevede, per il solo personale impiegatizio, un sistema di flessibilità sia in ingresso, tra le 8:00 e le 10:00, sia in pausa pranzo, potendo fruire della stessa in un arco temporale compreso tra le 12:30 e le 14:30. Anche l'accordo di Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A. (13 giugno 2022) e di Edison Next Government (24 luglio 2023) riconoscono modalità di flessibilità oraria al solo al personale impiegatizio. L'accordo di Piaggio & C. S.p.A. (23 gennaio 2020) prevede che, nell'ambito di un'apposita Commissione, verranno valutate le aree in cui sarà possibile introdurre – in via sperimentale – una fascia oraria di flessibilità fino ad un massimo di un'ora in ingresso, prevedendo espressamente l'esclusione delle aree collegate direttamente o indirettamente alla produzione.

Tra gli accordi analizzati, meno frequenti sono le aziende che riconoscono aperture anche verso il personale di produzione. L'accordo di SIAT S.p.A. (14 aprile 2015), ad esempio, pur riconoscendo l'ingresso posticipato al mattino solo agli impiegati, prevede che l'azienda valuterà, in via sperimentale, una nuova gestione degli ingressi – e successivi recuperi – anche nei reparti produttivi. Anche l'accordo di Ducati Motor Holding S.p.A. (5 marzo 2019) riconosce forme di flessibilità nelle aree di produzione prevedendo, per determinate aree produttive, la possibilità di anticipare l'orario di lavoro. Un altro esempio lo ritroviamo nell'accordo di Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023) dove gli operai turnisti e gli impiegati turnisti di produzione e degli enti di supporto alla produzione a turni possono fruire di ritardi giornalieri fino ad un massimo di 10 minuti per un massimo di 90 minuti mensili. Per i lavoratori turnisti a ciclo continuo su turni avvicendati che coprono le 24 ore giornaliere, invece, sono concessi dei ritardi giornalieri di 5 minuti per un massimo di 60 minuti mensili.

Dall'analisi degli accordi emerge come l'applicazione della flessibilità oraria trovi una più immediata e agevole attuazione nei confronti del personale

impiegatizio. Questo tipo di personale, per la natura delle mansioni che svolge, si presta infatti più facilmente all'adozione di modalità di lavoro flessibili come, appunto, la gestione autonoma di determinate fasce orarie di flessibilità in entrata e in uscita.

Dal punto di vista delle modalità di fruizione della flessibilità, la maggior parte degli accordi analizzati che disciplinano tale materia prevedono la possibilità di fruire di un quantitativo prestabilito di flessibilità solamente in ingresso all'inizio dell'orario lavorativo posticipando l'inizio della giornata lavorativa <sup>(98)</sup>. Meno frequenti, invece, sono gli accordi che concedono la possibilità di fruire della flessibilità in ingresso anticipando l'orario di lavoro <sup>(99)</sup>. In alcuni casi, la possibilità di fruire di modalità di orario flessibile viene riconosciuta altresì nelle modalità di fruizione della pausa pranzo consentendo ai dipendenti di fruire di una pausa più breve e anticipando, di conseguenza, l'orario di uscita al termine della giornata lavorativa <sup>(100)</sup>. L'accordo di CDK Global Italia S.r.l. (25 agosto 2016) precisa, in ogni caso, l'impossibilità di cumulare la riduzione della pausa pranzo con la flessibilità in ingresso al mattino.

Per quanto concerne la modalità di recupero della flessibilità oraria, la quasi totalità degli accordi analizzati prevede che il quantitativo di flessibilità fruita debba essere recuperata nel corso della medesima giornata di fruizione alla fine dell'orario lavorativo <sup>(101)</sup>. A titolo esemplificativo, l'accordo di Vitrociset S.p.A. (27 aprile 2015), oltre a prevedere per tutte le categorie la possibilità di recuperare la flessibilità in giornata, riconosce anche ulteriori modalità di recupero differenziate a seconda dell'inquadramento garantendo maggiore flessibilità alle categorie più alte: nell'arco della settimana per i dipendenti inquadrati fino alla categoria 5° S (che, a seguito della modifica

---

<sup>98</sup> Tra cui, ad esempio, l'accordo di SIAT S.p.A., 14 aprile 2015; Vitrociset S.p.A., 27 aprile 2015; SCM Group, 6 ottobre 2017; Almaviva S.p.A., Reactive S.r.l., Kline S.r.l., 14 dicembre 2022.

<sup>99</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Ducati Motor Holding S.p.A., 5 marzo 2019; Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A., 13 giugno 2022.

<sup>100</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Edison Next Government, 24 luglio 2023; CDK Global Italia S.r.l., 25 agosto 2016.

<sup>101</sup> Come, ad esempio, l'accordo di SIAT S.p.A., 14 aprile 2015; CDK Global Italia S.r.l., 25 agosto 2016; WEST PORT FUEL SYSTEM ITALIA S.r.l., 22 luglio 2021; Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A., 13 giugno 2022.

dell'inquadramento previsto dal CCNL del 2021, corrisponde al livello C3), nell'arco di due settimane per i 6° livelli (attuale B2), nell'arco del mese per coloro che sono inquadrati in 7° (attuali B3) e per il personale quadro.

Alcuni accordi disciplinano altresì la possibilità di fruire di un ammontare di permessi a recupero, ossia permessi che, entro un determinato arco di tempo, devono necessariamente essere recuperati <sup>(102)</sup>. Si tratterebbe, quindi, di un meccanismo di compensazioni orarie che agevola le persone nella conciliazione delle esigenze personali e professionali. L'accordo di Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023), ad esempio, riconosce 16 ore di permessi a recupero per i dipendenti inquadrati fino al livello B2, mentre per il personale B3 e quadro riconosce un massimo di 24 ore prevedendo in tutti i casi il recupero su base mensile.

### **2.3.1. Misure di flessibilità organizzativa spaziale.**

### **2.3.2. Lavoro agile.**

#### *Contrattazione collettiva nazionale*

Nell'ambito delle misure di flessibilità organizzativa spaziale, la contrattazione collettiva nazionale disciplina il lavoro agile (detto anche *smart working*) che, a livello normativo, è disciplinato dagli articoli 18-23 della Legge 22 maggio 2017, n. 81, e dal Protocollo nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali a cui hanno aderito CGIL, CISL, UIL, UGL, Confsal, CISAL, USB, Confindustria, Confapi, Confcommercio, Confesercenti, Confartigianato, CNA, Casartigiani, Alleanza cooperative, Confagricoltura, Coldiretti, CIA, Copagri, ABI, ANIA, Confprofessioni, Confservizi, Federdistribuzione, Confimi e Confetra.

Secondo quanto disposto dall'articolo 18, comma 1, il lavoro agile è una «modalità di esecuzione del lavoro subordinato, stabilita mediante accordo tra

---

<sup>102</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Telespazio e-Geos, 26 gennaio 2017; Ducati Motor Holding S.p.A., 5 marzo 2019; Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa», che può essere svolta «in parte all'interno di locali aziendali e in parte all'esterno senza una postazione fissa». Si precisa come sia lo stesso articolo 18, comma 1, a ritenere il lavoro agile uno strumento volto a favorire l'equilibrio tra esigenze professionali e private disponendo la sua promozione «allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro».

Lo *smart working* è una misura di *welfare* organizzativo che permette al lavoratore di coniugare la sfera privata con la sfera professionale favorendo «la realizzazione di un'operazione cd. *win win*» grazie alla quale «ai vantaggi goduti dal prestatore di lavoro sul piano della conciliazione della vita privata con quella professionale si affiancano i notevoli benefici del datore, il quale può vantare alle proprie dipendenze lavoratori più efficienti, maggiormente responsabilizzati e fidelizzati e può avvalersi di una struttura meno costosa sotto il profilo della gestione degli spazi»<sup>(103)</sup>.

Il richiamo al lavoro agile entra all'interno del dato contrattual-collettivo a partire dalla sottoscrizione del CCNL del 2016, precisamente all'articolo 5, Sezione IV, Titolo III. A livello di contrattazione nazionale non è prevista un'apposita regolamentazione dello *smart working*, ma vi è una espressa dichiarazione favorevole delle parti sociali che lo definiscono uno strumento di conciliazione vita-lavoro «utile per consentire una maggiore adattabilità alle diverse e nuove esigenze dei lavoratori e delle aziende». Nella dichiarazione le parti condividono l'impegno di valutare la regolamentazione della disciplina all'interno del CCNL anche se, tuttavia, anche con il rinnovo del 2021 non viene prevista una puntuale disciplina. In ogni caso, le parti convengono di affidare ad una Commissione paritetica il compito di definire un quadro normativo sulla materia.

---

<sup>103</sup> L. MONTEROSSO, *Il lavoro agile: finalità, politiche di welfare e politiche retributive*, in Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, 2017, n. 6, p. 23.

In relazione al nuovo articolo a tutela delle donne vittime di violenza di genere (articolo 12, Sezione IV, Titolo VI), il CCNL del 2021 ha altresì individuato il lavoro agile come una modalità di svolgimento della prestazione dell'attività lavorative utile ad agevolare le vittime di violenza.

### *Contrattazione collettiva aziendale*

Calando l'analisi al livello della contrattazione aziendale, il 2017, anno di emanazione della Legge 22 maggio 2017, n. 81, ha segnato un significativo incremento degli accordi sullo *smart working* creando una «proliferazione»<sup>(104)</sup> di accordi sul tema nonostante l'assenza di un esplicito rinvio alla contrattazione collettiva per la regolamentazione dell'istituto. Il lavoro agile, infatti, si regge sull'accordo individuale tra il lavoratore e il datore di lavoro, senza che vi sia l'obbligo di disciplinarlo a livello aziendale. Un altro momento in cui si è assistito all'aumento della diffusione degli accordi aziendali in materia di *smart working* è stato il periodo legato all'emergenza sanitaria da COVID-19 in risposta alla necessità di limitare e contenere quanto più possibile il contagio. L'adozione del lavoro agile ha infatti rappresentato una risposta alla necessità di garantire la continuità operativa delle imprese riducendo al minimo gli spostamenti dei lavoratori e favorendo il distanziamento sociale.

Nelle intese analizzate, soprattutto quelle relative agli anni prima dell'emergenza sanitaria da COVID-19, le parti sociali prevedono spesso l'introduzione dello strumento in via sperimentale<sup>(105)</sup>, il che evidenzia, quindi, un approccio prudente nell'introduzione dello strumento.

Anche se la normativa prevede espressamente che il lavoro agile è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro «senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro» (articolo 18, comma 1, Legge 22 maggio 2017, n. 81), tra gli accordi analizzati vi sono casi in cui le parti individuano i luoghi presso i quali svolgere la prestazione lavorativa<sup>(106)</sup> o casi in cui si richiama il normale orario

---

<sup>104</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2018, p. 195.

<sup>105</sup> Come, ad esempio, l'accordo di CDK Global Italia S.r.l., 25 agosto 2016; Bonfiglioli Riduttori S.p.A., 18 luglio 2017.

<sup>106</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Hitachi Rail S.p.A., 10 settembre 2019.

di lavoro <sup>(107)</sup> mantenendo, in tal modo, un certo livello di controllo sul lavoratore. Tali accordi tendono quindi a regolare l'istituto secondo lo schema del lavoro subordinato «basato sullo scambio tra retribuzione e tempo di lavoro» <sup>(108)</sup> allontanandosi da un'organizzazione del lavoro basata su «fasi, cicli e obiettivi» (articolo 18, comma 1, Legge 22 maggio 2017, n. 81).

Ad ogni modo, tramite la contrattazione collettiva aziendale le parti sociali hanno la possibilità di regolamentare la materia nell'ottica di una maggiore flessibilità rispetto al lavoro in presenza prevedendo, ad esempio, un'ampia fascia oraria in cui il dipendente deve rendersi contattabile e disponibile (l'accordo di Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A. del 13 giugno 2022 prevede, ad esempio, che il lavoratore possa svolgere la propria prestazione lavorativa in un arco orario compreso tra le 7:00 e le 19:00) oppure casi in cui viene favorita la conciliazione vita-lavoro riconoscendo giornate aggiuntive di *smart working* per particolari situazioni individuali <sup>(109)</sup>. Sempre in relazione alle giornate svolgibili da remoto, molti accordi definiscono un numero massimo di giornate in cui è concesso svolgere l'attività lavorativa in *smart working* prevedendo la fruizione nell'arco della settimana <sup>(110)</sup>, del mese

---

<sup>107</sup> Come, ad esempio, SYSTEM LOGISTIC S.p.A., 25 marzo 2021; Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

<sup>108</sup> ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2021, p. 339.

<sup>109</sup> L'accordo di Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023), ad esempio, estende le giornate svolgibili da remoto per le seguenti casistiche: «lavoratori in condizioni di disabilità certificata ai sensi dell'art. 3 della legge n. 104/92; lavoratori c.d. fragili e/o affetti da patologie gravi di cui al paragrafo "trattamento economico" – art. 2, Sez. IV, Titolo VI del vigente CCNL certificate dal medico specialista e convalidate dal medico competente; lavoratori che assistono un familiare convivente (incluso il coniuge o il convivente ai sensi della legge n. 76/2016) con disabilità grave certificata ai sensi dell'art. 3, comma 3, legge n. 104/92 (c.d. *caregiver*); lavoratrici in gravidanza a decorrere dalla data di comunicazione dello stato di gravidanza all'Azienda e fino all'inizio del periodo di astensione obbligatoria dal lavoro; lavoratrici e lavoratori con figli (anche adottati/affidati) fino a 3 anni di età, fermo restando quanto previsto dalle vigenti disposizioni legali in materia di tutela della maternità)».

<sup>110</sup> Come, ad esempio, l'accordo di SYSTEM LOGISTIC S.p.A., 25 marzo 2021.

(<sup>111</sup>) o dell'anno (<sup>112</sup>). Sempre nell'ottica di favorire l'equilibrio tra le esigenze personali con l'attività lavorativa, l'accordo di Edison Next Government (24 luglio 2023) precisa, infatti, che il lavoro agile «consente la conciliazione di particolari e temporanee esigenze personali del lavoratore riconducibili allo stato di salute, alla gestione della genitorialità, all'assistenza a familiari in particolari situazioni».

#### **2.4.1. Misure in tema di congedi e permessi.**

#### **2.4.2. Congedi.**

##### *Contrattazione collettiva nazionale*

Nell'ambito dei congedi fruibili da parte dei lavoratori, i CCNL disciplinano la materia del congedo parentale, del congedo matrimoniale e, con il rinnovo del 2021, del congedo per le donne vittime di violenza di genere.

L'articolo 5, Sezione IV, Titolo VI disciplina la materia del congedo parentale che, in applicazione di quanto previsto dal comma 1-ter dell'articolo 32, Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151, è demandata alla contrattazione collettiva per quanto concerne le modalità di fruizione e la disciplina di dettaglio. Nell'arco temporale oggetto di studio (2015-2025), che quindi analizza i CCNL del 2012, 2016 e 2021, la disciplina del congedo parentale non ha subito particolari modifiche, se non a seguito delle novità legislative che via via si sono susseguite negli anni.

La disciplina contrattual-collettiva prevede che tale congedo possa essere fruito su base oraria, giornaliera o continuativa. Per quanto concerne l'utilizzo su base oraria, il congedo parentale può essere frazionato per gruppi di 2 o 4 ore

---

<sup>111</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A. (13 giugno 2022) il quale prevede che le giornate debbano essere, di norma, cinque al mese; Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023) prevede otto giornate al mese estendibili in determinati casi specifici; Automobili Lamborghini S.p.A. (23 gennaio 2024) prevede 12 eventi al mese.

<sup>112</sup> Come, ad esempio, l'accordo di WEST FUEL SYSTEM ITALIA S.r.l. (22 luglio 2021) che prevede un limite massimo di 50 giorni di *smart working* all'anno, fatte salve situazioni individuali eccezionali che potranno essere oggetto di specifica valutazione.

giornaliere (gruppi di un'ora o 2 ore per i lavoratori in *part-time* o con orario lavorativo inferiore alle 20 ore a settimana). Il CCNL precisa che la programmazione minima delle giornate di congedo è di una giornata lavorativa nel mese di utilizzo.

Le parti hanno altresì individuato i criteri di calcolo per la determinazione della base oraria e della equiparazione del monte ore utilizzabile relativo all'orario normale di lavoro settimanale (40 ore settimanali) :  $365,25$  (giorni medi annui) : 7 giorni settimanali =  $52,18$  (settimane medie annue) x 40 ore settimanali =  $2.087,20$  ore all'anno : 12 mesi =  $173,93$  ore al mese. Pertanto, moltiplicando  $173,93$  ore al mese per il numero di mesi, otteniamo il monte ore complessivo:

- 6 mesi hanno un monte ore complessivo di 1.044 ore;
- 7 mesi hanno un monte ore complessivo di 1.218 ore;
- 10 mesi hanno un monte ore complessivo di 1.740 ore.

Le ore di congedo utilizzare saranno sottratte da tale monte ore, che sarà utilizzato come riferimento anche qualora il congedo venisse fruito su base giornaliera o continuativa.

Un ulteriore istituto disciplinato dal CCNL in commento è il congedo matrimoniale, in particolare all'articolo 3, Sezione IV, Titolo VI. La disciplina riconosce, ai soli dipendenti che abbiano superato il periodo di prova, un periodo di congedo della durata di 15 giorni consecutivi. In aggiunta, è previsto che le aziende debbano integrare l'assegno fino al raggiungimento del normale trattamento economico che il lavoratore avrebbe percepito se avesse lavorato.

Infine, in attuazione della delega alla contrattazione collettiva prevista dall'articolo 24, Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 80, in materia di congedo per le donne vittime di violenza di genere, con il rinnovo del 2021 sono state disciplinate le modalità di fruizione del predetto congedo, in particolare all'articolo 12, Sezione IV, Titolo VI. Qualora la dipendente prenda parte ad un percorso di protezione relativo alla violenza di genere e al verificarsi delle altre

condizioni espressamente previste dal suddetto articolo 24 <sup>(113)</sup>, il CCNL prevede una disciplina di miglior favore rispetto a quanto previsto dalla legge prevedendo, in aggiunta ai 3 mesi di congedo retribuito di cui all'articolo 24, un periodo di congedo di ulteriori 3 mesi per un totale di 6 mesi.

### *Contrattazione collettiva aziendale*

Nell'ambito del campione di contratti collettivi aziendali analizzati, sono molto diffuse le intese che concedono condizioni di miglior favore rispetto alla legge e ai contratti collettivi nazionali. Tale tendenza a prevedere una disciplina migliorativa si riscontra in modo pressoché omogeneo all'interno dell'arco temporale oggetto di studio (2015-2025).

Molti degli accordi analizzati prevedono un miglioramento della disciplina normativa relativa al congedo parentale *pro tempore* vigente prevedendo un'integrazione a carico azienda dell'indennità erogata dall'INPS <sup>(114)</sup> oppure riconoscendo mesi aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 51 <sup>(115)</sup>.

Diffuse sono anche le intese che riconoscono ai dipendenti condizioni di miglior favore rispetto alla fruizione del congedo di paternità includendo ulteriori giornate di permesso <sup>(116)</sup> che, in alcuni casi, possono essere fruite entro

---

<sup>113</sup> Il comma 1 dell'articolo 24, Decreto Legislativo 15 giugno 2015, n. 80, dispone espressamente che «La dipendente di datore di lavoro pubblico o privato, inserita nei percorsi di protezione relativi alla violenza di genere, debitamente certificati dai servizi sociali del comune di residenza o dai centri anti violenza o dalle case rifugio di cui all'articolo 5-bis decreto-legge 14 agosto 2013, n. 119, ha diritto di astenersi dal lavoro per motivi connessi al suddetto percorso di protezione per un periodo massimo di tre mesi».

<sup>114</sup> Come, ad esempio, l'accordo di SPX Flow Technology Santorso S.r.l., 14 ottobre 2020; SYSTEM LOGISTIC S.p.A., 25 marzo 2021; STMmicroelectronics S.r.l., 31 ottobre 2023.

<sup>115</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Hydrocontrol S.p.A. (1 settembre 2015) il quale prevede che «l'Azienda corrisponderà l'integrazione al 30% di un mese di congedo parentale, aggiuntivo ai sei mesi indennizzati dall'INPS».

<sup>116</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Gruppo Cimbali S.p.A (24 marzo 2015) il quale riconosce un giorno di permesso retribuito aggiuntivo; LOMBARDINI S.r.l. (17 gennaio 2020) il quale riconosce due giorni aggiuntivi; Profilglass S.p.A. (25 febbraio 2020) il quale riconosce un permesso di otto ore; Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A. (13 giugno 2022) il quale riconosce due giorni aggiuntivi di permesso retribuito; STMmicroelectronics S.r.l. (31 ottobre 2023) il quale riconosce ulteriori cinque giorni.

un periodo specifico successivo alla nascita, adozione o affido <sup>(117)</sup>. L'integrazione del congedo di paternità si riscontra anche negli accordi più datati come, ad esempio, l'intesa di Gruppo Cimbali S.p.A del 24 marzo 2015 o l'accordo di SIAT S.p.A. del 14 aprile 2015 i quali prevedono un giorno aggiuntivo rispetto a quello previsto dalla normativa al tempo vigente <sup>(118)</sup>. La scelta delle parti sociali di incrementare le giornate di congedo di paternità permette, in un'ottica inclusiva, di promuovere una migliore condivisione del lavoro di cura dei figli tra entrambi i genitori favorendo la parità di genere. Tale approccio incoraggia dunque un cambio culturale volto a valorizzare il ruolo delle madri e dei padri nella cura e nella crescita dei figli favorendo, di conseguenza, l'equilibrio tra la sfera lavorativa e familiare.

In riferimento alla contrattazione collettiva aziendale sul congedo per le donne vittime di violenza di genere, di cui già il CCNL del 2021 ha previsto una disciplina migliorativa rispetto a quella prevista a livello normativo, si segnala l'accordo di Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023) il quale, in aggiunta a quanto disposto dal CCNL, ha previsto un ulteriore incremento di 3 mesi del periodo di astensione dal lavoro portandolo, quindi, a un totale di 9 mesi.

### **2.4.3. Aspettativa non retribuita e permessi vari.**

#### *Contrattazione collettiva nazionale*

Nell'ambito dei CCNL oggetto di studio, negli anni la disciplina sulle aspettative non retribuite non subisce cambiamenti.

---

<sup>117</sup> L'accordo di SIAT S.p.A. (14 aprile 2015), ad esempio, prevede che il giorno aggiuntivo di permesso retribuito possa essere fruito entro 10 giorni dalla nascita; LOMBARDINI S.r.l. (17 gennaio 2020), invece, prevede che le due giornate aggiuntive di congedo di paternità retribuito devono essere godute entro due settimane dalla nascita, adozione o affido a pena di decadenza; SYSTEM LOGISTIC S.p.A. (25 marzo 2021), che riconosce un giorno di congedo di paternità aggiuntivo, prevede che possa essere fruito entro il quinto mese di vita o dall'ingresso in famiglia in caso di adozioni o affidamenti.

<sup>118</sup> L'articolo 4, comma 24, lettera a) della Legge 28 giugno 2012, n. 92, prevedeva che il padre dovesse astenersi dal lavoro per un periodo di un giorno.

Nel dettaglio, l'articolo 11, Sezione IV, Titolo VI prevede la possibilità di richiedere un periodo di aspettativa non retribuita purché il lavoratore abbia maturato una determinata anzianità di servizio espressamente stabilita in oltre dieci anni. L'anzianità di servizio è ridotta a sette anni nel caso in cui il dipendente presenti richiesta per svolgere attività di volontariato. Ogni lavoratore può fare richiesta di un periodo di aspettativa non retribuita per una sola volta in costanza di rapporto, ed è previsto che esso non possa avere una durata inferiore ad un mese e superiore a sei mesi, non frazionabili. In aggiunta, il CCNL prevede altresì una percentuale massima di dipendenti che possono farne richiesta. Tale periodo, infatti, può essere concesso per un numero di dipendenti appartenenti alla medesima unità produttiva non eccedente l'1%. In ogni caso, nel concedere l'aspettativa non retribuita l'azienda potrà tenere in considerazione le esigenze tecnico-organizzative.

All'articolo 12 (che, nel caso del CCNL del 2021, diventa articolo 13 a seguito dell'aggiunta dell'articolo 12 in tema di misure per le donne vittime di violenza) della medesima Sezione IV, Titolo VI è previsto un ulteriore periodo di aspettativa non retribuita non superiore a quattro mesi, frazionabili anche per periodi non inferiori al mese, a favore dei lavoratori familiari di tossicodipendenti che debbano svolgere un programma terapeutico e socio-riabilitativo.

#### *Contrattazione collettiva aziendale*

Nell'ambito della contrattazione aziendale analizzata – che, come già precisato, non rappresentano un campione statistico di tutta la contrattazione aziendale del settore metalmeccanico relativa agli anni oggetti di studio –, le intese che disciplinano la materia delle aspettative non retribuite sono limitate. Alcuni tra gli accordi analizzati riconoscono condizioni di miglior favore rispetto alla disciplina prevista dal CCNL attraverso una riduzione dell'anzianità di servizio necessaria per poter accedere all'istituto. L'accordo di SIAT S.p.A. (14 aprile 2015), ad esempio, prevede che «i lavoratori con oltre 8 anni di anzianità di servizio potranno richiedere, per una sola volta in costanza del rapporto di lavoro, un periodo di aspettativa della durata minima di un mese e massima di sei, non frazionabili e non rinnovabili. Al raggiungimento del decimo anno di anzianità di servizio vale quanto stabilito dal CCNL». L'accordo

di Hydrocontrol S.p.A. (1 settembre 2015), invece, riduce l'anzianità di servizio a cinque anni.

Molto diffusi all'interno della contrattazione collettiva aziendale sono, invece, le misure di conciliazione vita-lavoro che prevedono il riconoscimento di permessi aggiuntivi per rispondere alle esigenze dei dipendenti.

Tra queste misure, è molto diffuso il riconoscimento di permessi in caso di visite mediche o malattie dei figli (<sup>119</sup>) e dei genitori (<sup>120</sup>) nonché per l'accompagnamento dei figli nell'inserimento all'asilo nido e/o alla scuola materna/elementare (<sup>121</sup>). L'accordo di Automobili Lamborghini S.p.A. (24 gennaio 2024) introduce altresì un'innovativa misura volta a rispondere alle esigenze di cura degli animali domestici riconoscendo ai lavoratori permessi per le visite veterinarie.

#### **2.4.4. Banca ore solidale.**

##### *Contrattazione collettiva nazionale*

L'istituto della Banca ore solidale entra all'interno del dato contrattuale-collettivo con il rinnovo del 2016 con una dichiarazione delle parti contenuta nell'articolo 5, Sezione IV, Titolo III nella quale affermano come essa sia «uno strumento da valorizzare e promuovere». Le parti richiamano la causale prevista dall'articolo 24 del Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151, che consente ai lavoratori di «cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie da loro maturati ai lavoratori dipendenti dallo stesso datore di lavoro, al fine di consentire a questi

---

<sup>119</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Gruppo Cimbali S.p.A., 24 marzo 2015; Da-Tor S.p.A., 14 gennaio 2019; LOMBARDINI S.r.l., 17 gennaio 2020.

<sup>120</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Edison Next Government (24 luglio 2023) che, oltre a riconoscere la possibilità di fruire di ore di permesso per visite mediche/cure dei figli minorenni, riconosce la possibilità di fruire di permessi anche qualora si tratti di visite mediche/cure effettuate dai genitori, purché abbiano un'età pari ad almeno 70 anni. Anche l'accordo di Hitachi Rail STS (23 aprile 2024) riconosce la possibilità di fruire di ore di permesso per visite mediche dei genitori con età almeno pari a 72 anni e/o con patologie invalidanti, oltre che a riconoscere la possibilità di accompagnamento dei figli (di età minore o uguale a 6 anni nonché portatori di disabilità).

<sup>121</sup> Come, ad esempio, l'accordo di LOMBARDINI S.r.l., 17 gennaio 2020; Edison Next Government, 24 luglio 2023; Automobili Lamborghini S.p.A., 24 gennaio 2024.

ultimi di assistere i figli minori che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, nella misura, alle condizioni e secondo le modalità stabilite dai contratti collettivi stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale applicabili al rapporto di lavoro».

A seguito di tale dichiarazione, in data 26 marzo 2018 Federmeccanica-Assistal e FIM-FIOM-UILM hanno sottoscritto un “Accordo sulla valorizzazione e promozione dell’istituto della Banca ore solidale nell’industria metalmeccanica” volto a definire le linee guida per l’applicazione dell’istituto al fine di indirizzare la regolamentazione della Banca ore solidale all’interno delle imprese. Rispetto a quanto previsto dalla normativa di legge, le parti hanno inteso di attivare l’istituto anche «per le situazioni di grave necessità che abbiano determinato fra i lavoratori dell’Azienda l’esigenza di aiutare colleghi interessati attraverso la cessione volontaria, a titolo gratuito, di quote di P.a.r. accantonati in conto ore o di ferie aggiuntive monetizzabili». All’interno delle linee guida, le parti non definiscono nel dettaglio gli aspetti relativi al funzionamento dell’istituto (come, ad esempio, il numero di giornate che possono essere cedute, modalità e limiti per la fruizione, ecc.) ma elencano anche gli elementi che devono essere contenuti all’interno dell’accordo o regolamento aziendale: causali per l’attivazione della Banca ore solidale, tempistiche e modalità per manifestare la volontà di cessione e quantità minima di ore cedibili, eventuale modalità di partecipazione aziendale, tempistiche di attivazione, modalità e tempistiche di fruizione, eventuale proroga dell’istituto e gestione degli eventuali residui.

Con il rinnovo del 2021, la Banca ore solidale viene disciplinata all’interno di un apposito articolo (articolo 11, Sezione IV, Titolo III) dove le parti riportano i contenuti e le linee guida individuate con l’intesa del 26 marzo 2018 prevedendo, in aggiunta, una nuova causale per l’attivazione dell’istituto in relazione alle donne vittime di violenza di genere di cui all’articolo 12, Sezione IV, Titolo VI del medesimo CCNL.

### *Contrattazione collettiva aziendale*

Nell'ambito della contrattazione aziendale analizzata si registra un aumento degli accordi che trattano l'istituto della Banca ore solidale a partire dall'anno 2019 complice, verosimilmente, sia l'intesa sottoscritta in data 26 marzo 2018 da Federmeccanica-Assistal e FIM-FIOM-UILM, sia il nuovo articolo 11, Sezione IV, Titolo III del CCNL del 2021.

In relazione alle causali che consentono l'attivazione dello strumento, le parti sociali tendono a garantire una tutela specifica per le situazioni più delicate derivanti da gravi motivi di salute e necessita di assistenza di figli e familiari (<sup>122</sup>). L'obiettivo della Banca ore solidale è infatti quello di fornire ai lavoratori che si trovano in situazioni di particolare gravità uno strumento volto a conciliare le proprie esigenze personali e familiari con l'attività lavorativa. In conformità alle linee guida, gli accordi aziendali stabiliscono il limite minimo/massimo di giornate che il cedente può donare (<sup>123</sup>) e il periodo massimo usufruibile dal beneficiario (<sup>124</sup>).

---

<sup>122</sup> Come, ad esempio, l'accordo di LOMBARDINI S.r.l., 17 gennaio 2020; Profilglass S.p.A., 25 gennaio 2020; Edison Next Government, 24 luglio 2023.

<sup>123</sup> L'accordo di Ducati Motor Holding S.p.A. (5 marzo 2019), ad esempio, prevede che il quantitativo minimo di ore cedibili è pari a 4 (riproporzionato per i dipendenti in *part-time*). L'accordo di Profilglass (25 febbraio 2020), invece, specifica che i dipendenti possono cedere un massimo di 3 giornate. L'accordo di Hitachi Rail STS (22 aprile 2024) prevede, invece, che potranno essere cedute un minimo di 4 ore e multipli di 4 ore.

<sup>124</sup> L'accordo di Ducati Motor Holding S.p.A. (5 marzo 2019), ad esempio, prevede la possibilità di fruire un massimo 21 giorni lavorativi con la possibilità di reiterare la richiesta qualora dovessero permanere le condizioni che ne danno diritto. Simile l'accordo di LOMBARDINI S.r.l. (17 gennaio 2020) il quale prevede un numero massimo di 20 giorni lavorativi, sempre con la possibilità di reiterare la richiesta. L'accordo di Profilglass (25 febbraio 2020), invece, riconosce la possibilità di richiedere fino ad un massimo 40 giorni lavorativi limitando, però, la possibilità di reiterare la richiesta ad un massimo di due volte.

### **2.5.1. Benefit e servizi/prestazioni.**

### **2.5.2. Previdenza complementare.**

#### *Contrattazione collettiva nazionale*

L'istituto della previdenza complementare, il c.d. secondo pilastro in materia previdenziale per il nostro sistema di *welfare*, è trattato in tutti i CCNL oggetto di analisi all'articolo 15, Sezione VI, Titolo IV che disciplina il Fondo pensione nazionale di categoria denominato COMETA. Con il conseguirsi dei vari rinnovi, la sua regolamentazione è stata oggetto di alcune modifiche con lo scopo di sensibilizzare il tema e incentivare l'adesione dei lavoratori.

La prima differenza che si segnala riguarda la platea di lavoratori che hanno facoltà di iscriversi a COMETA: mentre il CCNL del 2012 escludeva i dipendenti in periodo di prova, i CCNL del 2016 e del 2021 eliminano tale limitazione.

A dimostrazione dell'importanza della previdenza complementare quale misura di *welfare* e per incentivare l'adesione dei lavoratori, con il susseguirsi dei vari rinnovi è mutato anche l'ammontare della contribuzione a carico dell'azienda aumentando rispetto al 2012 e favorendo, in tal modo, l'adesione dei lavoratori. Il CCNL del 2012, infatti, stabiliva un'aliquota conto azienda pari all'1,2% dei minimi contrattuali, elevata all'1,4% a decorrere dal 1° gennaio 2012 e all'1,6% dal 1° gennaio 2013, purché, tuttavia, il lavoratore contribuisse con un'aliquota minima di pari misura. Il CCNL del 2012 prevedeva quello che può essere definito un principio di pariteticità del versamento della contribuzione a carico dell'azienda e a carico del lavoratore, dove l'impegno economico dell'impresa era strettamente legato alla partecipazione del dipendente.

Con il rinnovo del 2016, tale principio viene superato e si prevede un aumento ulteriore della contribuzione a carico azienda al 2% dei minimi contrattuali purché il lavoratore contribuisca, a sua volta, con un versamento di almeno l'1,2% mediante trattenuta in busta paga. In aggiunta, al fine di sensibilizzare ulteriormente l'adesione alla previdenza complementare delle

giovani generazioni, il CCNL del 2021 ha previsto l'elevazione della contribuzione a carico dell'azienda al 2,2% a favore dei lavoratori aderenti in data successiva al 5 febbraio 2021 e con età inferiore ai 35 anni compiuti.

L'incremento graduale della contribuzione a carico azienda rappresenta senza dubbio una scelta strategica delle parti sociali volta ad incentivare l'adesione dei lavoratori alla previdenza complementare. Tale previsione mira a coinvolgere le nuove generazioni sensibilizzandole sull'importanza di costruire una solida integrazione al sistema previdenziale pubblico. Tale approccio rafforza la sostenibilità del reddito pensionistico futuro e contribuisce altresì a diffondere una maggiore consapevolezza, in particolare tra i giovani lavoratori, sull'importanza di investire sulla previdenza integrativa.

Un ulteriore importante novità apportata al sistema di previdenza complementare del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM è stata apportata con il rinnovo del 2016 grazie alla previsione di consegnare, a tutti i lavoratori non iscritti a COMETA, una scheda informativa contenente tutti i vantaggi derivanti dall'adesione al Fondo e, ai lavoratori già iscritti, del materiale informativo. Infine, le parti sociali hanno altresì convenuto di promuovere iniziative congiunte per informare e sensibilizzare tutti i lavoratori sull'importanza di aderire alla previdenza complementare.

Si segnala altresì come il Fondo COMETA abbia assunto fondamentale rilevanza in relazione al conferimento tacito del TFR ad un Fondo pensione complementare secondo il sistema del silenzio-assenso, così come introdotto dall'articolo 8, comma 7, del Decreto Legislativo n. 252/2005. Grazie a tale normativa, è stato conferito un ruolo centrale alle fonti collettive nel finanziare la previdenza complementare secondo una precisa volontà del legislatore <sup>(125)</sup>.

La normativa prevede che, qualora il lavoratore, entro sei mesi dall'assunzione, non manifesti alcuna scelta sulla destinazione del TFR, opera

---

<sup>125</sup> Sul punto si vedano, ad esempio, M. SQUEGLIA, *“La previdenza contrattuale”*. *Un modello di nuova generazione per i bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, 2014, p. 15; A. PANDOLFO, *Prime osservazioni sulla nuova legge sulla previdenza complementare. A mò di (parziale) commento del d.lgs. n. 252/2005*, in *Prev. ass. pubb. priv.*, 2006, p. 189.

il meccanismo del c.d. silenzio-assenso: il datore di lavoro è tenuto a trasferire il TFR maturando alla forma pensionistica collettiva individuata dai contratti o accordi collettivi applicati, fatto salvo sia intervenuto un diverso accordo aziendale che preveda la destinazione del TFR a una forma collettiva. Nei casi in cui, invece, nel medesimo ambito aziendale vi siano più Fondi pensione tra cui scegliere, in assenza di un apposito accordo aziendale la scelta ricade sul fondo che registra il maggior numero di adesioni tra i lavoratori.

La centralità riconosciuta alle fonti collettive si manifesta in modo ancor più significativo nelle ipotesi in cui non siano presenti né fondi negoziali né accordi aziendali. Fino al 2020, in tali situazioni il TFR tacito confluiva nel fondo residuale istituito presso l'INPS, il FONDINPS. A seguito della sua soppressione (così come disposto dalla Legge di Bilancio 2018 e successivamente con il D.M. n. 85/2020), tale funzione è stata trasferita al Fondo COMETA.

Tale normativa ha comportato un importante cambiamento: COMETA, pur essendo espressione di un preciso sistema di relazioni industriali afferente al settore metalmeccanico, è divenuto il destinatario dei conferimenti taciti dei lavoratori appartenenti a comparti anche molto diversi da quello metalmeccanico. Il Fondo assume così un ruolo eccedente la propria originaria dimensione categoriale, collocandosi tra logiche pubblicistiche e contrattazione collettiva.

Nell'ambito del finanziamento dei Fondi, quindi, la contrattazione collettiva riveste un ruolo centrale divenendo così il sindacato «protagonista della previdenza complementare, chiamato a definire condizioni di accesso, modalità di organizzazione dei fondi e criteri di investimento dei capitali accumulati» <sup>(126)</sup>.

---

<sup>126</sup> V. FERRANTE, *Finanziamento della previdenza complementare e devoluzione tacita del TFR*, in A. TURSI (a cura di), *La nuova disciplina della previdenza complementare*, in *Nuove leggi civili commentate*, Cedam, 2007, p. 697.

### *Contrattazione collettiva aziendale*

Nell'ambito della contribuzione aziendale, gli accordi esaminati relativi al periodo di vigenza del CCNL del 2012 prevedono trattamenti migliorativi rispetto alla contrattazione nazionale rimanendo però in linea con il principio di pariteticità del contributo. Tali accordi, infatti, stabiliscono un aumento della percentuale a carico dell'azienda solo nel caso in cui il dipendente contribuisca in misura equivalente (<sup>127</sup>).

In relazione ai successivi rinnovi del 2016 e del 2021, che hanno determinato il superamento del principio di pariteticità del contributo, le parti sociali hanno spesso previsto un aumento della quota di contribuzione a carico azienda rispetto a quanto previsto dal CCNL (<sup>128</sup>). In altri casi, invece, l'azienda interviene riconoscendo una quota annua fissa a favore dei lavoratori iscritti (<sup>129</sup>).

In riferimento all'importanza di informare e sensibilizzare ulteriormente tutti i lavoratori sull'importanza di aderire alla previdenza complementare,

---

<sup>127</sup> L'accordo di SIAT S.p.A. (14 aprile 2015), ad esempio, prevede l'elevazione del contributo a carico azienda dello 0,1 su base annua a favore dei dipendenti iscritti a COMETA qualora questi ultimi abbiano elevato la quota a loro carico all'1,6% (es.: dal 1/06/2015 il lavoratore versa l'1,6% e l'azienda l'1,7%; dal 2016 il lavoratore versa l'1,6% e l'azienda l'1,8%; dal 2017 il lavoratore versa l'1,6% e l'azienda l'1,9%). L'accordo di Brawo S.p.A. (24 ottobre 2016) prevede, invece, un aumento della percentuale a carico azienda al 2% dei minimi contrattuali qualora i lavoratori contribuiscano con versamenti di pari o superiore percentuale.

<sup>128</sup> Come, ad esempio, gli accordi di Profilglass S.p.A. (25 gennaio 2020) e di FLOS S.p.A. (18 ottobre 2022) che prevedono una contribuzione carico azienda pari al 3%. L'accordo di Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023), invece, prevede un incremento della quota in misura pari a 0,5 punti percentuali (non sono destinatari di tale trattamento migliorativo i dipendenti che, a qualsiasi titolo, beneficiano già di trattamenti di miglior favore).

<sup>129</sup> L'accordo di ABB S.p.A. (16 gennaio 2019), nel richiamare una precedente intesa del 26 marzo 2014, prevede che «la quota annua a carico azienda (aggiuntiva rispetto a quanto già previsto dal CCNL) per ciascun iscritto è elevata a 200 Euro. Il versamento di tale quota avverrà in due tranches da 100 euro cadauna, rispettivamente nel mese di aprile e nel mese di ottobre di ciascun anno». Le parti sociali precisano che «il versamento di tale quota non riguarderà i dipendenti che abbiano aderito o aderiscano al Fondo Cometa unicamente per la quota di TFR conferita ai sensi del D.lgs. 252/2005».

alcuni accordi aziendali sottolineano l'importanza di sensibilizzare l'intero personale, con l'obiettivo di incentivare una maggiore adesione (<sup>130</sup>).

### **2.5.3. Assistenza sanitaria integrativa.**

#### *Contrattazione collettiva nazionale*

Un ulteriore pilastro fondamentale del *welfare* aziendale è rappresentato dall'assistenza sanitaria integrativa quale strumento per rispondere all'invecchiamento della popolazione lavorativa e alla tutela della loro salute e sicurezza.

Il tema dell'assistenza sanitaria integrativa entra all'interno dell'ambito del *welfare* aziendale anche grazie a quanto previsto dagli articoli 10, primo comma, lettera e-ter) e 51, secondo comma, lettera a) del TUIR i quali consentono la deduzione dei contributi versati ai fondi di assistenza sanitaria integrativa per un importo massimo annuo non superiore complessivamente a 3.615,20 euro, purché versati in conformità a disposizioni contrattuali, accordi o regolamenti aziendali. A tale agevolazione si aggiunge altresì la possibilità per il lavoratore di escludere dal proprio reddito l'importo massimo di 3.000 euro versando agli enti assistenziali il premio di risultato ricevuto in ambito aziendale.

Accanto a tali incentivi fiscali, e in sinergia con essi, «opera la contrattazione collettiva, mediante la quale, sempre più spesso, si prevede l'obbligo di versare del denaro in fondi sanitari a carico del datore di lavoro e del lavoratore» (<sup>131</sup>) rafforzando in tal modo quindi il rapporto tra disciplina fiscale e la contrattazione collettiva che dispone scelte negoziali in materia di *welfare* aziendale. Il grande successo dell'assistenza sanitaria integrativa, quindi, «è dovuto soprattutto al diritto tributario (cioè alle agevolazioni fiscali sui versamenti nei fondi sanitari) e al diritto del lavoro (cioè alla contrattazione

---

<sup>130</sup> Come, ad esempio, l'accordo di ABB S.p.A., 16 gennaio 2019; Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

<sup>131</sup> E. CUSA, *Sanità integrativa, welfare aziendale ed economia sociale*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2021, n. 2, p. 872.

collettiva che impone o comunque disciplina tali versamenti e che ha istituito la gran parte degli enti titolari dei fondi sanitari)»<sup>(132)</sup>.

Ritornando nell'ambito del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM è costituito il Fondo mètaSalute, «il Fondo di Assistenza Sanitaria Integrativa per i lavoratori dell'Industria metalmeccanica e dell'installazione di impianti e per i lavoratori del comparto orafo e argentiero [...] che si pone l'obiettivo di dare risposte concrete alle aspettative e ai bisogni dei lavoratori offrendo prestazioni sanitarie integrative al Servizio Sanitario Nazionale»<sup>(133)</sup>.

L'analisi dei CCNL del 2012, 2016 e 2021, nei quali la materia dell'assistenza sanitaria integrativa è disciplinata dall'articolo 16, Sezione IV, Titolo VI, evidenzia un'importante evoluzione di tale strumento. Tale sviluppo dimostra come le parti sociali abbiano voluto investire sempre di più in tale ambito riconoscendo vantaggi sempre più rilevanti alla popolazione aziendale, caratterizzata da un progressivo innalzamento dell'età media.

La prima importante differenza è rappresentata dalla modalità di adesione: mentre il CCNL del 2012 prevedeva l'iscrizione volontaria del singolo lavoratore (la formulazione dell'articolo 16, Sezione IV, Titolo VI del CCNL era la seguente: «I lavoratori ai quali si applica il presente Contratto [...] possono volontariamente iscriversi al Fondo di assistenza sanitaria integrativa»), con il rinnovo del 2016 è stato stabilito che, a far data dal 1° ottobre 2017, l'iscrizione è obbligatoria salva espressa rinuncia scritta del singolo (la formulazione dell'articolo 16, Sezione IV, Titolo VI del CCNL divenne quindi la seguente: «A decorrere dal 1° ottobre 2017 [...] tutti i lavoratori in forza alla medesima data sono iscritti al Fondo di assistenza sanitaria integrativa mètaSalute costituito allo scopo di erogare prestazioni integrative rispetto a quelle fornite dal Servizio Sanitario Nazionale, fatta salva la facoltà di esercitare rinuncia scritta»). Tale ultima formulazione è stata successivamente confermata anche con il rinnovo del 2021.

Anche sotto il profilo della contribuzione si evidenziano rilevanti differenze: mentre il CCNL del 2012 prevedeva una quota di contribuzione sia

---

<sup>132</sup> E. CUSA, *Sanità integrativa, welfare aziendale ed economia sociale*, op. cit., p. 873.

<sup>133</sup> Come indica il sito stesso del Fondo (<https://www.fondometasalute.it/chi-siamo/>).

a carico dell'azienda che a carico del lavoratore secondo particolari quantità e scadenze (<sup>134</sup>), con il rinnovo del 2016 è stato stabilito che la contribuzione è a totale carico dell'azienda. In particolare, è previsto che le aziende versino una contribuzione pari a 156 euro annui suddivisa in 12 quote mensili da 13 euro l'una, comprendendo altresì i familiari fiscalmente a carico, ivi compresi i conviventi di fatto ai sensi della Legge 20 maggio 2016, n. 76, aventi le medesime condizioni reddituali (<sup>135</sup>). Oltre a tali casistiche, le parti sociali prevedono la possibilità di estendere l'iscrizione anche ai familiari non fiscalmente a carico appartenenti al nucleo familiare ivi compresi i conviventi di fatto ma, in tal caso, la copertura sarà a totale carico del dipendente secondo le modalità e gli importi previsti dal regolamento del Fondo mètaSalute.

Infine, con il rinnovo del 2021 è stata prevista la possibilità di estendere l'adesione – volontaria – al Fondo anche ai pensionati che siano stati iscritti per almeno due anni in maniera continuativa prima di andare in pensione.

#### *Contrattazione collettiva aziendale*

Nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale relativa al CCNL del 2012, che prevedeva una quota di contribuzione anche a carico del dipendente, è emerso un caso in cui un'azienda si fa carico non solo della propria

---

<sup>134</sup> La formulazione dell'articolo 16, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Federmeccanca-Assistal – FIM-FIOM-UILM sottoscritto in data 5 dicembre 2012 era la seguente: «Il finanziamento è assicurato dalla contribuzione di imprese e lavoratori secondo le quantità e le scadenze di seguito riportate:

- a) a decorrere dal 1° gennaio 2013, due euro mensili a carico dell'azienda per ogni lavoratore che abbia volontariamente aderito e un euro mensile a carico del lavoratore aderente.
- b) a decorrere dal 1° gennaio 2015, quattro euro mensili a carico dell'azienda per ogni lavoratore che abbia volontariamente aderito e due euro mensili a carico del lavoratore aderente.
- c) a decorrere dal 1° gennaio 2016, sei euro mensili a carico dell'azienda per ogni lavoratore che abbia volontariamente aderito e tre euro mensili a carico del lavoratore aderente».

<sup>135</sup> L'articolo 16, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Federmeccanca-Assistal – FIM-FIOM-UILM sottoscritto in data 5 febbraio 2021 precisa inoltre che la contribuzione «è altresì dovuta: per i lavoratori in aspettativa per malattia, per i periodi di congedo parentale, per i periodi di sospensione per i quali è corrisposta la retribuzione e/o indennità a carico dell'Istituto previdenziale, per i lavoratori sospesi che beneficiano dell'istituto della CIG in tutte le sue tipologie e, per un periodo massimo di 12 mesi, per i lavoratori cessati a seguito di procedura di licenziamento collettivo di cui alla legge n. 223/1991 ovvero ai sensi dell'articolo 7, legge n. 604/1966, che beneficiano della NASPI».

quota, ma anche di quella spettante al dipendente <sup>(136)</sup>. Con l'introduzione del nuovo sistema previsto a partire dal CCNL del 2016, che ha stabilito la contribuzione interamente a carico dell'azienda, sono stati rilevati esempi in cui le aziende integrano le prestazioni offerte dal Fondo mètaSalute, migliorando così il Piano Sanitario previsto dal Fondo <sup>(137)</sup>.

#### **2.5.4. Servizi e prestazioni.**

##### *Contrattazione collettiva nazionale*

Con il rinnovo del CCNL del 2016, le parti sociali sono intervenute introducendo il nuovo articolo 17, Sezione IV, Titolo VI secondo cui le aziende sono tenute ad erogare ai lavoratori appositi strumenti di *welfare*. La disciplina dello strumento verrà poi ulteriormente aggiornata con il rinnovo del 2021.

Con il CCNL del 2016 le parti sociali hanno disposto che le aziende debbano mettere a disposizione, a decorrere dal 1° giugno 2017, i c.d. *flexible benefit* del valore di 100 euro, elevato a 150 euro dal 1° giugno 2018 e a 200 euro dal 1° giugno 2019. Con il rinnovo del 2021 il valore del credito *welfare* viene reso strutturale stabilendolo in 200 euro annui.

Hanno diritto a ricevere tali strumenti di *welfare* i lavoratori – superato il periodo di prova e che siano in forza al 1° giugno di ogni anno o che siano assunti entro il 31 dicembre di ogni anno – assunti con contratto a tempo indeterminato o a tempo determinato purché abbiano maturato almeno tre mesi di anzianità aziendale nel corso del periodo 1° gennaio-31 dicembre. Il CCNL, tuttavia, esclude espressamente i lavoratori che si trovino in aspettativa non retribuita e non indennizzata nell'arco di tempo 1° giugno-31 dicembre. Un importante segnale volto a favorire la conciliazione vita-lavoro è la scelta delle parti sociali di non riproporzionare tale valore nei confronti dei lavoratori in *part-time*. Un'ulteriore disciplina di favore è la previsione per cui, nei confronti dei lavoratori già destinatari di piani di *welfare*, il CCNL stabilisce che il valore

---

<sup>136</sup> Come, ad esempio, l'accordo di SCM GROUP S.p.A., 6 ottobre 2017; Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

<sup>137</sup> Accordo di CDK Global Italia S.r.l., 25 agosto 2016.

del credito *welfare* stabilito dalla contrattazione nazionale si aggiunge ai beni e servizi eventualmente già erogati da parte delle aziende.

Per quanto riguarda la definizione delle prestazioni e dei servizi, affinché siano effettivamente apprezzati e usufruiti dai dipendenti, è essenziale che rispondano alle loro reali esigenze. A tal fine, il CCNL fornisce un elenco esemplificativo della vasta gamma di strumenti di *welfare* disponibili.

Immagine 2. Esempificazione strumenti di welfare CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM del 21 febbraio 2021.

OPERE E SERVIZI PER FINALITÀ SOCIALI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Riferimento normativo</u>: Art. 51, comma 2 lett. f del TUIR</li> <li>- <u>Regime fiscale e contributivo</u>: non soggetti</li> <li>- <u>Soggetti beneficiari</u>: dipendenti e i familiari anche se non fiscalmente a carico</li> <li>- <u>Modalità di erogazione</u> (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati</li> <li>• Pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio (e non direttamente al lavoratore)</li> <li>• Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica</li> <li>• Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto)</li> </ul> </li> </ul>	
FINALITÀ	SERVIZI
EDUCAZIONE e ISTRUZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corsi extraprofessionali</li> <li>- Corsi di formazione e istruzione (es. corsi di lingue)</li> <li>- Servizi di orientamento allo studio</li> </ul>
RICREAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abbonamenti o ingressi a cinema e teatri, pay tv, ...</li> <li>- Abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, Spa, ...</li> <li>- Abbonamenti a testate giornalistiche, quotidiani, ...</li> <li>- Viaggi (pacchetti completi), pacchetti case vacanza</li> <li>- Biglietteria e prenotazione di viaggi, soggiorni e vacanze</li> <li>- Attività culturali (mostre e musei)</li> <li>- Biblioteche</li> <li>- Attività ricreative varie (eventi sportivi, spettacoli,...)</li> </ul>
ASSISTENZA SOCIALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistenza domiciliare</li> <li>- Badanti</li> <li>- Case di riposo (R.S.A.)</li> </ul>
ASSISTENZA SANITARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Checkup medici</li> <li>- Visite specialistiche</li> <li>- Cure odontoiatriche</li> <li>- Terapie e riabilitazione</li> <li>- Sportello ascolto psicologico</li> </ul>
CULTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pellegrinaggi (pacchetti completi)</li> </ul>

Fonte: Esempificazione degli strumenti di welfare di cui all'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM del 21 febbraio 2021.

Immagine 3. Esempificazione strumenti di welfare CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM del 21 febbraio 2021.

SOMME, SERVIZI E PRESTAZIONI DI EDUCAZIONE E ISTRUZIONE E PER L'ASSISTENZA A FAMILIARI ANZIANI E/O NON AUTOSUFFICIENTI	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Riferimento normativo</u>: Art. 51 comma 2 lett. f-bis, f-ter del TUIR</li> <li>- <u>Regime fiscale e contributivo</u>: non soggetti</li> <li>- <u>Soggetti beneficiari</u>: familiari dei dipendenti anche se non fiscalmente a carico</li> <li>- <u>Modalità di erogazione</u>:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati</li> <li>• È ammesso il rimborso monetario da parte del datore di lavoro delle spese sostenute dal lavoratore, previa presentazione di idonea documentazione</li> <li>• Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica</li> <li>• Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto)</li> </ul> </li> </ul>	
Servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asili nido</li> <li>- Servizi di babysitting</li> <li>- Spese di iscrizione e frequenza a scuola materna, elementare, media e superiore</li> <li>- Università e Master</li> <li>- Libri di testo scolastici e universitari</li> </ul>
Servizi integrativi, di mensa e di trasporto connessi all'educazione e istruzione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doposcuola o Pre-scuola</li> <li>- Buono pasto mensa scolastica</li> <li>- Scuolabus, gite didattiche</li> <li>- Frequentazione corso integrativo (lingue straniere/lingua italiana per bambini stranieri, ...)</li> </ul>
Ludoteche e centri estivi e invernali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spese per frequentazione di campus estivi e invernali</li> <li>- Spese per frequentazione di ludoteche</li> </ul>
Borse di studio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Somme corrisposte per assegni, premi di merito e sussidi allo studio</li> </ul>
Servizi di assistenza ai familiari anziani c/o non autosufficienti - Familiari anziani (che abbiano compiuto 75 anni) - Familiari non autosufficienti (non autonomia nello svolgimento di attività quotidiane ovvero necessità di sorveglianza continua – è richiesta certificazione medica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Badanti</li> <li>- Assistenza domiciliare</li> <li>- Case di riposo (R.S.A.)</li> <li>- Case di cura</li> </ul>

Fonte: Esempificazione degli strumenti di welfare di cui all'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM del 21 febbraio 2021.

Immagine 4. Esempificazione strumenti di welfare CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM del 21 febbraio 2021.

<b>BENI E SERVIZI IN NATURA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Riferimento normativo:</b> Art. 51, comma 3 del TUIR</li> <li>– <b>Regime fiscale e contributivo:</b> non soggetti se il valore dei beni e dei servizi prestati sia di importo non superiore a 258,23 euro annui; ATTENZIONE: Se il valore dei benefits messi a disposizione del dipendente eccede nell'anno tale limite, l'intera somma è soggetta a contribuzione e tassazione</li> <li>– <b>Soggetti beneficiari:</b> dipendenti</li> <li>– <b>Modalità di erogazione:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beni e servizi prodotti dall'azienda o erogati da terzi convenzionati</li> <li>• Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica</li> <li>• Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale che, in questo caso, potrà essere utilizzato anche per una pluralità di beni e servizi</li> </ul> </li> </ul>
<b>ESEMPLIFICAZIONI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Buoni spesa per generi alimentari</li> <li>– Buoni spesa per shopping (es. commercio elettronico)</li> <li>– Buoni spesa per acquisti vari</li> <li>– Buoni carburante</li> <li>– Ricariche telefoniche</li> </ul>
<b>SERVIZI DI TRASPORTO COLLETTIVO per il raggiungimento del posto di lavoro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Riferimento normativo:</b> Art. 51, comma 2 lett. d) del TUIR</li> <li>– <b>Regime fiscale e contributivo:</b> non soggetti</li> <li>– <b>Soggetti beneficiari:</b> dipendenti</li> <li>– <b>Modalità di erogazione (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di apposita convenzione o di accordo stipulato dallo stesso datore</li> </ul> </li> </ul>
<b>ABBONAMENTI A TRASPORTO REGIONALE O INTERREGIONALE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Riferimento normativo:</b> Art. 51, comma 2 lett. d-bis del TUIR</li> <li>– <b>Regime fiscale e contributivo:</b> non soggetti</li> <li>– <b>Servizi di abbonamento:</b> per trasporto locale, regionale, interregionale</li> <li>– <b>Soggetti beneficiari:</b> dipendenti e familiari fiscalmente a carico</li> <li>– <b>Modalità di erogazione (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipo/Acquisto/Rimborso per il costo degli abbonamenti;</li> <li>• Sono ricompresi nella norma solo gli abbonamenti che non consentano un uso episodico del mezzo di trasporto pubblico: sono esclusi titoli di viaggio con durata oraria, anche se superiore a quella giornaliera e carte di trasporto integrate che includono anche servizi ulteriori rispetto al trasporto (Es. carte turistiche con diritto all'uso dei mezzi ed entrate in musei)</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Esempificazione degli strumenti di welfare di cui all'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM del 21 febbraio 2021.

Mentre il CCNL effettua una elencazione esemplificativa degli strumenti di *welfare* che le aziende possono erogare ai dipendenti, la scelta puntuale di quali beni e servizi offrire viene rimessa a livello di singola azienda. Tale previsione è coerente con la necessità di offrire una gamma di servizi che sia aderente con le reali esigenze della popolazione aziendale: più tale studio viene condotto con riferimento ad una precisa realtà, più il piano di *welfare* sarà costruito a seconda dei bisogni concreti. In tale ottica, il CCNL prevede altresì un coinvolgimento delle organizzazioni sindacali prevedendo che «le aziende si confronteranno con la RSU per individuare, tenendo conto delle esigenze dei lavoratori, della propria organizzazione e del rapporto con il territorio, una gamma di beni e servizi coerente con le caratteristiche dei dipendenti e finalizzata a migliorare la qualità della loro vita personale e familiare privilegiando quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria o culto»<sup>138</sup>. Si sottolinea quindi l'intento delle parti sociali di privilegiare, in via prioritaria, le prestazioni di carattere “sociale” rispetto a quelle di natura più strettamente “economica” (come, ad esempio, i buoni spesa).

Infine, ai lavoratori viene riconosciuta la facoltà di destinare il proprio credito *welfare* alla previdenza complementare – al Fondo COMETA – oppure all'assistenza sanitaria integrativa – al Fondo mètaSalute.

#### *Contrattazione collettiva aziendale*

Dall'analisi dei contratti aziendali emerge una forte attenzione delle parti sociali all'erogazione di *benefit* a favore dei dipendenti attraverso l'offerta di molteplici servizi di vario genere, riconducibili a quanto espressamente previsto dalla normativa di riferimento e dalla trattazione collettiva nazionale.

Nella definizione dei vari *benefit* riconosciuti ai dipendenti, gli accordi analizzati tendono spesso a rimandare ad una specifica piattaforma informatica all'interno della quale i dipendenti potranno accedere ad un paniere di servizi

---

<sup>138</sup> Articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL Federmeccanica-Assistal – FIM-FIOM-UILM sottoscritto in data 5 febbraio 2021.

tramite i quali utilizzare il loro credito *welfare* <sup>(139)</sup>. Quest'ultimo, oltre ad essere alimentato tramite il valore previsto dal CCNL, viene spesso incrementato dalla possibilità, su discrezionale scelta del lavoratore, di convertire il Premio di Risultato in servizi *welfare*. La maggior parte delle intese analizzate prevedono la possibilità di convertire il Premio di Risultato definendo percentuali di conversione, spesso individuate nel 25%, 50%, 75% e 100% <sup>(140)</sup>. In altri casi, le parti sociali individuano cifre precise di conversione <sup>(141)</sup>. Al fine di incentivare la conversione, alcuni accordi riconoscono un valore aggiuntivo di *welfare on top* qualora i dipendenti optino per tale scelta. Alcuni degli accordi analizzati, ad esempio, riconoscono un incremento del 5% <sup>(142)</sup>, del 10% <sup>(143)</sup> o del 20% <sup>(144)</sup> del valore convertito. Sono diverse anche le intese che incrementano il valore del *welfare* previsto a livello nazionale tramite il riconoscimento di una somma aggiuntiva e prestabilita <sup>(145)</sup>.

Tra gli accordi analizzati, è diffusa anche l'erogazione di borse di studio a favore dei dipendenti e/o dei loro figli che abbiano conseguito determinati

---

<sup>139</sup> Come, ad esempio, gli accordi di GD S.p.A., 27 settembre 2017; FAITAL S.p.A., 2 marzo 2018; LOMBARDINI S.r.l., 17 gennaio 2020; FLOS S.p.A., 18 ottobre 2022.

<sup>140</sup> Si richiama, ad esempio, l'accordo di Dalmine S.p.A., 10 marzo 2017; STMicroelectronics S.r.l., 18 settembre 2018; Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

<sup>141</sup> Tra cui, ad esempio, l'accordo di RUBINETTERIE BRESCIANE BONOMI S.p.A., 2 novembre 2016 (possibilità di convertire 250 euro, 500 euro, 1.000 euro, 1.500 euro o il totale del Premio maturato); Ducati Motor Holding S.p.A., 5 marzo 2019 (possibilità di convertire fino a 500 euro); Automobili Lamborghini S.p.A., 24 gennaio 2024 (possibilità di convertire a multipli di 100 euro).

<sup>142</sup> Accordo di FLOS S.p.A., 18 ottobre 2022.

<sup>143</sup> Accordo di SYSTEM LOGISTIC S.p.A., 25 marzo 2021; Leonardo S.p.A., 20 dicembre 2023.

<sup>144</sup> Accordo di Edison Next Government, 24 luglio 2023.

<sup>145</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Bonfiglioli Riduttori S.p.A., 18 luglio 2017; STMicroelectronics S.r.l., 18 settembre 2018; SPX Flow Technology Santorso S.r.l., 14 ottobre 2020; Nord Motoriduttori S.r.l., 23 marzo 2021; MONTIRONE S.r.l., 7 novembre 2022; Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A., 13 giugno 2022.

titoli di studio (<sup>146</sup>), il riconoscimento di bonus nascita (<sup>147</sup>) e, in relazione all'anno 2022 – in cui il c.d. “Decreto Ucraina” (decreto-legge 21 marzo 2022, n. 21) ha istituito il *bonus* carburante (<sup>148</sup>) –, anche l'erogazione di appositi buoni benzina (<sup>149</sup>).

Si segnata, inoltre, la volontà delle parti sociali di valorizzare un modello partecipativo nelle materie del *welfare* aziendale attraverso la costituzione di organismi paritetici composti da rappresentanze delle organizzazioni sindacali e dell'azienda. L'accordo di Gruppo Cimbali S.p.A. (24 marzo 2015) – anteriore alla Legge di stabilità 2016 (che ha promosso il *welfare* aziendale contrattuale permettendone un ampio sviluppo) e all'introduzione dell'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI – le parti sociali hanno istituito una Commissione con l'obiettivo di approfondire le tematiche relative al *welfare* aziendale al fine di avviare, nell'anno successivo, un Piano di *welfare*. Anche l'accordo di ABB S.p.A. (16 gennaio 2019) prevede l'istituzione di un gruppo di lavoro paritetico a livello nazionale volto a conoscere, promuovere e proporre alle parti iniziative di *welfare* aziendale. Con l'accordo di Piaggio & C. S.p.A. (23 gennaio 2020) «le parti, preso atto dell'importanza di diffondere la cultura del *welfare* aziendale, convengono pertanto di costituire in ciascuna unità produttiva una Commissione Welfare» la quale avrà «finalità di promozione, informazione, analisi e di consultazione». Tale Commissione, inoltre, «valuterà le iniziative da

---

<sup>146</sup> Come, ad esempio, l'accordo di Brawo S.p.A. (24 ottobre 2016) e di Ducati Motor Holding S.p.A. (5 marzo 2019) che riconoscono borse di studio a favore dei dipendenti o figli dei dipendenti; Bonfiglioli Riduttori S.p.A. (18 luglio 2017), che riconosce borse di studio per i dipendenti che abbiano conseguito un titolo di studio in costanza di rapporto di lavoro; CROMODORA WHEELS S.p.A. (25 novembre 2022), che riconosce borse di studio per i figli dei dipendenti particolarmente meritevoli.

<sup>147</sup> Come, ad esempio, l'accordo di SPX Flow Technology Santorso S.r.l. (14 ottobre 2020) che eroga 250 euro lordi in occasione di una nascita/adozione. Leonardo S.p.A. (20 dicembre 2023), invece, riconosce un importo mensile di 50 euro in credito *welfare* per i 6 mesi successivi alla nascita di ciascun figlio da fruirsi entro i 12 mesi dall'evento.

<sup>148</sup> L'articolo 2, comma 1, del decreto-legge 21 marzo 2022, n. 21 prevede che «per l'anno 2022, l'importo del valore di buoni benzina o analoghi titoli ceduti dai datori di lavoro privati ai lavoratori dipendenti per l'acquisto di carburanti, nel limite di euro 200 per lavoratore, non concorre alla formazione del reddito ai sensi dell'articolo 51, comma 3, del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917». Tale previsione è stata successivamente confermata anche per i buoni carburante attribuiti tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2023 (articolo 1 del decreto-legge 14 gennaio 2023, n. 5).

<sup>149</sup> Tra cui, ad esempio, gli accordi di ALFA ACCIAI S.p.A., 26 maggio 2022; Toyota Material Handling Manufacturing Italy S.p.A., 13 giugno 2022.

attuare al fine di sensibilizzare i lavoratori sulle opportunità connesse ai sistemi di welfare, sia con riferimento alle tipologie di agevolazioni e servizi previsti dai vari piani, sia con riferimento ai vantaggi disposti dalla normativa fiscale».

Appare evidente, dunque, la volontà delle parti sociali di promuovere una maggiore consapevolezza sull'utilità degli strumenti di *welfare* verso l'intera popolazione aziendale al fine di favorire una piena comprensione e un utilizzo più efficace.

### **3. Contrattazione e *welfare* aziendale: il ruolo strategico della Legge di Stabilità per il 2016 e del Patto per la Fabbrica del 2018.**

L'analisi condotta nel presente Capitolo ha evidenziato come il sistema di relazioni industriali riconducibile a Confindustria abbia svolto un ruolo determinante nel processo di consolidamento e diffusione delle politiche di *welfare* aziendale e delle misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata. Due snodi normativi e contrattuali possono essere definiti come momenti di svolta: la Legge di Stabilità per il 2016 e il successivo Patto per la Fabbrica del 2018.

La Legge di Stabilità ha introdotto una disciplina fiscale incentivante, promuovendo la diffusione del *welfare* aziendale attraverso la contrattazione collettiva e la condivisione tra le parti. Essa ha segnato il passaggio da un modello prevalentemente unilaterale a un impianto in cui il *welfare* entra tra le materie oggetto di negoziazione tra le parti sociali, rendendo tale istituto oggetto di molteplici accordi sindacali.

Il Patto per la Fabbrica del 2018 ha rappresentato un ulteriore elemento di impulso, riconoscendo il *welfare* contrattuale, anche nell'ottica di una migliore conciliazione vita-lavoro, come ambito prioritario di intervento. Il Patto ha infatti contribuito a consolidare un approccio in cui il *welfare* non è interpretato non solo come misura premiale o vantaggio fiscale, ma come leva strategica di *work-life balance* e benessere organizzativo.

All'interno di questo quadro, l'azione combinata della contrattazione collettiva nazionale e aziendale ha favorito lo sviluppo di un sistema multilivello, capace di intercettare i bisogni eterogenei della popolazione aziendale. La contrattazione aziendale si è affermata come spazio privilegiato per l'introduzione di soluzioni migliorative e più ampie rispetto alle previsioni previste dalla contrattazione nazionale, rispondendo con flessibilità alle peculiarità organizzative delle diverse realtà aziendali.

Inoltre, dall'analisi svolta delle previsioni contenute a livello nazionale e aziendale è possibile osservare come la contrattazione più vicina alla popolazione aziendale, ossia quella di secondo livello, sia quella contenente disposizioni più favorevoli su molteplici versanti delle politiche di *welfare* e conciliazione vita-lavoro (come, ad esempio, nell'ambito dello *smart working*, delle misure di flessibilità e della permessistica, dell'assistenza sanitaria integrativa). È possibile dunque affermare come «l'ambito aziendale è il più adatto allo sviluppo di misure di *welfare* perché è capace di introiettare le esigenze dei dipendenti nei rapporti con le condizioni di lavoro ma anche con le loro esigenze di vita comune e condizionate dal lavoro» <sup>(150)</sup>.

In sintesi, la combinazione tra innovazione legislativa (Legge di Stabilità 2016) e visione strategica condivisa (Patto per la Fabbrica 2018) ha contribuito alla diffusione del *welfare* aziendale all'interno del sistema delle relazioni industriali Confindustria, promuovendo una cultura del lavoro più inclusiva e centrata sulla persona puntando, in particolar modo, nella contrattazione collettiva aziendale.

---

<sup>150</sup> T. TREU, Welfare e benefit. *Esperienze aziendali e territoriali*, in TREU T. (a cura di), *Manuale di welfare aziendale*, op. cit., p. 16.

## CAPITOLO IV.

### **FINCANTIERI S.P.A.: POLITICHE DI *WELFARE* AZIENDALE CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

*Sommario: Fincantieri S.p.A.: Politiche di welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro. –*

**1.** Il Gruppo Fincantieri nel panorama della cantieristica navale. – **2.1.** Relazioni industriali quale leva di sviluppo sostenibile, innovazione e competitività. – **2.2.** Il modello partecipativo di relazioni industriali in Fincantieri. – **3.1.** Il sistema di *welfare* aziendale in Fincantieri. – **3.2.1.** Il *welfare* aziendale a partire dall'accordo integrativo del 24 giugno 2016. – **3.2.2.** Una Tantum in credito *welfare*. – **3.2.3.** Premio Sociale e successiva definizione del *welfare* aziendale a livello di contrattazione collettiva nazionale con l'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL 26 novembre 2016. – **3.2.4.** Conversione in *welfare* dell'obiettivo di Partecipazione e del Piano Obiettivi Gestionali. – **3.3.** Beni, prestazioni e servizi di *welfare* tramite il Portale *welfare*. – **3.4.** Il sistema di assistenza sanitaria integrativa. – **3.5.1.** Misure di conciliazione vita-lavoro. – **3.5.2.** Servizi di asilo nido. – **3.5.3.** Ampliamento della permessistica. – **3.5.4.** *Smart working*. – **3.5.5.** Flessibilità oraria. – **3.5.6.** Servizi ai *caregivers*. – **3.5.7.** Circoli aziendali. – **3.5.8.** Borsa di studio. – **3.5.9.** Ferie solidali. – **4.** Il modello Fincantieri: Integrazione tra politiche di *welfare* e relazioni industriali alla luce dell'analisi del più ampio contesto del settore metalmeccanico afferente al sistema Confindustria. Spunti di riflessione.

#### **1. Il Gruppo Fincantieri nel panorama della cantieristica navale.**

Nel contesto contrattual-collettivo appena esaminato nel Capitolo che precede, si inserisce Fincantieri S.p.A., la Società Capogruppo del Gruppo Fincantieri e uno dei complessi cantieristici più importanti nel panorama dell'industria navalmecanica mondiale. La sua storia, lunga più di due secoli, è caratterizzata da una costante crescita e innovazione che ha permesso al Gruppo di innovare e diversificare la propria produzione.

Oltre alla progettazione e costruzione di navi da crociera e militari, il Gruppo Fincantieri è attivo in numerosi altri ambiti, tra cui: riparazione e trasformazione navale, produzione di sistemi e componenti per i settori meccanico ed elettrico, realizzazione di soluzioni per l'arredamento navale, sviluppo di sistemi elettronici e *software*, costruzione di infrastrutture e opere

marittime, fornitura di servizi di supporto post-vendita. A inizio 2025 il Gruppo Fincantieri ha ampliato ulteriormente il proprio *business* e il proprio *know-how* nell'ambito delle tecnologie acustiche subacquee e dei sistemi avanzati di armamento, consolidando la propria *leadership* nel settore della subacquea (“*underwater*”).

Le Società controllate del Gruppo Fincantieri costituiscono un patrimonio ricco di esperienze, competenze specialistiche, tecnologie avanzate, unite da una propensione verso l'innovazione. Il contributo delle Società controllate si distingue per il *know-how* espresso nei rispettivi ambiti di attività. In tale contesto, il Gruppo Fincantieri si pone l'obiettivo di valorizzare ulteriormente le professionalità delle lavoratrici e dei lavoratori, riconoscendone il ruolo strategico nel rafforzare la competitività e la crescita sostenibile dell'intero sistema. Tale diversificazione nel *business* rende il Gruppo Fincantieri un punto di riferimento nel panorama industriale globale, distinguendolo per la versatilità e l'attenzione alla qualità dei suoi prodotti e servizi <sup>(151)</sup>.

Alla luce della transizione ecologica e digitale che sta caratterizzando gli ultimi anni, il settore navale ha dovuto affrontare la grande sfida della sostenibilità ambientale alla quale Fincantieri sta rispondendo attraverso la realizzazione di prodotti *green* grazie all'applicazione di nuove tecnologie e nuovi carburanti a bordo nave. Oltre alla costruzione di navi più sostenibili, Fincantieri ha adottato un approccio *green* anche nei processi produttivi grazie al risparmio energetico, all'utilizzo responsabile delle risorse, alla riduzione delle emissioni e al corretto smaltimento dei rifiuti.

Con oltre 230 anni di storia e più di 7.000 navi costruite, il Gruppo Fincantieri conta oggi più di 22.000 dipendenti, di cui quasi 12.000 in Italia e dispone di 18 stabilimenti produttivi distribuiti in tre continenti: Europa, Asia e Americhe <sup>(152)</sup>.

---

<sup>151</sup> Per maggiori informazioni sulle principali Società controllate/collegate/*Joint Ventures* che compongono il Gruppo Fincantieri è possibile consultare il seguente *link*: <https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/>.

<sup>152</sup> *Fincantieri Bilancio 2024*.

Immagine 5. Presenza del Gruppo Fincantieri a livello globale.



Fonte: Fincantieri Bilancio 2024.

La popolazione aziendale di Fincantieri è composta per il 66% da personale impiegatizio e per il 34% da operai. Questa distribuzione riflette una realtà eterogenea che si articola ulteriormente nei diversi contesti operativi presenti sul territorio nazionale. Mentre negli stabilimenti produttivi è presente un alto numero di personale operaio (che corrisponde a poco meno della metà della popolazione aziendale presente nei cantieri), nelle sedi *Corporate* e nelle sedi *Divisionali* la presenza degli impiegati è quasi totalitaria.

L'eterogeneità presente all'interno dell'organizzazione rende l'implementazione di misure di conciliazione vita-lavoro e di flessibilità organizzativa più sfidante in quanto impone all'Azienda di individuare soluzioni che siano capaci, da un lato, di rispondere alla crescente richiesta dei lavoratori di conciliare vita e lavoro e, dall'altro, di rispettare le necessità della produzione industriale. Nonostante le differenze che caratterizzano la tipologia di lavoro dei *white collar* e dei *blue collar*, è fondamentale perseguire un approccio equilibrato, in grado di assicurare un'adeguata armonizzazione tra le diverse esigenze all'interno della popolazione aziendale, salvaguardando al contempo l'efficienza organizzativa e produttiva.

Tale diversificazione – sia in termini di popolazione aziendale che in termini di *core business* delle diverse Società controllate – evidenzia la complessità del tessuto aziendale, caratterizzato da esigenze, ruoli e contesti lavorativi molto differenti tra loro. In tale contesto è quindi fondamentale adottare un approccio al *welfare* aziendale e alle misure di conciliazione vita-lavoro che riflettano tale eterogeneità e che tengano in considerazione delle specificità di ogni contesto con l'obiettivo di rispondere in modo mirato ai bisogni di tutti i dipendenti. Attraverso questo approccio, l'Azienda promuove un modello di *welfare* inclusivo e coerente con la propria composizione interna cercando sempre di mantenere un giusto equilibrio vita-lavoro a tutti i livelli.

Il Piano di Sostenibilità 2023-2027, che è parte integrante della visione strategica del Gruppo definita nel Piano Industriale, è finalizzato alla creazione di valore per tutti gli *stakeholder*. In un momento di profonda trasformazione, «la sostenibilità rappresenta un punto cardine per l'evoluzione dei processi produttivi e un obiettivo essenziale nello sviluppo del portafoglio prodotti in linea con le esigenze dei clienti, contribuendo a garantire un elevato livello di resilienza e uno sviluppo sostenibile del Gruppo»<sup>(153)</sup>.

In risposta ai trend socio-economici attuali, il Piano di Sostenibilità ha individuato tre Diretrici di sviluppo che riflettono la visione strategica del Gruppo in termini di sostenibilità: “Innovazione”, “Inclusione” e “Integrità”. Le sfide attuali del mercato del lavoro e le grandi transizioni digitale ed ecologica impongono un'attenzione costante all'innovazione. In tale contesto, è

---

<sup>153</sup> *Illustrazione del Piano Industriale 2023-2027*, 10 maggio 2023.

fondamentale anche promuovere una sostenibilità di tipo sociale che valorizzi il fattore umano. Per Fincantieri la centralità delle persone è valore imprescindibile e questo si traduce nell’ambito della seconda direttiva “Inclusione”, dove il Piano di Sostenibilità prevede «la salvaguardia, l’accrescimento e la valorizzazione delle competenze di Gruppo, garantendo la tutela del capitale umano e lo sviluppo delle comunità locali in un’ottica di valore condiviso»<sup>(154)</sup>. In tale contesto, si segnalano, a titolo esemplificativo, due importanti obiettivi legati al tema del *welfare* aziendale e della conciliazione vita-lavoro, a dimostrazione della centralità che tali temi ricoprono in Fincantieri: realizzazione di un progetto a supporto della genitorialità o dei *caregivers* e implementazione dei servizi di asili nido a supporto della genitorialità e della conciliazione casa-lavoro<sup>(155)</sup>. Tali obiettivi testimoniano l’impegno della Società verso un modello di crescita sostenibile e inclusivo, orientato alla creazione di valore per le persone e per le comunità.

In linea con le attuali sfide socio-economiche e con la forte attenzione ai temi *ESG* (*Environmental, Social, e Governance*), anche Fincantieri si confronta con un mercato del lavoro profondamente trasformato, in cui la tradizionale logica lavoro/retribuzione si trasforma e si arricchisce grazie all’attenzione delle persone verso gli strumenti di conciliazione vita-lavoro. Ciò che conta, infatti, non è più solamente uno stipendio competitivo ma altresì il benessere complessivo personale e professionale del lavoratore. In tale contesto, si inseriscono le politiche di *welfare* che, anche in Fincantieri, stanno diventando centrali nella definizione delle politiche aziendali necessarie per un’organizzazione sostenibile, inclusiva e capace di attrarre e trattenere i migliori talenti.

## **2.1. Relazioni industriali quale leva di sviluppo sostenibile, innovazione e competitività.**

In uno scenario di crescente competitività industriale, in cui è necessario accrescere l’efficienza e rafforzare la *leadership*, le relazioni industriali assumono un ruolo chiave nel guidare le transizioni in atto – ambientale,

---

<sup>154</sup> *Illustrazione del Piano Industriale 2023-2027*, 10 maggio 2023.

<sup>155</sup> *Fincantieri Piano di Sostenibilità 2023-2027*.

ecologica, digitale e demografica – e sono chiamate a garantire la sostenibilità sociale ed economica valorizzando, nel contempo, le persone e il *business*. A tal fine, le relazioni industriali devono evolversi verso un modello orientato alla partecipazione basato su un dialogo continuo, costruttivo e di qualità tra le parti. Un moderno sistema di relazioni industriali, infatti, non può prescindere da un coinvolgimento attivo delle Organizzazioni Sindacali e dei lavoratori, considerati non solo come destinatari ma anche come protagonisti del cambiamento. La partecipazione diventa così un valore fondante, in grado di rafforzare la coesione interna, sostenere l'innovazione e contribuire in modo concreto alla sostenibilità e alla competitività dell'impresa. In tale scenario, la contrattazione collettiva assume un ruolo fondamentale quale strumento dinamico e flessibile in grado di accompagnare i processi di trasformazione garantendo allo stesso tempo l'adozione di modelli organizzativi più inclusivi e sostenibili orientati al benessere dei dipendenti e alla produttività.

In linea con tale tendenza, le relazioni industriali in Fincantieri si configurano sempre più come leve decisive per supportare le scelte strategiche aziendali e il *business* accompagnando i processi di cambiamento e innovazione. In tale contesto, è fondamentale coniugare le esigenze di efficienza e produttività con il benessere delle persone, sia nella loro dimensione professionale che nel bilanciamento vita-lavoro.

In Fincantieri, il ruolo degli *HR Business Partner* presenti nelle varie sedi e nei diversi cantieri assume un ruolo strategico grazie alla capacità di essere un ponte tra le esigenze del *business*, i valori aziendali e le dinamiche relazionali a livello gestionale/operativo. In tal modo, gli *HR Business Partner* facilitano e garantiscono relazioni trasparenti e continuative tra tutti gli interlocutori – a partire dai lavoratori, alle Organizzazioni Sindacali e fino al *management* – garantendo coerenza a livello aziendale.

Le relazioni sindacali devono essere intese come ambiti di stimolo volti al miglioramento continuo in cui promuovere iniziative congiunte in materia di *welfare*, conciliazione vita-lavoro, formazione, sviluppo delle competenze ecc.. Nel settore metalmeccanico, ma non solo, particolare attenzione è riservata a temi quali la sicurezza sul lavoro e l'integrazione multiculturale, promossa

attraverso politiche inclusive e percorsi di sensibilizzazione volti a valorizzare la diversità come fattore di arricchimento.

## 2.2. Il modello partecipativo di relazioni industriali in Fincantieri.

Il modello di relazioni industriali di Fincantieri ha visto, nel tempo, un'evoluzione verso un approccio sempre più partecipativo. Questa direzione è stata ulteriormente consolidata grazie alla sottoscrizione dell'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 con FIM, FIOM e UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento Sindacale Nazionale, al Coordinamento Sindacale e alle strutture territoriali. Tale accordo trova applicazione anche nei confronti delle Società controllate/collegate Cetena S.p.A. <sup>(156)</sup>, Isotta Fraschini Motori S.p.A. <sup>(157)</sup> e Orizzonte Sistemi Navali S.p.A. <sup>(158)</sup> e ha una validità di quattro anni (1° gennaio 2023 – 31 dicembre 2026).

Tale accordo, oltre ad intervenire su molteplici materie (quali, ad esempio, la sostenibilità, il *welfare* aziendale, la conciliazione vita-lavoro, la formazione, la sicurezza sul lavoro, la diversità e l'inclusione ecc.), valorizza un sistema di relazioni industriali caratterizzato da una sempre maggiore partecipazione e coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali e dei lavoratori. Le parti, infatti, nelle premesse dell'accordo concordano di «incrementare il livello di coinvolgimento delle persone e sviluppare ulteriormente il modello partecipativo delle Relazioni Industriali» <sup>(159)</sup>. Con l'accordo del 2022 è stato quindi condiviso l'impianto contrattuale con il quale si prevede una modalità di confronto continuo attraverso un sistema di partecipazione che responsabilizza

---

<sup>156</sup> Cetena S.p.A. è una società controllata del Gruppo Fincantieri che si occupa di ricerca e consulenza in campo navale e marittimo. Per maggiori informazioni, è possibile consultare il seguente link: <https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/cetena/>.

<sup>157</sup> Isotta Fraschini Motori S.p.A. è una società controllata del Gruppo Fincantieri che si occupa di progettazione, fabbricazione e vendita di motori con applicazione in campo marino e industriale. Per maggiori informazioni, è possibile consultare il seguente link: <https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/isotta-fraschini-motori/>.

<sup>158</sup> Orizzonte Sistemi Navali S.p.A. è una società collegata del Gruppo Fincantieri che opera come integratore di sistema a livello *Whole Warship* lungo tutto il ciclo di vita della nave. Per maggiori informazioni, è possibile consultare il seguente link: <https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/orizzonte-sistema-navali/>.

<sup>159</sup> Accordo integrativo Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 27 ottobre 2022, p. 2.

le parti consentendo un'interlocuzione costante a tutti i livelli sindacali. Particolare importanza viene attribuita ai diversi livelli di confronto e alle diverse Commissioni paritetiche attive, utili per affrontare diversi temi quali, ad esempio, salute e sicurezza, *welfare* aziendale, diversità e inclusione, formazione.

Il modello di relazioni sindacali è costituito da molteplici Organismi paritetici, di seguito descritti.

Il Comitato Consultivo, composto da rappresentanti aziendali sindacali, e si riunisce annualmente per l'informazione e la consultazione riguardo a tematiche di rilievo strategico tra le quali: scenari di mercato, competitività, strategie commerciali, innovazione, sicurezza, formazione e occupazione. Il Comitato si riunisce altresì al ricorrere di eventi particolari espressamente definiti tra le parti (come modifiche societarie, rilevanti modifiche organizzative, progetti di ristrutturazione/riorganizzazione, o cambiamenti significativi nella politica del lavoro) per un esame e una valutazione tra le parti dei possibili riflessi sul piano occupazionale e sulle condizioni di lavoro.

Un ulteriore importante Organismo, istituito da ultimo con l'accordo integrativo del 27 ottobre 2022, è l'Organismo di Partecipazione (composto dai Coordinatori Nazionali di FIM, FIOM e UILM e da tre rappresentanti scelti tra i dipendenti) che ha permesso di rafforzare ulteriormente il modello partecipativo. Rispetto a tale Organismo l'azienda illustrerà, a valle della riunione dell'Assemblea degli Azionisti per l'approvazione del Bilancio, i risultati economico finanziari e i contenuti della Dichiarazione di Sostenibilità.

Il modello è inoltre costituito dal Coordinamento sindacale nazionale (composto dai tre Coordinatori Nazionali di FIM, FIOM e UILM e, per ogni sito, da un componente della RSU) – Organismo destinatario del sistema di informazione previsto dagli articoli 3 e 8, Sezione I, del CCNL – e dall'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale (composto dai tre Coordinatori Nazionali di FIM, FIOM e UILM e da quindici rappresentanti delle RSU, cinque per sigla, delle Unità Sociali) – soggetto negoziale per la contrattazione nazionale di secondo livello. Tale ultimo Organismo è inoltre soggetto destinatario di informazioni relative a temi di natura gestionale-

operativa che riguardano più siti aziendali e soggetto di riferimento nei processi di ristrutturazione, riorganizzazione, riconversione, crisi o altre situazioni con ricadute di carattere occupazionale.

Nelle diverse Unità Operative sono inoltre presenti l'Organismo Tecnico Paritetico Bilaterale (composto da rappresentanti aziendali e sindacali) e la Commissione per la Sicurezza e l'Ambiente. Tali Organismi favoriscono il coinvolgimento attivo dei lavoratori nei processi di cambiamento e innovazione con l'obiettivo di coniugare produttività, efficienza e qualità delle condizioni di lavoro e dell'ambiente.

Con l'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 il modello di relazioni industriali è stato ulteriormente rafforzato in senso partecipativo grazie anche alla costituzione di nuove Commissioni a livello nazionale composte sempre da rappresentanti aziendali e sindacali. In particolare, è stata istituita una Commissione per la Diversità & Inclusione con lo scopo di approfondire le linee di azione, proporre e valutare congiuntamente nuove iniziative e monitorarne l'andamento in materia di diversità, inclusione e multiculturalità. Sempre in ottica partecipativa, sono state inoltre costituite due ulteriori commissioni paritetiche: la Commissione Paritetica per l'Inquadramento, dedicata al monitoraggio della messa in atto del nuovo sistema di inquadramento professionale (di cui all'art. 10, Sez. IV, Titolo II del CCNL) e all'elaborazione di valutazioni e proposte in merito ai profili professionali; la Commissione Paritetica per il *welfare*, con il compito di analizzare, valutare e monitorare l'andamento del *welfare* aziendale.

Completano il quadro due ulteriori Commissioni paritetiche nazionali: la Commissione Tecnica Nazionale per la Sicurezza e l'Ambiente, che analizza e monitora lo stato di salute, sicurezza e ambientale nei siti aziendali; la Commissione Paritetica per la Formazione, che analizza i fabbisogni formativi, valuta ed approva i piani formativi e monitora l'efficacia della formazione.

Infine, in coerenza con il processo di crescente internazionalizzazione e nella prospettiva di rafforzare il coinvolgimento dei lavoratori del Gruppo, sempre nell'ambito dell'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 le parti sociali si sono impegnate ad avviare la costituzione del Comitato Aziendale Europeo

(CAE), ulteriore testimonianza della volontà condivisa di rafforzare il modello partecipativo e il dialogo sociale.

Come già evidenziato, le Società del Gruppo Fincantieri costituiscono un patrimonio di esperienze, conoscenze, competenze e tecnologie. Le aziende italiane afferenti al Polo Tecnologico <sup>(160)</sup> e al Polo Infrastrutture <sup>(161)</sup> operano in stretta sinergia con le attività della Capogruppo, offrendo un supporto essenziale al perseguimento degli obiettivi industriali ed economici. Per tale motivo, i rappresentanti aziendali delle Società, insieme alle Segreterie Nazionali di FIM, FIOM e UILM, hanno condiviso la volontà di definire un modello di relazioni industriali strutturato anche all'interno di tali realtà con l'obiettivo di stabilire regole nei processi di informazione, consultazione e contrattazione sindacale. Tale volontà condivisa ha portato le parti a sottoscrivere, in data 2 dicembre 2024, un Protocollo di intesa per regolamentare le relazioni industriali delle Società controllate italiane del Polo Infrastrutture e del Polo Tecnologico. La volontà espressa delle parti è quella di «stipulare un Protocollo di intesa sulle relazioni industriali per il Polo Infrastrutture e Polo Tecnologico di Fincantieri incentrato sulla partecipazione, quale efficace strumento per la gestione attiva dei processi di cambiamento e innovazione per garantire, in un'ottica di valori e obiettivi comuni, il perseguimento di scelte il più possibile condivise indirizzate a valorizzazione del capitale umano, competitività ed efficienza» <sup>(162)</sup>.

In linea con il modello di relazioni sindacali di Fincantieri, il Protocollo introduce un modello basato sul metodo partecipativo favorendo il coinvolgimento delle parti sociali e garantendo un dialogo continuo sulle tematiche sindacali. In particolare, per ciascun Polo, sono stati costituiti i

---

<sup>160</sup> Fincantieri Infrastructure S.p.A., Fincantieri Infrastructure Opere Marittime S.p.A., Fincantieri Infrastrutture Sociali S.p.A., SOF S.p.A.

<sup>161</sup> Fincantieri NexTech S.p.A., E-PHORS S.p.A., Issel Nord S.r.l., HMS IT S.p.A., IDS Ingegneria Dei Sistemi S.p.A., S.L.S. – Support Logistic Services S.r.l.

<sup>162</sup> Accordo sindacale Fincantieri Infrastructure S.p.A., Fincantieri Infrastructure Opere Marittime S.p.A., Fincantieri Infrastrutture Sociali S.p.A., SOF S.p.A., Fincantieri NexTech S.p.A., E-PHORS S.p.A., Issel Nord S.r.l., HMS IT S.p.A., IDS Ingegneria Dei Sistemi S.p.A., S.L.S. – Support Logistic Services S.r.l. – FIM, FIOM, UILM, 2 dicembre 2024, p. 2.

seguenti Organismi: Osservatorio Strategico, Coordinamento sindacale nazionale ed Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale.

L'Osservatorio Strategico è un Organismo di rilievo strategico composto dai Coordinatori sindacali Nazionali di FIM, FIOM e UILM e dalla rappresentanza aziendale che si riunisce annualmente per l'informazione e consultazione su tematiche quali scenario di mercato e posizionamento competitivo, andamento economico, strategie industriali e commerciali, rilevanti modifiche societarie e/o organizzative, progetti di ristrutturazione/riorganizzazione, programmi di risanamento e sviluppo.

Il Coordinamento sindacale nazionale, invece, è il soggetto destinatario del sistema di informazione di cui all'articolo 9, Sezione I, del CCNL, compresi gli aspetti relativi all'andamento occupazionale, alla diversità e all'inclusione.

L'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale è soggetto negoziale per la contrattazione nazionale di secondo livello ed è altresì competente a trattare, a titolo esemplificativo, il tema del *welfare* aziendale e le linee guida sull'armonizzazione dei trattamenti economici e normativi.

### **3.1. Il sistema di *welfare* aziendale in Fincantieri.**

Il sistema di *welfare* aziendale di Fincantieri si caratterizza per essere altamente strutturato e per aver avuto, negli ultimi anni, una progressiva evoluzione frutto di un approccio attento alle esigenze dei propri dipendenti. A partire dall'accordo integrativo del 24 giugno 2016, il modello di *welfare* si è sempre più rafforzato grazie all'introduzione di nuovi strumenti e iniziative mirate alla valorizzazione delle risorse, del loro benessere, del clima aziendale e della promozione di un più equilibrato rapporto tra vita privata e vita lavorativa.

Il *welfare* aziendale è diventato, nel tempo, un pilastro della strategia dell'azienda in grado di incidere positivamente sul benessere, sull'ambiente lavorativo e sulla conciliazione vita-lavoro, concetti sempre più al centro di ogni dinamica aziendale. I servizi e le agevolazioni offerte riguardano tematiche

fondamentali della vita quotidiana come la salute, il benessere, la famiglia, l'educazione, lo sport, il tempo libero, il supporto alla genitorialità e ai *caregiver*, oltre a servizi più strettamente legati alla sfera economica (come, ad esempio, i buoni acquisto). Tale modello di *welfare* ha permesso di accrescere il livello di attrattività della Società innalzando, allo stesso tempo, il benessere e il senso di appartenenza dei dipendenti. Si tratta dunque di un sistema di *welfare* rivolto al lavoratore «per la promozione del suo benessere in quanto persona e non necessariamente in quanto dipendente» (<sup>163</sup>).

Nei prossimi paragrafi verranno approfonditi i principali elementi che compongono l'impulso del *welfare* di Fincantieri, con un *focus* specifico sulle iniziative e i servizi dedicati al miglioramento della conciliazione vita-lavoro.

### **3.2.1. Il *welfare* aziendale a partire dall'accordo integrativo del 24 giugno 2016.**

Nell'ambito del *welfare* aziendale, l'accordo integrativo del 24 giugno 2016, sottoscritto da Fincantieri con FIM, FIOM, UILM, le strutture territoriali e le RSU (<sup>164</sup>), si inserisce nel quadro della normativa incentivante introdotta dalla Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208), allora di recente emanazione, che ha permesso al *welfare* di ottenere una dimensione contrattuale-collettiva.

In tale contesto, le parti sociali, a soli sei mesi dall'entrata in vigore della Legge di Stabilità 2016 (la Legge di Stabilità 2016 è entrata in vigore a gennaio 2016, mentre l'accordo integrativo di Fincantieri è stato sottoscritto a giugno 2016), recepiscono le novità normative e condividono di promuovere il *welfare* aziendale e la contrattazione collettiva di secondo livello. Le parti considerano il *welfare* «uno strumento fortemente innovativo rispetto ai tradizionali interventi retributivi ed incentivanti, destinato a diventare parte integrante di una

---

<sup>163</sup> V. FILÌ, *Il ruolo del welfare privato nel sistema di sicurezza sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4, p. 602.

<sup>164</sup> Per una descrizione dettagliata del contenuto dell'accordo integrativo Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 24 giugno 2016, si veda R. ARCIDIACONO, *Fincantieri: welfare e partecipazione all'insegna del nuovo contratto aziendale*, Bollettino ADAPT 12 settembre 2016.

moderna ed efficiente gestione delle risorse» (<sup>165</sup>). In linea con tale impostazione, le parti condividono di riconoscere ai dipendenti importanti strumenti ottenendo, in tal modo, le agevolazioni fiscali previste dalla normativa.

L'accordo integrativo del 24 giugno 2016, infatti, contiene importanti interventi in tema di *welfare* aziendale, quali:

- il riconoscimento di un valore Una Tantum in credito *welfare*;
- la possibilità, su scelta discrezionale del singolo dipendente, di convertire in *welfare* quote dell'obiettivo di Partecipazione (del Premio di Risultato) e del Piano Obiettivi Gestionali (di seguito anche "P.O.G.");
- l'erogazione di un Premio, chiamato "Premio Sociale", esclusivamente in forma di servizi *welfare*.

La possibilità di convertire in *welfare* quote dell'obiettivo di Partecipazione e del Piano Obiettivi Gestionali nonché l'erogazione del Premio Sociale sono state confermate anche dall'accordo integrativo del 27 ottobre 2022.

### **3.2.2. Una Tantum in credito *welfare*.**

Con la sottoscrizione dell'accordo integrativo del 24 giugno 2016 è stata definita l'erogazione di un importo a titolo di Una Tantum dove parte dello stesso è stato riconosciuto in forma di servizi *welfare*.

Nella definizione del valore, la frazione di mese superiore a quindici giorni è stata considerata come mese intero e, nel caso di lavoro a tempo parziale, il valore è stato ridotto proporzionalmente.

Per quanto concerne l'eventuale credito residuo non utilizzato in servizi *welfare* entro i termini definiti, è stato previsto l'accredito nella posizione

---

<sup>165</sup> Accordo integrativo Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 24 giugno 2016, p. 23.

individuale presso il Fondo di previdenza complementare del singolo lavoratore (se attivo).

### **3.2.3. Premio Sociale e successiva definizione del *welfare* aziendale a livello di contrattazione collettiva nazionale con l'articolo 17, Sezione IV, Titolo VI del CCNL 26 novembre 2016.**

Con l'accordo integrativo del 24 giugno 2016 le parti concordano di istituire un nuovo Premio annuale, chiamato "Premio Sociale", erogato esclusivamente in servizi *welfare* fruibile attraverso l'apposito portale. Sono destinatari del Premio tutti i dipendenti operai, impiegati e quadri e gli importi sono riparametrati per livello di inquadramento.

Il valore del Premio Sociale è rapportato al periodo di effettiva permanenza in servizio del singolo dipendente nell'anno di riferimento e, nell'ambito dei rapporti di lavoro *part-time*, il valore viene proporzionalmente ridotto. Inoltre, nella definizione dell'importo erogabile, la frazione di mese superiore a quindici giorni è considerata come mese intero.

Qualora il Premio non venga fruito dal lavoratore nel corso dell'anno di riferimento, è previsto che il valore venga versato nel Fondo di previdenza complementare del lavoratore, se attivo.

Con l'obiettivo di modellare i servizi *welfare* per renderli quanto più possibile aderenti ai reali bisogni sociali dei dipendenti, le parti sociali hanno costituito un apposito Gruppo di lavoro bilaterale a composizione paritetica (tre rappresentanti aziendali e tre rappresentanti sindacali) con il compito di ascoltare e raccogliere le esigenze dei lavoratori e definire i servizi utilizzabili.

Tale approccio dimostra come le parti, già in una fase in cui il *welfare* aziendale non godeva della diffusione e del riconoscimento attuale, abbiano saputo anticipare i tempi dimostrando fin da subito sensibilità e attenzione alla necessità di costruire un sistema di *welfare* efficaci, personalizzato e calato sulle reali esigenze concrete dei lavoratori, approccio che rappresenta la chiave per il successo di ogni piano di *welfare*.

Rispetto alla normativa contrattual-collettiva nazionale, il CCNL in vigore al tempo dell'istituzione del Premio Sociale, ovvero il CCNL 5 dicembre 2012, ancora non prevedeva l'erogazione di strumenti *welfare*. Tale previsione, come già analizzato nel precedente Capitolo, è stata poco dopo definita con il rinnovo del CCNL del 26 novembre 2016 – che può essere definito come «apripista»<sup>(166)</sup> sul tema – dove le parti sociali hanno introdotto il nuovo articolo 17, Sezione IV, Titolo VI secondo cui le aziende sono tenute ad erogare ai lavoratori appositi strumenti di *welfare* (istituto confermato, successivamente, anche con il rinnovo del 5 febbraio 2021).

Rispetto al rinnovo del 2016, quindi, le parti sociali si sono dimostrate pioniere del *welfare* aziendale e capaci di anticipare una previsione che, poco dopo, sarebbe stata prevista a livello di contrattazione collettiva nazionale.

In applicazione del sopra citato articolo 17, secondo il quale in presenza di lavoratori già destinatari di piani di *welfare* il valore previsto a livello di contrattazione collettiva nazionale si aggiunge ai beni e servizi già erogati a livello aziendale, il valore del Premio Sociale si aggiunge al credito *welfare* previsto dal CCNL.

### **3.2.4. Conversione in *welfare* dell'obiettivo di Partecipazione e del Piano Obiettivi Gestionali.**

Con il presente elaborato non si intende descrivere dettagliatamente i Premi variabili disciplinati dalla contrattazione aziendale ma è comunque utile, in questa sede, una sintetica descrizione dell'obiettivo di Partecipazione e del Piano Obiettivi Gestionali addentrandoci, successivamente, nella descrizione del sistema di conversione in *welfare*.

In particolare:

- l'obiettivo di Partecipazione è uno degli obiettivi che compongono il Premio di Risultato aziendale. Vi sono due obiettivi di

---

<sup>166</sup> M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Settimo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024, p. 196.

Partecipazione (indicatore di qualità e indicatore di commessa) che sono misurati a livello di Unità produttiva o Ente di progettazione e sono legati al raggiungimento di un livello minimo di redditività aziendale (c.d. *EBITDA Margin*) che sarà riparametrato per un fattore correttivo fra l'80% e il 120%;

- il P.O.G. è un sistema premiante alternativo al Premio di Risultato, legato sempre al raggiungimento di un livello minimo di *EBITDA Margin*, di cui sono destinatari gli impiegati che ricoprono posizioni di particolare rilievo quali capo officina, vice capo officina, capo prodotto, responsabili di risorse, responsabili di ente, responsabili per commessa/area specialistica di progettazione e responsabili in ambito *project management team*.

La Legge di Stabilità 2016 ha riconosciuto la facoltà ai lavoratori di convertire in tutto o in parte il Premio di Risultato nelle prestazioni di cui al comma 2, 3 e 4 dell'articolo 51 del TUIR (c.d. "*welfarizzazione* del Premio di Risultato") e, in tal caso, il lavoratore otterrà il Premio per il suo intero ammontare in quanto non sarà tenuto al pagamento dell'imposta sostitutiva del 5% <sup>(167)</sup>.

Nel dettaglio, la Legge di Stabilità 2016 ha disposto, al comma 184, che «le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191 [n.d.r. del 5%], anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182 [n.d.r. correlate ai premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione è legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili]».

---

<sup>167</sup> Imposta originariamente prevista del 10% ma portata al 5% per tutto il 2023 dall'articolo 1, comma 63, Legge 29 dicembre 2022, n. 197 e confermata altresì per il 2024 dall'articolo 1, comma 18, Legge 30 dicembre 2023, n. 213 e per gli anni 2025, 2026 e 2027 dall'articolo 1, comma 385, Legge 30 dicembre 2025, n. 207.

In attuazione di tale nuova previsione normativa, volta a «favorire la formazione di piani finalizzati alla destinazione di premi di produttività aziendali verso istituti di *welfare*»<sup>(168)</sup>, con l'accordo integrativo del 24 giugno 2016 le parti condividono di introdurre la facoltà per i dipendenti di convertire volontariamente una quota dell'obiettivo di Partecipazione e del Piano Obiettivi Gestionali, spettanti per l'anno di riferimento, secondo fasce prestabilite (pari al 25%, 50%, 75% e 100% per l'obiettivo di Partecipazione e pari al 20%, 25%, 50% e 100% per il P.O.G.) in servizi di *welfare* per il tramite dell'apposito portale. Qualora il dipendente opti volontariamente in tale direzione, la Società provvederà ad incrementare del 10% il valore convertito rafforzando, in tal modo, il collegamento fra il raggiungimento degli obiettivi produttivi e il consolidamento del sistema di *welfare*. In tal senso, «il lavoratore che opti per tale conversione sarà pertanto “responsabilizzato” nella scelta di beni messi a disposizione dell'azienda»<sup>(169)</sup>.

Mentre l'accordo integrativo del 24 giugno 2016 prevedeva il riconoscimento di tale incremento solo nel caso in cui il dipendente convertisse almeno il 30% dell'obiettivo di Partecipazione e il 20% del P.O.G., con l'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 tale previsione è stata superata valorizzando ulteriormente il *welfare* aziendale.

Qualora i dipendenti avessero del credito residuo al termine del periodo di fruizione degli importi convertiti in *welfare*, possono decidere di riconvertirlo in forma monetaria perdendo, di conseguenza, la maggiorazione del 10% riconosciuta dall'azienda all'atto della conversione. In alternativa, i singoli possono scegliere di destinare l'ammontare residuo al Fondo di previdenza complementare (se attivo). Qualora, invece, i dipendenti non dovessero effettuare alcuna scelta, il valore non utilizzato viene prioritariamente destinato al Fondo di previdenza complementare (se attivo) e, solo in assenza di adesione alla previdenza complementare, viene riconosciuto in forma monetaria (decurtando, anche in tal caso, la maggiorazione del 10%).

---

<sup>168</sup> Accordo integrativo Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 24 giugno 2016, p. 24.

<sup>169</sup> C. MURENA, *Welfare aziendale e famiglia dentro e fuori le Leggi di Bilancio: limiti e prospettive*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 2, p. 348.

A dimostrazione del valore del *welfare* e della sensibilizzazione del tema per i dipendenti di Fincantieri, nel 2024 è stato convertito in *welfare* il 40% del Premio complessivamente attribuito.

### **3.3. Beni, prestazioni e servizi di *welfare* tramite il Portale *welfare*.**

Per quanto sopra descritto, quindi, è possibile riassumere le fonti che costituiscono il credito *welfare* dei lavoratori di Fincantieri come segue:

- il credito *welfare* erogato in applicazione di quanto previsto dal CCNL
- il valore del Premio Sociale;
- il credito derivante dall’eventuale conversione dell’obiettivo di Partecipazione e del P.O.G. in servizi *welfare*.

Per la fruizione del credito Fincantieri mette a disposizione dei propri dipendenti un apposito portale attraverso il quale è possibile accedere ad una vasta gamma di prestazioni, beni e servizi, molti dei quali volti a favorire una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Sembra, infatti, essere «un dato acquisito che nei piani di *welfare* aziendale il nucleo fondamentale di beni e servizi concessi dall’impresa siano finalizzati a un equilibrio tra le esigenze di vita e lavoro, tanto che si può ormai parlare congiuntamente di “*welfare* e conciliazione”»<sup>(170)</sup>.

Il credito *welfare* presente sul portale di Fincantieri può essere utilizzato, ad esempio, per:

- spese scolastiche e servizi di educazione/istruzione propri e dei familiari a partire dal rimborso della retta per l’asilo nido, spese per la scuola, l’università, corsi di lingua, corsi educativi, formazione professionale, acquisto di libri scolastici/universitari ecc.;

---

<sup>170</sup> R. NUNIN, A. ZUBIN, *Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato*, in S. CAPELLARI (a cura di), *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare*, EUT Edizioni Università di Trieste, 2024, pp. 172-173.

- servizi di assistenza o di sostegno nella cura di bambini e familiari anziani o non autosufficienti e servizio di *babysitting*;
- spese medico sanitarie proprie o dei propri familiari come visite specialistiche, *check-up* e analisi di laboratorio, trattamenti fisioterapici e odontoiatrici, ecc.;
- attività legate alla cultura e al tempo libero come spese per spettacoli e concerti, cinema, teatro, musei, parchi divertimento ecc.;
- servizi legati allo sport e al benessere come l’accesso a palestre, piscine, corsi sportivi, impianti sciistici, centri benessere/termale a carattere curativo e non curativo ecc.;
- viaggi, hotel, pacchetti vacanza, crociere, vacanze studio ecc.;
- rimborsi dell’abbonamento (annuale, mensile, settimanale) al trasporto pubblico;
- possibilità di versare il credito al Fondo di previdenza complementare;
- buoni acquisto.

Nell’ambito della soglia esentasse dei *fringe benefit* di cui all’articolo 51, comma 3, del TUIR, la Società ha sempre tempestivamente aggiornato il valore previsto dalla normativa di 258,23 euro in relazione alle novità legislative che via via si sono susseguono nel tempo. La disciplina dei *fringe benefit* e, in generale, del *welfare* aziendale ha visto negli anni una grande stratificazione legislativa e la ragione «è certamente da ricercarsi nel gradimento delle misure di volta in volta approvate nel tessuto produttivo e tra i lavoratori»<sup>(171)</sup>. Nessun altro istituto, infatti, si può dire essersi «diffuso con una velocità simile»<sup>(172)</sup>.

Per l’anno 2025, 2026 e 2027 la Legge di Bilancio 2025 ha disposto, all’articolo 1, comma 390, che «non concorrono a formare il reddito, entro il

---

<sup>171</sup> E. MASSAGLI, *Limiti, peculiarità e funzionamento dei nuovi “fringe benefit per la natalità”* (art. 40, d.l. n. 48/2023), in E. DAGNINO, D. GAROFALO, G. PICCO, P. RAUSEI (a cura di), *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. “decreto lavoro”*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 99, Adapt University Press, 2023, p. 265.

<sup>172</sup> E. MASSAGLI, *Limiti, peculiarità e funzionamento dei nuovi “fringe benefit per la natalità”* (art. 40, d.l. n. 48/2023), in E. DAGNINO, D. GAROFALO, G. PICCO, P. RAUSEI (a cura di), *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. “decreto lavoro”*, op. cit., p. 266.

limite complessivo di 1.000 euro, il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti, nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi lavoratori dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale, delle spese per la locazione dell'abitazione principale o per gli interessi sul mutuo relativo all'abitazione principale. Il limite di cui al primo periodo è elevato a 2.000 euro per i lavoratori dipendenti con figli, compresi i figli nati fuori del matrimonio riconosciuti e i figli adottivi, affiliati o affidati, che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 12, comma 2, del citato testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica n. 917 del 1986».

I *fringe benefit* rappresentano uno strumento di estrema flessibilità, poiché non sono subordinati al perseguimento di specifiche finalità sociali e possono essere attribuiti anche su base individuale. Proprio questa loro natura li rende un mezzo particolarmente adattabile alle esigenze delle imprese e dei singoli lavoratori, grazie alla possibilità di usufruire il credito *welfare* sulla base delle proprie esigenze specifiche. Questo, tuttavia, porta a svincolare tale misura di *welfare* da una logica più legata alla contrattazione collettiva e alla negoziazione con le organizzazioni sindacali.

In aggiunta ai servizi presenti sul Portale *welfare*, Fincantieri mette a disposizione dei propri dipendenti anche un'ampia gamma di convenzioni aziendali che riservano una serie di sconti su prodotti e servizi di diverse categorie (come, ad esempio, viaggi, tempo libero, salute, sport, casa, tecnologia) relativi a marchi nazionali e internazionali.

#### **3.4. Il sistema di assistenza sanitaria integrativa.**

Nell'ambito delle iniziative di *welfare* aziendale, e in applicazione con quanto previsto dal CCNL, Fincantieri aderisce al Fondo Sanitario del settore metalmeccanico mètaSalute con un Piano sanitario ampio in grado di assistere e tutelare il benessere dei dipendenti e dei familiari fiscalmente a carico, i quali beneficiano delle prestazioni sanitarie senza alcun costo aggiuntivo da parte dei lavoratori. In aggiunta, i dipendenti hanno la possibilità di estendere volontariamente la copertura sanitaria anche a favore dei familiari non

fiscalmente a carico, attraverso il versamento di un contributo a proprio carico. Le prestazioni sanitarie sono assicurate sia in forma diretta, per il tramite delle strutture convenzionate, sia in forma di rimborso.

Oltre all'adesione al sistema mètaSalute previsto dal CCNL, Fincantieri rafforzata ulteriormente il proprio modello di assistenza sanitaria integrativa mediante la definizione di una copertura aggiuntiva attivata tramite il gestore Intesa San Paolo RBM Salute. Questo ulteriore strumento consente ai dipendenti di accedere ad un insieme di prestazioni sanitarie diversificate e con massimali più elevati.

Per il triennio 2024-2026, a seguito della revisione dei Piani sanitari da parte di mètaSalute (<sup>173</sup>), Fincantieri è passata dal Piano sanitario B al nuovo Piano Sanitario MS2.

Il passaggio al Piano sanitario MS2 è frutto di un percorso condiviso con le Organizzazioni Sindacali che ha portato, in data 20 novembre 2023, alla sottoscrizione di un verbale di accordo con FIM, FIOM e UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale. Con tale intesa, oltre a condividere il passaggio al Piano MS2, le parti si sono impegnate a proseguire il confronto per valutare l'aggiornamento delle modalità di attivazione delle prestazioni integrative al Piano sanitario nazionale. In linea con tale previsione, le parti hanno successivamente sottoscritto, in data 22 dicembre 2023, un verbale di accordo al fine di aggiornare il Piano integrativo riconoscendo ulteriori prestazioni a beneficio dei dipendenti e dei loro familiari a carico potenziando le seguenti prestazioni: visite specialistiche, cure oncologiche e fornitura di *voucher* per lenti/occhiali. Anche in tal caso, quindi, vi è stato un percorso condiviso con le Organizzazioni Sindacali al fine di individuare quelle prestazioni che meglio rispondono alle esigenze dei dipendenti.

In aggiunta al sistema di assistenza sanitaria sopra descritto, e in linea con quanto previsto dall'accordo integrativo del 27 ottobre 2022, Fincantieri

---

<sup>173</sup> I diversi Piani sanitari di mètaSalute sono stati oggetto di una rimodulazione/adequamento al fine di equilibrare il rapporto tra la contribuzione e le prestazioni erogate, al fine di garantire la sostenibilità dell'interno sistema assistenziale.

eroga altresì apposite coperture assicurative con l'obiettivo di rafforzare le tutele in favore dei propri dipendenti e promuovere un miglior equilibrio tra sfera professionale e vita privata.

Con l'accordo integrativo, infatti, «le Parti condividono l'importanza del *welfare* aziendale – inteso come attenzione al benessere psicofisico e alla conciliazione vita-lavoro – e lo considerano un elemento per perseguire un miglioramento qualitativo della vita dei dipendenti e dei loro familiari»<sup>(174)</sup>. In tale ottica, la Società si era impegnata a riconoscere prestazioni assistenziali in presenza di eventi che potessero determinare impatti gravi e drammatici per i lavoratori riconoscendo prestazioni assistenziali volte a garantire trattamenti a garanzia dei seguenti eventi:

- invalidità permanente da malattia pari o superiore all'80%;
- invalidità permanente da infortuni *extra* professionali pari o superiore all'80%;
- non autosufficienza (c.d. *Long Term Care*)<sup>(175)</sup> derivante da malattia o infortunio.

La Società si è quindi presa l'impegno di assicurare prestazioni a garanzia di tali eventi (purché accadano in corso di rapporto di lavoro) definendo, con oneri a proprio carico, un'apposita copertura assicurativa. In aggiunta, al fine di ampliare ulteriormente la protezione offerta, l'azienda si è impegnata a valutare la possibilità di mettere a disposizione dei lavoratori dei

---

<sup>174</sup> Accordo integrativo Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 27 ottobre 2022, p. 37.

<sup>175</sup> Il Regolamento allegato all'accordo del 20 giugno 2023 precisa che «per stato di Non Autosufficienza di intende la situazione di fatto conseguente ad un infortunio o all'insorgenza di una malattia, con diagnosi durante il periodo di copertura assicurativa, che permanga per un periodo di tempo non inferiore a 90 giorni continuativi e i cui effetti siano presumibilmente permanente ed irreversibili, tali da impedire almeno 4 su 6 delle attività elementari della vita quotidiana di seguito elencate con conseguente assoluta necessità di una costante assistenza da parte di una terza persona, nonostante l'utilizzo di apparecchiature mediche e/o chirurgiche.

Le attività elementari della vita quotidiana:

- Farsi il bagno o la doccia
- Mantenere l'igiene personale
- Vestirsi
- Nutrirsi
- Continenza
- Spostarsi».

pacchetti volontari, con oneri a carico del dipendente, al fine di ampliare le suddette coperture. Nell'ottica di rafforzare il sistema di partecipazione in relazione ad un tema così sensibile, l'azienda si è altresì impegnata ad illustrare, in sede di Commissione Paritetica per il *welfare*, l'articolazione e le modalità di utilizzo delle coperture assicurative.

In linea con tali impegni espressamente indicati nell'accordo integrativo, e a seguito di alcuni incontri di condivisione del programma in sede di Commissione Paritetica per il *welfare*, in data 20 giugno 2023 Fincantieri ha sottoscritto con FIM, FIOM e UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale un accordo volto all'istituzione delle coperture assicurative sopra citate. Le parti, «nell'ambito delle azioni di *welfare* condivise e nell'ottica di ampliare le tutele per i dipendenti e le loro famiglie, concordano di attivare delle coperture in caso di eventi gravi e drammatici che possono determinare complesse situazioni personali» <sup>(176)</sup>. Tale approccio dimostra il grande impegno e l'attenzione che Fincantieri e le Organizzazioni Sindacali dimostrano verso i temi legati alla conciliazione vita-lavoro e, in particolare, alla salute e alla sfera personale del dipendente.

Sono destinatari delle coperture assicurative tutti i lavoratori in forza (assunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato, determinato e apprendistato) alla data di sottoscrizione dell'accordo nonché le persone assunte successivamente. Le misure previste prevedono il riconoscimento di un capitale nel caso di invalidità permanente da malattia e di invalidità permanente da infortuni *extra* professionali e una rendita vitalizia mensile nel caso di *Long Term Care*.

In linea con l'accordo integrativo, è stata successivamente riconosciuta la possibilità ai singoli dipendenti di integrare la copertura assicurativa *Long Term Care*, con oneri a proprio carico e a condizioni più favorevoli rispetto a quelle di mercato, aderendo a pacchetti volontari resi disponibili per un arco di tempo predefinito e individuato nei mesi di novembre e dicembre 2023. Beneficiari di tale offerta potevano essere sia il dipendente, sia i familiari di

---

<sup>176</sup> Accordo sindacale Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 20 giugno 2023, p. 1.

primo grado (genitori, coniuge o convivente *more uxorio*, figli maggiorenni), anche non fiscalmente a carico e non conviventi.

### **3.5.1. Misure di conciliazione vita-lavoro.**

Nell'ambito dei servizi di *welfare* che Fincantieri offre ai propri dipendenti, vi sono molteplici azioni più specificatamente volte a garantire un migliore equilibrio tra sfera personale e lavorativa. Infatti, «il tema della conciliazione tra le esigenze della vita personale e il lavoro assume un'importanza centrale nel permettere alle famiglie di garantire la propria funzione sociale»<sup>(177)</sup>. Il *welfare*, quindi, favorisce il *work-life balance* agendo su numerosi aspetti della vita quotidiana delle famiglie come, ad esempio, politiche di flessibilità, servizi volti all'assistenza dei familiari, strumenti ricreativi e molto altro.

In tale contesto rientrano le seguenti azioni, che verranno analizzate nei successivi paragrafi del presente elaborato:

- servizi di asilo nido;
- ampliamento della permessistica;
- *smart working*;
- flessibilità oraria;
- servizi ai *caregivers*;
- circoli aziendali;
- borsa di studio a favore dei figli dei dipendenti;
- ferie solidali.

---

<sup>177</sup> *Welfare Index PMI*, Rapporto 2024, p. 11.

### 3.5.2. Servizi di asilo nido.

Il *welfare* aziendale assume sempre più «un ruolo di primo piano nel sostenere le pari opportunità e nel generare condizioni favorevoli alla libertà delle scelte familiari e alla ripresa della natalità» (178).

In tale ottica, al fine di promuovere e investire sul *welfare* per contribuire al miglioramento del benessere delle persone, nel 2021 è stata condotta una *survey* finalizzata a verificare l'interesse della popolazione aziendale verso l'attivazione di un servizio di asili nido nei vari siti. La scelta di sottoporre ai lavoratori una *survey* ha permesso di offrire ai lavoratori un servizio legato alle esigenze reali della popolazione aziendale. Individuare i bisogni dei lavoratori «rappresenta il vero *quid pluris* che si può offrire ai lavoratori per creare una ambiente di lavoro e delle condizioni di vita migliori che permettano, quindi, la crescita aziendale» (179). L'obiettivo della *survey* era infatti quello di valutare le esigenze dei lavoratori ed offrire un supporto concreto ai genitori nella gestione quotidiana dei figli durante l'orario lavorativo facilitando così la conciliazione tra vita professionale e privata.

Il questionario, distribuito in modo capillare verso tutta la popolazione aziendale – dagli operai ai dirigenti coinvolgendo circa 9.800 persone – ha indagato vari aspetti, come: fasce orarie di erogazione del servizio, progetto pedagogico, costi, vicinanza del bambino/a alla sede di lavoro e servizi di pre e post accoglienza.

---

<sup>178</sup> *Welfare Index PMI*, op. cit., p. 84.

<sup>179</sup> F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, op. cit., p. 118.

Immagine 6. *Survey* asilo nido aziendale.



*Fonte: Archivio documentazione aziendale.*

I risultati della *survey* hanno evidenziato un forte coinvolgimento registrando un tasso di risposta del 45,5% e oltre 3.000 dipendenti hanno dimostrato interesse all'attivazione del servizio. L'indagine si è quindi rivelata uno strumento estremamente utile e importante per raccogliere informazioni preziose e orientare in maniera consapevole la definizione del servizio, tenuto conto delle reali esigenze e preferenze espresse dai lavoratori.

A seguito della *survey*, il progetto ha portato, in data 17 gennaio 2022, alla sottoscrizione di un accordo sindacale con FIM, FIOM e UILM Nazionali alla presenza del Ministro per le Pari Opportunità e la Famiglia al tempo in carica. Con l'accordo le parti hanno condiviso «l'importanza del *Welfare Aziendale* – inteso come attenzione al benessere psicofisico e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro – e lo considerano uno strumento utile a perseguire

un miglioramento qualitativo della vita dei dipendenti e dei loro familiari»<sup>(180)</sup> con particolare attenzione alle misure di *welfare* orientate alle pari opportunità e al sostegno alla genitorialità.

Con l'accordo le parti condividono la costruzione di una prima struttura all'interno della sede della Divisione Navi Mercantili di Trieste e la prosecuzione del progetto con la realizzazione di un secondo asilo nido presso il cantiere di Monfalcone. L'importanza del progetto è stata successivamente recepita e condivisa con le Organizzazioni Sindacali anche nell'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 nell'ambito delle linee di azione dedicate alle genitorialità e alla maternità. Come espressamente riportato nell'accordo, infatti, «la maternità e la paternità possono generare abilità trasversali utili sia alla sfera privata che a quella lavorativa e le Parti identificano nella genitorialità non un limite ma un valore aggiunto per tutti gli ambiti della vita e, conseguentemente, una risorsa da valorizzare. Tale strumento può inoltre facilitare la conciliazione vita-lavoro e la gestione familiare anche, ad esempio, supportando il rientro dal periodo di maternità e sostenendo quindi le possibilità di crescita e di carriera valorizzando l'apporto professionale di ciascuno alla vita aziendale»<sup>(181)</sup>.

Ad ulteriore dimostrazione dell'importanza di offrire ai dipendenti servizi di asilo nido – che, oltre a sostenere le possibilità di crescita professionale, generano importanti ricadute positive sotto il profilo occupazionale (sia in termini di *attraction* che di *retention*), della parità di genere, del clima lavorativo nonché dell'efficienza e della qualità della prestazione lavorativa – tra gli obiettivi del Piano di Sostenibilità 2023-2027 di Fincantieri è stato espressamente inserito un obiettivo legato all'attivazione di ulteriori due servizi di asilo nido a supporto della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro.

In linea con tale impostazione, ad oggi sono state realizzate due moderne strutture dove gli spazi e gli arredi sono caratterizzati da frequenti richiami al

---

<sup>180</sup> Accordo sindacale Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 17 gennaio 2022, p. 1.

<sup>181</sup> Accordo integrativo Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 27 ottobre 2022, p. 50.

mondo navale, al fine di rafforzare il senso di appartenenza nei confronti della Società.

Immagine 7. Struttura asilo nido aziendale.



*Fonte: Archivio documentazione aziendale.*

Come espressamente riportato nel Regolamento dell'asilo nido, l'obiettivo è quello di «offrire un servizio educativo, inteso come luogo di formazione, di cura e di socializzazione, che si propone di offrire al bambino-benessere psicofisico e stimolo allo sviluppo delle sue capacità cognitive, affettive e sociali. Si propone altresì di sostenere le famiglie consentendo la

conciliazione delle scelte professionali e familiari di entrambi i genitori, in un quadro di pari opportunità»<sup>(182)</sup>.

Per gestire le sedi degli asili nido, denominati “Fincantesimo”, la Società ha individuato un *partner* qualificato operante da tempo nel settore degli asili nido e delle scuole dell’infanzia al fine di garantire un servizio di qualità.

Le strutture realizzate sono:

- “Fincantesimo – Il cantiere delle favole” presso la sede della Divisione Navi Mercantili di Trieste il cui primo anno educativo è stato avviato a settembre 2022 con una capacità ricettiva di 38 bambini;
- “Fincantesimo – Il cantiere delle favole di Monfalcone” presso il cantiere di Monfalcone (situato nell’ex Albergo Operai) il cui primo anno educativo è stato avviato ad ottobre 2023 con una capacità ricettiva di 34 bambini.

L’obiettivo perseguito durante la progettazione e la realizzazione delle strutture è stato quello di creare spazi funzionali ed accoglienti alle esigenze dei bambini e funzionali alle esigenze dei genitori. Inoltre, sono stati utilizzati i più alti standard tecnologici e qualitativi, adottando alcune delle *best practice* del settore.

Sono destinatari del servizio i bambini di età compresa tra i tre mesi e i tre anni, che siano figli di dipendenti del Gruppo Fincantieri che abbiano sede di lavoro nel Comune in cui è sito l’asilo nido o che siano residenti nello stesso Comune ma lavorino presso sedi del Gruppo in altre Province. Il servizio è articolato su tre gruppi: lattanti (bambini dai tre ai dodici mesi), medi (bambini dai tredici ai ventiquattro mesi) e grandi (bambini dai venticinque ai trentasei mesi). In aggiunta ai posti disponibili presso le strutture, Fincantieri riserva dei posti convenzionati alle medesime condizioni economiche presso altre strutture private del gestore.

---

<sup>182</sup> Articolo 1 del Regolamento per le iscrizioni all’Asilo Nido Aziendale Fincantieri di Trieste – Anno 2025-2026.

Il Bando stabilisce annualmente i criteri di valutazione delle domande per la formulazione della graduatoria. Il *partner*, con il supporto della Società, verifica la presenza dei requisiti di ammissione e formula una graduatoria nel rispetto dei requisiti previsti dal Bando. Per la formulazione della graduatoria vengono considerati diversi criteri volti ad attribuire maggior punteggio alle situazioni più svantaggiose quali, ad esempio: situazioni familiari difficili (come separazioni e divorzi), bambino/a con disabilità o con gravi problemi di ordine medico-psicologico, bambino/a con uno o entrambi i genitori con disabilità o con gravi problemi di ordine medico-psicologico, famiglia con parenti conviventi con disabilità o con gravi problemi di ordine medico-psicologico, famiglia con parenti non conviventi con disabilità o gravi problemi di ordine medico-psicologico che risiedano in Friuli Venezia Giulia, uno o entrambi i genitori e bambino/a con residenza e domicilio a una distanza maggiore di 30 km dalla sede di lavoro.

La struttura è aperta undici mesi l'anno (dal 1° settembre al 31 luglio di ogni anno educativo) dal lunedì al venerdì dalle 7:30 alle 18:00 con frequenza massima di nove ore giornaliere prolungabili, motivatamente, a dieci ore. In un'ottica di flessibilità, sono possibili anche orari di uscita intermedi. È prevista la chiusura della struttura unicamente nelle settimane di chiusura collettiva del mese di agosto e dicembre/gennaio. Nelle strutture sono inoltre previste delle zone riservate all'allattamento in cui le mamme possono recarsi, anche durante l'orario lavorativo, per allattare il bambino/a.

La frequenza dei bambini all'asilo nido è soggetta a contribuzione da parte del dipendente-genitore che vi provvede con il pagamento di una retta mensile per un totale di undici rette all'anno (dal 1° settembre al 31 luglio di ogni anno educativo). Le rette sono calcolate secondo la fascia ISEE della famiglia del bambino, che vengono stabilite annualmente tramite il Bando.

Immagine 8. Retta mensile di frequenza.

	ISEE	RETTA DIPENDENTE
FASCIA 1	< 15.000€	250,00€
FASCIA 2	15.000€ - 30.000€	325,00€
FASCIA 3	> 30.000€	400,00€

Fonte: Bando per le iscrizioni asilo nido aziendale Fincantieri di Trieste anno 2025-2026.

In aggiunta al servizio di asilo nido aziendale sopra descritto, con l’obiettivo di valorizzare la genitorialità e offrire ai dipendenti ulteriori servizi volti a conciliare sfera privata e lavoro, nell’anno 2025 Fincantieri, insieme ad altre nove grandi aziende italiane <sup>(183)</sup>, ha sottoscritto, alla presenza del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, un Protocollo d’intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali per lo sviluppo del progetto “Cresciamo il futuro” finalizzato alla creazione e successivo sviluppo di una rete nazionale di asili nido aziendali e privati a cui possono accedere tutti i dipendenti delle aziende aderenti. «L’iniziativa, che rientra nell’ambito dei programmi di *welfare* aziendale guarda alla conciliazione tra lavoro e vita privata e al miglioramento della qualità della vita dei genitori lavoratori» <sup>(184)</sup>.

Grazie a tale progetto, Fincantieri ha potuto ampliare ulteriormente l’offerta di servizi di asilo nido attraverso una rete di strutture distribuite sul territorio arricchendo ulteriormente il proprio modello di *welfare* aziendale, sempre più attento alle esigenze di ciascuno.

“Cresciamo il futuro” ha preso avvio come progetto pilota e coinvolge le strutture di asili nido di proprietà, o in convenzione, delle aziende che hanno aderito all’iniziativa. A partire dal 2026, l’obiettivo è quello di consolidare ulteriormente il progetto con la prospettiva di estenderlo progressivamente

---

<sup>183</sup> A2A, Engineering, Eni, FiberCop, Intesa Sanpaolo, ITA Airways, Leonardo, Open Fiber, Towers Watson Italia supportate dallo Studio De Fusco *Labour & Legal*, partner strategico dell’iniziativa.

<sup>184</sup> <https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/protocollo-dintesa-lo-sviluppo-di-una-rete-di-asili-nido-diffusi>.

attraverso nuove collaborazioni, così da garantire una copertura sempre più capillare sul territorio al fine di soddisfare le esigenze di un numero sempre maggiore di dipendenti. Tale progetto consente pertanto ai dipendenti di scegliere, tra una rete molto ampia, la struttura più adeguata alle proprie esigenze anche in funzione della sede di lavoro o di residenza e in coerenza con lo svolgimento della prestazione lavorativa in modalità agile.

L'istituzione di servizi a sostegno della genitorialità dimostra l'attenzione che Fincantieri ripone sugli ambiti di conciliazione vita-lavoro. In tal senso, infatti, «la necessità di conciliare attività lavorativa e responsabilità familiari è diventata un imperativo sempre più pressante nel sistema giuridico italiano a seguito della crescita dell'occupazione femminile e della persistente carenza di servizi adeguati a supporto delle esigenze di cura»<sup>(185)</sup>.

### **3.5.3. Ampliamento della permessistica.**

Un importante misura di conciliazione vita-lavoro attuata con l'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 è stata l'ampliamento dei permessi retribuiti a favore dei lavoratori con esigenze di cura e assistenza familiare. Gli stessi sono dedicati:

- all'inserimento dei figli al primo anno di asilo nido e al primo anno di scuola materna (dieci ore annuali, frazionabili in quote orarie);
- all'assistenza di figli con disabilità fino al compimento di dodici anni (sedici ore l'anno frazionabili in quote orarie, in aggiunta rispetto a quando disposto dalla vigente normativa in materia);
- all'assistenza di genitori anziani con età pari o superiore a settantacinque anni qualora vi siano ricoveri e/o dimissioni presso Istituti di cura, non fruibili da parte dei lavoratori che siano già

---

<sup>185</sup> B. CAPONETTI, *La conciliazione vita/lavoro nel sistema italiano: azioni positive nazionali e sistemi regionali*, in M. FAIOLI, L. REBUZZINI (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working papers Fondazione Giacomo Brodolini, 2010, p. 49.

destinatari dei permessi riconosciuti dalla Legge 5 febbraio 1992, n. 104 (otto ore l'anno, frazionabili in quote orarie).

In aggiunta, le parti hanno altresì stabilito un aumento del 50% del periodo di comporto previsto dal CCNL (articolo 2, Sezione IV, Titolo VI) per i lavoratori affetti da patologie gravi che abbiano superato tale limite per sottoporsi a terapie salvavita e/o affetti da gravi malattie. Il periodo di comporto, pertanto, è pari a:

- 411 giorni di calendario per anzianità di servizio fino a tre anni compiuti (contro i 274 previsti dal CCNL);
- 617 giorni di calendario per anzianità di servizio oltre i tre anni e fino i sei anni compiuti (contro i 411 previsti dal CCNL);
- 822 giorni di calendario per anzianità di servizio oltre i sei anni (contro i 548 previsti dal CCNL).

#### **3.5.4. *Smart working.***

A seguito dell'insorgere dell'emergenza epidemiologica COVID-19 e al conseguente periodo di *lockdown*, al fine di salvaguardare la salute dei dipendenti mantenendo nel contempo la continuità delle attività lavorative, Fincantieri ha fatto ricorso allo *smart working* laddove compatibile con le attività svolte dai dipendenti.

Successivamente, considerato il positivo esito dell'utilizzo dello strumento durante la fase emergenziale, in data 17 luglio 2020 Fincantieri ha sottoscritto un accordo con FIM, FIOM e UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale al fine di implementare il ricorso al lavoro agile in azienda. Le parti, infatti, a seguito della sperimentazione dello strumento nel corso del periodo di *lockdown* hanno ritenuto lo *smart working* uno strumento volto a favorire «una maggiore conciliazione del lavoro con le esigenze personali dei dipendenti (es. distanza casa-lavoro, gestione degli impegni personali e familiari anche legati alla

disabilità, ecc.)»<sup>(186)</sup> nonché «uno strumento attraverso cui sviluppare la professionalità del singolo dipendente, concorrendo a valorizzare il suo grado di autonomia e orientamento verso obiettivi e risultati, nell'ambito di un rapporto fiduciario tra dipendente e responsabile diretto»<sup>(187)</sup>.

Per la prima volta, quindi, la disciplina dello *smart working* viene condivisa in un accordo con le Organizzazioni Sindacali prevedendo la possibilità di svolgere la prestazione lavorativa in modalità agile per un giorno alla settimana specificando che la giornata non fruita in una o più settimane precedenti non è recuperabile in altra settimana. Al fine di riconoscere maggiori tutele, è stata altresì riconosciuta una giornata aggiuntiva a settimana per determinate casistiche (a seguito di specifica valutazione aziendale): risorse con comprovate esigenze di salute propria o di familiari di primo grado, lavoratori che percorrono un tragitto casa-lavoro maggiore a 40km, genitori con figli fino a 11 anni di età con entrambi i genitori che lavorano e genitori con più di due figli fino a 14 anni di età con entrambi i genitori che lavorano. La Società si è inoltre resa disponibile a valutare la richiesta di ulteriori giornate alla settimana nel periodo precedente al parto nonché per il reingresso in azienda fino al compimento dell'anno di vita del bambino. Infine, la Società si è comunque resa disponibile a valutare ulteriori giorni alla settimana per le risorse con conclamate situazioni di inidoneità certificate dal medico competente.

Sotto il punto di vista dell'orario di lavoro e del luogo della prestazione, l'accordo del 17 luglio 2020 presentava alcune rigidità. Infatti, la prestazione doveva essere effettuata nell'ambito dell'orario in uso presso la propria sede aziendale di appartenenza e doveva essere svolta presso la residenza e/o domicilio del dipendente, o altro luogo privato che deve essere preventivamente comunicato alla Società<sup>(188)</sup>.

---

<sup>186</sup> Accordo sindacale Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 17 luglio 2020, p. 1.

<sup>187</sup> Accordo sindacale Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 17 luglio 2020, p. 1.

<sup>188</sup> Per una descrizione dettagliata del contenuto dell'accordo sindacale Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 17 luglio 2020, si veda V. PICCARI, *Fincantieri S.p.A.: dopo la fase emergenziale un accordo strutturale sullo Smart Working per l'introduzione di un nuovo modello organizzativo*, Bollettino ADAPT 24 agosto 2020, n. 30.

L'applicazione dell'accordo in esame è stata avviata a decorrere dalla fine del periodo emergenziale da COVID-19, ossia a far data da settembre 2022 con una validità sperimentale di 12 mesi.

Dopo il periodo di sperimentazione, e a seguito di una positiva valutazione delle parti sull'utilizzo dello *smart working*, tale strumento è divenuto parte integrante del nuovo modello organizzativo ibrido e flessibile basato sul lavoro per obiettivi chiamato *Work FOR Future* portando, in data 18 luglio 2023, alla sottoscrizione di un nuovo accordo sul lavoro agile con FIM, FIOM e UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale volto a rafforzare gli strumenti di conciliazione vita-lavoro, supportare la genitorialità e tutelare i lavoratori con esigenze di salute proprie o dei familiari.

L'introduzione del nuovo modello organizzativo *Work FOR Future* si colloca nel contesto dei progetti di evoluzione tracciati nel Piano Industriale del Gruppo, con particolare attenzione ad un cambiamento culturale mirato al miglioramento del clima e dell'ambiente lavorativo conferendo assoluta attenzione alle persone. Come riportato anche nelle premesse all'accordo stesso, infatti, «l'Azienda [...] sta implementando un nuovo modello organizzativo "Work FOR Future" orientato alla cultura dell'autonomia, dell'innovazione e del lavoro per obiettivi valorizzando al meglio la professionalità e la responsabilizzazione delle risorse rendendo l'organizzazione maggiormente compatibile con l'utilizzo sistematico dello *smart working*».

Il nuovo modello, la cui denominazione *Work FOR Future* è rappresentativa delle linee guida che lo caratterizzano (*Flexibility, Objectives e Results*), si basa sul lavoro per obiettivi e sull'orientamento al risultato allineando gli obiettivi individuali verso quelli comuni in un'ottica di maggiore responsabilizzazione ed *empowerment* dei singoli ottenendo, allo stesso tempo, ritorni in termini di miglioramento del benessere delle persone e del clima aziendale. Al fine di monitorare l'andamento delle *performance* aziendali, il modello prevede altresì la definizione di *KPI (Key Performance Indicators)* di funzione. Il grado di autonomia delle risorse, il rapporto fiduciario con i propri responsabili e la collaborazione con

il *team* di lavoro diventano quindi elementi centrali del nuovo modello organizzativo dell'azienda.

In tale contesto, lo *smart working* diviene parte integrante di *Work FOR Future* che ha permesso di accrescere l'efficacia e la diffusione dello strumento nel contesto dell'organizzazione del lavoro aziendale, consolidando i mezzi a supporto della conciliazione tra sfera lavorativa e sfera privata nonché tutelando la genitorialità e i lavoratori con esigenze di salute proprie e dei propri familiari.

Analizzando nel dettaglio l'accordo, rispetto a quello del 2020 è aumentata considerevolmente la platea di lavoratori che possono svolgere la prestazione in modalità agile. In particolare, vi possono accedere i dipendenti (ad esclusione del personale dirigente), a tempo indeterminato e determinato (compresi gli apprendisti) che svolgano prestazioni compatibili con lo *smart working*. Rispetto al precedente accordo, è aumentato anche il numero delle giornate svolgibili da remoto passando da una programmazione settimanale ad una programmazione mensile, andando quindi da una giornata settimanale ad otto mensili. Il passaggio da una modalità di pianificazione settimanale ad una mensile ha voluto garantire maggiore flessibilità alle persone nella gestione degli impegni lavorativi e personali, pur garantendo il corretto svolgimento delle attività dei *team* presenti in azienda.

Come l'accordo del 2020, anche con l'accordo del 2023 le parti hanno individuato situazioni meritevoli di particolare attenzione in presenza delle quali riconoscere maggiori giornate svolgibili da remoto. Nell'ottica di tutelare i dipendenti in ragione di situazioni particolari e con l'obiettivo di supportare la genitorialità e l'equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro, sono state previste giornate aggiuntive, a fronte di una valutazione specifica da parte del Responsabile, per i lavoratori con comprovate gravi esigenze di salute proprie e/o dei familiari di primo grado (garantendo complessivamente un minimo dieci giornate mensili) e per i lavoratori genitori nel periodo precedente al parto e fino al compimento del primo anno di vita del bambino.

Con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra la sfera lavorativa e personale, con il nuovo accordo i lavoratori non devono più necessariamente seguire l'orario di lavoro in uso presso la propria sede aziendale ma possono

svolgere la prestazione lavorativa nell'arco temporale ricompreso tra le 8:00 e le 19:00. In tal modo, il lavoratore è agevolato nella gestione degli impegni lavorativi, familiari e personali ottenendo, quindi, un aumento del benessere generale.

In aggiunta, l'accordo prevede che, in relazione ad alcune specifiche fasi organizzative, tecnico produttive e gestionali a forte impatto economico e reputazionale, caratteristiche dell'attività della Società e che rendono la prestazione lavorativa, in via temporanea o transitoria, non compatibile o parzialmente compatibile con lo *smart working*, quest'ultimo potrà essere sospeso con un preavviso di norma di 48 ore su indicazione della Direzione aziendale, previa informativa alle RSU.

Per quanto concerne il luogo di svolgimento, il lavoratore può svolgere la prestazione principalmente nella propria abitazione o presso altri luoghi liberamente scelti (ad esclusione di quelli pubblici) che si trovino all'interno del territorio nazionale. In ogni caso, il luogo scelto deve rispettare i requisiti di idoneità, sicurezza e riservatezza, in linea con la normativa aziendale in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Il lavoratore deve altresì garantire che il luogo sia funzionale al diligente adempimento della prestazione lavorativa.

In conclusione, l'evoluzione della regolamentazione dello *smart working*, divenuto parte integrante del nuovo modello organizzativo *Work FOR Future*, riflette un percorso di maturazione culturale e organizzativa, che ha trasformato una misura emergenziale in una nuova modalità strutturale di svolgimento della prestazione e organizzazione del lavoro. Il passaggio dal primo accordo del 2020 al successivo del 2023 evidenzia una crescente attenzione alla flessibilità, al benessere dei dipendenti e alla valorizzazione della loro autonomia e responsabilizzazione.

### **3.5.5. Flessibilità oraria.**

Nell'ambito del processo di miglioramento continuo del benessere e della conciliazione vita-lavoro dei dipendenti, con l'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 le parti hanno convenuto sull'opportunità di avviare un'analisi

approfondita degli istituti di flessibilità oraria presenti in ciascuna unità sociale. Nella definizione di misure di flessibilità oraria applicabili al contesto aziendale, è, infatti, «la normazione collettiva a essere quella maggiormente idonea ad adeguare contesto produttivo e organizzativo alle esigenze di conciliazione tra vita e lavoro, in ragione della flessibilità che la caratterizza» (189).

L'accordo integrativo ha previsto l'istituzione di un Gruppo di lavoro paritetico a livello nazionale, composto da rappresentanti aziendali e rappresentanti sindacali, con il compito di elaborare un documento di sintesi che rappresenti lo stato dell'arte delle misure di flessibilità e formuli una proposta organica di riordino e armonizzazione degli istituti esistenti, individuando eventuali ambiti di miglioramento o estensione delle misure già in essere. Tale proposta sarà successivamente sottoposta alla valutazione congiunta della Società e dell'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale al fine di individuare soluzioni condivise che rispondano alle esigenze dei lavoratori e dell'organizzazione.

I componenti del Gruppo di lavoro sono stati individuati con particolare attenzione alla rappresentatività delle diverse realtà aziendali, al fine di garantire un approccio equilibrato e rispettoso delle specificità operative e organizzative che caratterizzano i differenti contesti. L'obiettivo è stato quello di valorizzare le peculiarità che distinguono in modo significativo le esigenze e le modalità operative di un cantiere rispetto a quelle di una sede amministrativa o direzionale, dove prevalgono attività d'ufficio. Per assicurare tale rappresentatività sia tra i componenti aziendali che tra i componenti designati dalle Organizzazioni Sindacali, sono stati inclusi rappresentanti provenienti sia dagli stabilimenti che dalle sedi. Tale composizione eterogenea ha permesso al Gruppo di lavoro di acquisire una visione ampia e articolata delle differenti esigenze dei lavoratori e della diversa organizzazione del lavoro permettendo di elaborazione proposte aderenti alla realtà aziendale e ai bisogni dei lavoratori.

Ad ulteriore valorizzazione delle specificità che differenziano le sedi e gli otto cantieri presenti sul territorio nazionale, il Gruppo di lavoro è stato successivamente suddiviso in due sottogruppi, ciascuno con un *focus* dedicato:

---

<sup>189</sup> R. NUNIN, A. ZUBIN, *Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato*, op. cit., p. 165.

uno rivolto all'analisi e all'individuazione di potenziali miglioramenti all'interno delle sedi (*Corporate* e Divisioni nave), l'altro orientato all'approfondimento dei cantieri. Tale suddivisione ha permesso ai due sottogruppi di sviluppare un confronto più mirato e approfondito che ha quindi permesso di raccogliere elementi più aderenti alle esigenze dei lavoratori.

La Società ha condotto un'analisi approfondita delle misure di flessibilità in vigore, con l'obiettivo di rilevare in modo sistematico le diverse misure applicate nei vari contesti. Tale attività ha portato alla realizzazione di una mappatura dettagliata degli istituti di flessibilità adottati, che ha costituito la base conoscitiva essenziale per l'avvio e lo sviluppo del progetto nel suo complesso. Una volta completato questo lavoro preliminare, la mappatura è stata condivisa con le Organizzazioni Sindacali nell'ambito del Gruppo di lavoro paritetico rappresentando un passaggio fondamentale per la costruzione di un quadro condiviso, aggiornato e trasparente delle modalità di gestione della flessibilità presenti nella realtà aziendale.

Sulla base di tale ricognizione, i rappresentanti sindacali FIM-FIOM-UILM appartenenti ai due sottogruppi hanno elaborato e presentato proposte migliorative mirate ad ampliare le misure esistenti. Tali proposte sono state successivamente oggetto di un'attenta analisi da parte della Società con l'obiettivo di valutarne la fattibilità e integrarle con eventuali ulteriori proposte. A seguito di tale analisi da parte della Società, quest'ultima ha presentato all'Esecutivo del Coordinamento sindacale nazionale una proposta di accordo quale esito di un percorso condiviso avviato con il Gruppo di lavoro paritetico.

Tale processo ha portato, in data 23 luglio 2024, alla sottoscrizione di un accordo sindacale volto ad estendere, uniformare e migliorare le misure di flessibilità, garantire un maggiore *work-life balance* e semplificare la gestione amministrativa con procedure standardizzate. Questo si traduce in nuove modalità per usufruire delle ferie e dei PAR (Permessi Anni Retribuiti), oltre a nuove misure di flessibilità rivolte, per la prima volta, anche al personale di produzione (sia per impiegati che per operai).

In particolare, l'accordo interviene sulle seguenti misure: flessibilità giornaliera, permessi a recupero, spostamento pausa mensa, ferie e PAR.

Nell'ambito della flessibilità per le sedi *Corporate* e le Divisioni nave si è inteso di estendere la flessibilità giornaliera in entrata riconoscendo, per tutte le categorie, una flessibilità pari a 60 minuti recuperabile, in pari misura, nello stesso mese di fruizione. L'accordo ha inoltre istituito un c.d. *basket* ulteriore di 20 minuti mensili da poter fruire allo sfioramento della normale flessibilità giornaliera, sia all'ingresso al mattino che al rientro dalla pausa mensa. Il recupero della flessibilità nonché del nuovo *basket* aggiuntivo deve avvenire esclusivamente alla fine dell'orario di lavoro e comunque prima dell'inizio di una prestazione di lavoro straordinario ovvero di una prestazione per recupero.

Nell'ambito dei permessi a recupero, invece, questi sono stati ampliati prevedendo un massimo di nove ore mensili fruibili come di seguito: tre permessi mensili da due ore al giorno e un permesso mensile da tre ore al giorno. Anche nel caso dei permessi a recupero, è necessario recuperare l'assenza nel mese stesso della fruizione. Per quanto riguarda invece le modalità di fruizione, l'assenza può essere fruita, e recuperata, a minimo di quindici minuti e successivi multipli di quindici minuti.

Per quanto concerne le nuove misure di flessibilità riconosciute al personale del cantiere, l'accordo sindacale differenzia le misure a seconda del personale destinatario e dell'attività lavorativa svolta:

- personale impiegatizio (con esclusione dei Supervisor di produzione);
- personale impiegatizio – Supervisor di produzione;
- personale operaio.

Al personale impiegatizio (con esclusione dei Supervisor di produzione) è stata riconosciuta la possibilità di recuperare la flessibilità giornaliera in entrata entro il mese stesso della fruizione e sono stati istituiti i permessi a recupero prevedendo un massimo di otto ore mensili fruibili come di seguito: quattro permessi mensili da due ore al giorno. Come anche per il personale delle sedi, è necessario recuperare nel mese stesso della fruizione e l'assenza può essere fruita, e recuperata, a minimo di quindici minuti e successivi multipli di quindici minuti.

Per i Supervisor di produzione è stata introdotta, per la prima volta, una flessibilità giornaliera in ingresso gestita come di seguito:

- flessibilità giornaliera in ingresso di quindici minuti per un massimo di sei casi al mese recuperabile nella stessa giornata della fruizione. Tale flessibilità può essere fruita nell’ambito di modalità organizzative che assicurino il presidio del sistema di sicurezza e dell’efficienza produttiva. A tal fine, l’accordo individua specifiche figure professionali escluse da tale tipologia di flessibilità (come, ad esempio, gruisti, imbracatori, squadre di emergenza, manutenzione, guardie a bordo);
- per i Supervisor a cui non si applica l’istituto della flessibilità di cui al punto che precede, sono previsti, a fronte di espressa richiesta preventiva al proprio Responsabile, dei c.d. “permessi per flessibilità” utilizzabili come di seguito: sei permessi mensili da quindici minuti al giorno (fruibili a minuti) che dovranno essere recuperati, in pari misura e per tutte le categorie, nella stessa giornata.

Pertanto, l’elemento che distingue le due misure sopra indicate è la necessità, o meno, di richiedere espressa autorizzazione al proprio Responsabile prima della fruizione dell’istituto. Infatti, nel caso in cui i Supervisor svolgano attività per le quali è necessario un presidio costante in relazione al sistema di sicurezza e all’efficienza produttiva, è necessario richiedere prima l’autorizzazione al proprio Responsabile affinché venga individuato un altro Supervisore in grado di sostituirlo.

Per quanto concerne i permessi a recupero, i Supervisor di produzione hanno a disposizione un massimo di otto ore mensili fruibili come di seguito: quattro permessi mensili da due ore al giorno. L’assenza deve essere fruita a multipli di quindici minuti mentre il recupero deve essere effettuato come segue:

- fino al B1 (c.d. non direttivi): il recupero deve avvenire a multipli di quindici minuti nel mese dell’assenza;
- B2 e B3 (c.d. direttivi): il recupero deve avvenire a multipli di quindici minuti entro i tre mesi successivi all’assenza.

Per quanto concerne il personale operaio, è stata introdotta, per la prima volta, la medesima flessibilità prevista per i Supervisor, ad eccezione dei permessi a recupero.

L'accordo del 23 luglio 2024 è intervenuto anche sulle seguenti misure, applicabili a tutta la popolazione aziendale:

- spostamento della pausa mensa: in casi eccezionali e tassativamente elencati (come, ad esempio, riunioni, consegne a cliente, corsi di formazione, varo, test e collaudi a bordo, attività marinarie, *audit* in corso ecc.), è possibile usufruire della pausa mensa in una fascia oraria diversa da quella di appartenenza senza necessità di giustificativo, e comunque con un rientro al lavoro sempre nel limite della durata della stessa. Si tratta, quindi, di una semplificazione amministrativa grazie all'eliminazione dei permessi autorizzativi per il cambio turno mensa;
- ferie: le giornate di ferie possono essere fruite a minimo di mezz'ora e successivi multipli di un quarto d'ora, salvo le giornate di ferie per chiusura collettiva che rimarranno fruibili a giornate intere;
- PAR: i PAR possono essere fruiti a minimo di un'ora e successivi multipli di un'ora.

In ogni caso, con l'accordo è stato stabilito che i periodi di assenza vengono coperti, nell'ordine e fino a capienza, in conto ferie e, in subordine, in PAR.

Il percorso avviato con l'accordo integrativo del 27 ottobre 2022 ha rappresentato un esempio di fondamentale collaborazione tra Società e Organizzazioni Sindacali, finalizzata al miglioramento del benessere dei lavoratori e della qualità dell'organizzazione del lavoro. L'attività svolta dal Gruppo paritetico ha consentito di analizzare in modo approfondito le esigenze dei diversi contesti aziendali, costruendo un quadro condiviso e aggiornato delle diverse misure di flessibilità. Con la successiva sottoscrizione dell'accordo del 23 luglio 2024 è stato quindi possibile definire un sistema di flessibilità più ampio e maggiormente rispondente alle necessità dei lavoratori. Questo

intervento rappresenta un'importante tappa nel percorso di evoluzione culturale dell'organizzazione, orientata a promuovere la responsabilizzazione, la fiducia reciproca e la valorizzazione delle professionalità.

### 3.5.6. Servizi ai *caregivers*.

I temi legati alla diversità, come anche l'inclusione e l'equità, sono temi insiti nella cultura aziendale del Gruppo Fincantieri. Fin dal 2020, infatti, è stato avviato «un percorso per strutturare maggiormente la *governance* e le strategie in materia di Diversità, Equità, Inclusione (DEI), con l'obiettivo di valorizzare ogni elemento di diversità come fonte di arricchimento e di crescita per l'organizzazione. Un percorso che parte dalle nostre persone, le cui esperienze, peculiarità, provenienze e capacità, se valorizzate, possono rappresentare non solo qualità individuali, ma forza e valore del Gruppo» <sup>(190)</sup>.

A testimonianza della centralità del tema, il Piano di Sostenibilità 2023-2027 include una serie di obiettivi strategici volti a promuovere la diversità, l'equità e le pari opportunità all'interno dell'organizzazione. Tra questi, il Piano prevede l'impegno a «garantire massima integrazione e pieno coinvolgimento della popolazione aziendale sviluppando iniziative di formazione e sensibilizzazione sul tema della diversità e inclusione» e, tra i diversi *target* presenti, vi è un espresso richiamo all'attivazione di progetti a supporto dei *caregivers*, tema molto sensibile soprattutto alla luce del progressivo invecchiamento della popolazione e della crescente necessità di assistenza per familiari anziani che comporta un impatto diretto sulla vita privata e professionale dei lavoratori.

In linea con tale impegno, nell'ottica di migliorare il *work-life balance* dei *caregivers*, nel 2024 è stato introdotto un servizio di *people caring* rivolto a tutte le Società controllate italiane del Gruppo Fincantieri. L'iniziativa è volta a supportare i *caregivers* nel lavoro di cura e migliorarne la conciliazione vita-lavoro attraverso l'introduzione di nuovi strumenti volti a sostenere i dipendenti nella gestione dei familiari anziani, fragili o non autosufficienti. In un sistema

---

<sup>190</sup> <https://www.fincantieri.com/it/sostenibilita/gestione-risorse-umane/diversita-equita-inclusione/>.

di *welfare* aziendale strutturato come quello di Fincantieri, infatti, non si tengono in considerazione solo i bisogni diretti della propria popolazione aziendale in quanto, «nel bilanciamento vita-lavoro, alla cura dei figli si è aggiunta, per molti lavoratori, anche la cura delle persone anziane e/o non autosufficienti»<sup>(191)</sup>.

L'iniziativa si articola in una serie di servizi mirati, tra cui la presenza di un consulente dedicato (c.d. *Care Manager*), che affianca e guida il *caregiver* nell'individuazione delle soluzioni migliori per soddisfare i suoi bisogni di assistenza e le esigenze del familiare, servizi a supporto nella ricerca e selezione di badanti nonché supporto per l'individuazione di forme di aiuti economico per l'assistenza e la cura di persone non autosufficienti. L'iniziativa include altresì sessioni formative, supporto psicologico, servizi di assistenza domiciliare e servizi di accompagnamento, con l'obiettivo di fornire un servizio integrato nella gestione del carico di cura.

### **3.5.7. Circoli aziendali.**

Un ulteriore importante strumento a supporto della conciliazione tra vita privata e professionale è rappresentato dalle attività svolte dalla rete di circoli aziendali attivi nei territori in cui la Società è presente.

I circoli rappresentano per Fincantieri una realtà storicamente radicata nella cultura aziendale, che nel tempo ha assunto un ruolo centrale nel favorire il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie. I circoli organizzano un'ampia gamma di iniziative pensate per rispondere alle esigenze dei dipendenti con un'offerta che spazia da attività di doposcuola, centri estivi, attività in ambito ricreativo, sportivo e culturale, colonie, supporto all'acquisto dei testi scolastici per i figli, convenzioni con asili nido, ecc..

---

<sup>191</sup> A. MORTARA, R. SCRAMAGLIA, *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un'indagine esplorativa*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150, p. 140.

### **3.5.8. Borsa di studio.**

Nel 2023 Fincantieri ha istituito una Borsa di studio alla memoria del Dott. Giuseppe Bono, Amministratore Delegato di Fincantieri dal 2002 al 2022. Con tale iniziativa, la Società ha inteso ricordare i valori della formazione e della dedizione al lavoro, che hanno sempre contraddistinto l'operato del Dott. Bono.

La Borsa di studio nasce con l'obiettivo di sostenere, lungo l'intero percorso di studi universitari, i figli dei dipendenti del Gruppo Fincantieri che si siano distinti per i risultati ottenuti nel percorso scolastico di istruzione superiore e che abbiano scelto di intraprendere percorsi formativi in ingegneria navale, meccanica, elettronica ed informatica, ambiti strategici per l'industria navalmeccanica.

Il Bando si rivolge ai figli di dipendenti del Gruppo Fincantieri (assunti con contratto di lavoro a tempo indeterminato) che soddisfino i seguenti requisiti:

- abbiano conseguito il diploma di scuola superiore di secondo grado nell'anno scolastico corrispondente all'anno di pubblicazione del Bando (ad esempio, per il Bando 2024 possono presentare domanda di partecipazione solo coloro che abbiano conseguito il diploma nell'anno scolastico 2023-2024) con una votazione pari o superiore a 80/100;
- intendano immatricolarsi ad un corso di laurea in ingegneria navale, meccanica, elettronica ed informatica;
- non abbiano contratti di lavoro dipendente o di tirocinio extracurricolare in essere con le aziende del Gruppo Fincantieri.

Viene individuato un solo beneficiario all'anno e la selezione avviene sulla base di una graduatoria che tiene conto del voto di diploma e del valore dell'indicatore ISEE del genitore dipendente del Gruppo Fincantieri che presenta la domanda. In caso di parità di punteggio, la precedenza è attribuita alla candidata donna e, in caso di ulteriore parità, al candidato il cui genitore vanta maggiore anzianità aziendale.

L'importo della Borsa di studio varia in funzione della residenza dello studente rispetto alla sede universitaria prescelta: se lo studente risiede in una

Regione diversa da quella in cui ha sede il corso di studi frequentato, è riconosciuto un importo maggiore.

La Borsa di studio in memoria del Dott. Giuseppe Bono si inserisce all'interno del più ampio impegno di Fincantieri per la valorizzazione delle competenze tecniche e gestionali, considerate leve strategiche per la competitività del Gruppo ed elemento fondamentale di crescita, innovazione e sviluppo per l'intero sistema industriale.

### **3.5.9. Ferie solidali.**

In applicazione di quanto previsto dall'articolo 24 Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 151, recepito dall'articolo 5, Sezione IV, Titolo III del CCNL e dal verbale di intesa del 26 marzo 2018 sottoscritto tra Federmeccanica-Assistal e FIM-FIOM-UILM <sup>(192)</sup> in data 26 marzo 2021 Fincantieri ha sottoscritto con FIM, FIOM, UILM Nazionali unitamente all'Esecutivo del Coordinamento sindacale Nazionale un accordo sulla regolamentazione dell'istituto delle ferie solidali nel contesto aziendale.

Con la presente intesa le parti hanno inteso istituire lo strumento delle ferie solidali al fine di «promuovere un sistema solidale e di supporto reciproco tra colleghi, creando un senso di responsabilizzazione collettiva nella creazione di un clima aziendale positivo e solidaristico anche nel perseguimento di una maggiore conciliazione della vita lavorativa con le esigenze e necessità personali» <sup>(193)</sup>.

Possono fruire dell'istituto tutti i dipendenti assunti a tempo indeterminato, compresi gli apprendisti e i lavoratori *part-time*. Per quanto concerne le casistiche che permettono di richiedere la fruizione delle ferie solidali, l'accordo sindacale amplia le casistiche previste dalla normativa di riferimento prevedendo la possibilità di richiederle anche per situazioni di grave

---

<sup>192</sup> Per una descrizione dettagliata di tali richiami normativi, si rimanda al paragrafo 2.4 “Misure in tema di congedi e permessi” Capitolo III del presente elaborato.

<sup>193</sup> Accordo sindacale Fincantieri – FIM, FIOM, UILM, 26 marzo 2021, p. 1.

necessità riguardanti figli maggiorenni conviventi nonché per il medesimo dipendente gravemente ammalato che abbia esaurito il periodo di comporto.

L'accordo individua inoltre patologie specifiche che permettono l'attivazione dell'istituto: patologie acute o croniche che determinano temporanea o permanente riduzione o perdita dell'autonomia personale, ivi incluse le affezioni croniche di natura congenita, reumatica, neoplastica, oncologica, infettiva, dismetabolica, post traumatica, neurologica, neuromuscolare, psichiatrica, derivanti da dipendenze, a carattere evolutivo o soggette a riacutizzazioni periodiche; patologie acute o croniche che richiedono assistenza continuativa o frequenti monitoraggi clinici, ematochimici e strumentali; patologie acute o croniche che richiedono la partecipazione attiva del familiare nel trattamento sanitario.

La cessione delle ferie è effettuata esclusivamente su base volontaria ed a titolo gratuito e riguarda le quote di ferie maturate negli anni precedenti e non ancora usufruite (comunque eccedenti la misura di 160 ore minime annuali di cui il lavoratore deve irrinunciabilmente fruire) fino ad un massimo di 16 ore complessive. Potrà essere ceduta volontariamente anche una quota di PAR maturata negli anni precedenti e non ancora fruite e accantonate in Conto Ore, sempre fino ad un massimo di 16 ore complessive.

La fruizione da parte del dipendente richiedente deve avvenire previa presentazione di una certificazione comprovante la necessità per la quale si richiede la fruizione dell'istituto e, in ogni caso, è necessario aver prima esaurito tutte le ferie, i recuperi e i permessi retribuiti spettanti. La richiesta può essere presentata per non più di due volte all'anno e per un periodo massimo complessivo pari a 30 giorni lavorativi. Le ore di ferie/PAR cedute dovranno essere utilizzate entro i successivi tre mesi dalla messa a disposizione e, ove questo non avvenisse, queste ritorneranno proporzionalmente nella disponibilità di tutti i dipendenti offerenti. Nel caso in cui il numero di ore offerte superi il numero massimo di ore teoriche utilizzabili dal richiedente, tali ore torneranno proporzionalmente nella disponibilità di tutti gli offerenti nel mese successivo all'attivazione dell'istituto.

Grazie all'introduzione dello strumento delle ferie solidali, prevedendo la possibilità di richiederle anche in casi aggiuntivi rispetto a quanto previsto dalla normativa e dalla contrattazione collettiva nazionale, dimostra come Fincantieri e le Organizzazioni Sindacali puntino a creare un modello di *welfare* sempre più vicino alla cura e al benessere delle persone.

#### **4. Il modello Fincantieri: Integrazione tra politiche di *welfare* e relazioni industriali alla luce dell'analisi del più ampio contesto del settore metalmeccanico afferente al sistema Confindustria. Spunti di riflessione e prospettive future.**

La presente ricerca si è proposta di esplorare e approfondire il ruolo della contrattazione collettiva, sia a livello nazionale che aziendale, nel favorire l'evoluzione del *welfare* aziendale e nel sostenere le politiche di conciliazione tra vita professionale e vita privata, con particolare attenzione al sistema di relazioni industriali del settore metalmeccanico riconducibile a Confindustria.

L'obiettivo centrale del lavoro è stato quello di analizzare le azioni promosse dai diversi attori delle relazioni industriali in risposta alle trasformazioni del lavoro e alle nuove esigenze dei lavoratori, con l'intento di individuare pratiche e strumenti in grado di contribuire alla costruzione di ambienti lavorativi più inclusivi, sostenibili e orientati al benessere.

Lo studio ha evidenziato come, nel corso dell'ultimo decennio, si sia registrato un progressivo rafforzamento del *welfare* contrattuale, anche grazie all'interazione tra interventi di natura normativa e interventi di fonte contrattuale condivisi tra parti sociali.

La Legge di Stabilità per il 2016 ha introdotto un impianto normativo volto ad incentivare l'adozione di misure di *welfare* attraverso la contrattazione collettiva, intervento che ha permesso il passaggio da un approccio unilaterale ad un modello partecipato e negoziale, nel quale il *welfare* rientra tra le materie oggetto di regolazione condivisa tra le parti sociali.

A questo primo snodo normativo ha fatto seguito il Patto per la Fabbrica del 2018, che ha rappresentato un ulteriore passo in avanti nel consolidamento

del *welfare* contrattuale, grazie alla definizione degli intendimenti delle parti sociali riconoscendolo come area di intervento strategico e asse portante per il rafforzamento del benessere e della conciliazione vita-lavoro delle persone. Il Patto ha dunque valorizzato anche il superamento di una visione meramente fiscale del *welfare* aziendale, valorizzandone le potenzialità come strumento di benessere organizzativo, equità e di equilibrio tra esigenze personali e lavorative.

La combinazione tra questi due snodi – uno di matrice normativa e l'altro di natura contrattuale – ha favorito lo sviluppo di un sistema di *welfare* integrato, capace di adattarsi alle differenti esigenze produttive e sociali delle imprese e dei lavoratori.

L'indagine ha inoltre mostrato come tali cambiamenti abbiano prodotto effetti tangibili anche sul versante della cultura organizzativa, determinando una crescente attenzione da parte dei lavoratori non solo al salario, ma anche alla qualità complessiva delle condizioni lavorative offerte, inclusi servizi, conciliazione vita-lavoro, salute, ecc., tutte elementi che dimostrano un'attenzione verso la vita del dipendente a 360°.

In questo scenario, le politiche di *welfare* si configurano sempre più come leve fondamentali per accrescere l'attrattività dell'impresa nei confronti di lavoratori qualificati – in un'ottica di *attraction* – e per incrementare la fidelizzazione interna – in un'ottica di *retention*. Resta salvo che, in tale contesto, il *welfare* aziendale «non deve mai rappresentare una sorta di “deresponsabilizzazione” dell'attore pubblico, poiché l'intervento privato non può surrogare la rete di prestazioni universalistiche che il sistema pubblico deve garantire»<sup>(194)</sup>.

In tale contesto, la contrattazione collettiva ha assunto un ruolo chiave nel promuovere un modello in cui il *welfare* viene gestito attraverso una integrazione virtuosa tra livello nazionale e aziendale. Come illustrato nel Capitolo III del presente progetto di ricerca, questo assetto ha permesso di creare un sistema multilivello in cui alcuni elementi generali e standard minimi

---

<sup>194</sup> C. MURENA, *Welfare aziendale e famiglia dentro e fuori le Leggi di Bilancio: limiti e prospettive*, op. cit., p. 367.

vengono definiti a livello centrale, mentre la contrattazione collettiva aziendale integra tali previsioni con soluzioni personalizzate e aderenti alle specificità organizzative, elaborate nei contesti aziendali attraverso processi di negoziazione decentrata tra le parti sociali.

In questo quadro si inserisce l'analisi del sistema di *welfare* e delle politiche di conciliazione vita-lavoro di Fincantieri S.p.A., che ha rappresentato il caso studio scelto per approfondire, da un punto di vista empirico-partecipativo, una realtà aziendale afferente al sistema di relazioni industriali Confindustria. La possibilità di condurre l'indagine da una prospettiva interna, grazie all'esperienza professionale presso la Funzione *Industrial Relations* di Fincantieri, ha permesso di osservare da vicino le dinamiche aziendali e i processi negoziali delle misure di *welfare*.

Se nel Capitolo III è stato ricostruito il percorso di consolidamento del *welfare* contrattuale attraverso l'azione combinata della normativa (in particolare la Legge di Stabilità per il 2016) e della contrattazione collettiva nazionale e aziendale (grazie anche alle previsioni contenute nel Patto per la Fabbrica del 2018), il caso Fincantieri rappresenta una concreta traduzione aziendale di tali indirizzi, che si concretizza in un modello che integra visione strategica, partecipazione sindacale e attenzione al benessere delle persone.

Il rafforzamento degli strumenti di *welfare* di natura privatistica non dovrebbe essere interpretato come un arretramento complessivo dell'intervento pubblico, bensì come una leva aggiuntiva che arricchisce il rapporto di lavoro e la stessa contrattazione collettiva sotto molteplici profili. Tali misure, infatti, possono integrare e consolidare le tutele a favore dei lavoratori e delle loro famiglie offrendo sostegno non solo durante la vita lavorativa, ma anche in una prospettiva di lungo periodo. In quest'ottica, il *welfare* contrattato contribuisce a rafforzare la protezione del lavoratore anche sul versante previdenziale, grazie alla possibilità di destinare risorse al secondo pilastro della previdenza complementare, elemento ormai considerato centrale nell'evoluzione dei sistemi pensionistici contemporanei. Allo stesso modo, anche lo sviluppo dell'assistenza sanitaria integrativa rappresenta un importante strumento di incremento del potere d'acquisto e di ampliamento delle garanzie, contribuendo a rendere più solido l'intero sistema di protezione sociale.

Nell'ambito del *welfare* aziendale legato al tema della previdenza, ad esempio, è possibile evidenziare un possibile elemento di criticità verso il quale il modello Fincantieri interviene: la scelta di convertire anche parzialmente la retribuzione con un credito *welfare* da utilizzare in beni e servizi può certamente migliorare nell'immediato il potere d'acquisto dei lavoratori nel breve periodo; tuttavia, questa soluzione potrebbe avere delle ripercussioni negative su versante contributivo, riducendo l'ammontare dei versamenti previdenziali che influenzeranno, nel lungo periodo, l'importo della futura pensione dei lavoratori di oggi. Anche in tal caso, il modello di Fincantieri dimostra come l'azienda intervenga a sostegno dei lavoratori attraverso la previsione, come precedentemente evidenziato nel presente elaborato, assicurando ai dipendenti e ai loro nuclei familiari una forma di assistenza previdenziale inergativa favorendone l'adesione grazie alla possibilità di versare il proprio credito *welfare* al Fondo di previdenza complementare e/o attraverso la destinazione automatica al Fondo del residuo del Premio Sociale e del Premio di risultato convertito in *welfare* non fruito entro un determinato arco temporale.

L'analisi ha evidenziato altresì come Fincantieri abbia, nel tempo, creato un modello di *welfare* multilivello, dove le previsioni del CCNL vengono integrate con le previsioni aziendali e negoziate con le Organizzazioni Sindacali. Si tratta di modello di *welfare* aziendale articolato che tiene insieme esigenze produttive e valorizzazione delle risorse. Il modello si fonda su un sistema partecipativo consolidato, che ha trovato espressione formale nell'istituzione, con l'accordo integrativo del 2022, della Commissione Paritetica per il *welfare*, nonché in successivi tavoli di confronto paritetico volti a definire misure innovative di conciliazione vita-lavoro (come, ad esempio, nel caso dell'accordo sindacale del 18 luglio 2023 sullo *smart working* e dell'accordo del 23 luglio 2024 in tema di flessibilità oraria).

Un elemento particolarmente rilevante emerso dallo studio è la presenza di misure di *welfare* differenziate anche in relazione alla composizione della popolazione aziendale, distinguendo tra esigenze dei *white collar* e dei *blue collar* e tenendo sempre in considerazione le specificità che caratterizzano le esigenze operative dei cantieri e l'attività presso gli uffici (si pensi, ad esempio, all'attenzione che è stata posta nell'accordo del 23 luglio 2024 in tema di flessibilità in cui le misure sono state differenziate tra Sedi Divisionali e

stabilimenti, grazie al lavoro di approfondimento svolto dall'azienda e l'approccio partecipativo instaurato con il Gruppo di lavoro paritetico).

Il presente lavoro di ricerca ha messo in luce il ruolo della contrattazione collettiva quale promotrice del *welfare* evidenziando come tale strumento – se adeguatamente valorizzato – può rappresentare un elemento fondamentale per garantire il benessere, in un'ottica di *attraction* e *retention* delle persone, e rispondere in modo flessibile alle esigenze mutevoli della popolazione aziendale legati alle trasformazioni in atto (demografica, digitale e ambientale). Le politiche di *welfare* aziendale possono dunque assumere la connotazione di «modalità di ottimizzazione del costo del lavoro, contestualmente favorendo la fidelizzazione del lavoratore con effetti di *job retention*, crescita del senso di appartenenza al *team*, aumento della produttività e stimolo alla crescita professionale endoaziendale» (195).

L'analisi della contrattazione collettiva nazionale e aziendale sviluppata nel Capitolo III mette in luce come sia la contrattazione aziendale a prevedere un numero maggiore di misure volte a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Ciò è reso possibile grazie alla sua maggiore flessibilità e prossimità al contesto organizzativo e alla popolazione aziendale, che ne consente una più efficace capacità di intercettare i bisogni specifici dei lavoratori in ragione anche delle esigenze organizzative e dell'efficienza produttiva. Il contributo delle organizzazioni sindacali, inoltre, consente un'analisi più puntuale delle esigenze espresse dalle persone. Il sindacato, infatti, mostra un atteggiamento sempre più favorevole verso gli strumenti di *welfare*, in quanto esso costituisce anche una risorsa strategica per le parti sociali. Attraverso tali strumenti, infatti, la contrattazione collettiva amplia il proprio raggio d'azione, orientando il confronto negoziale verso obiettivi sempre più orientati al benessere complessivo delle persone: non solo quello professionale, ma anche quello individuale e familiare.

Questo rappresenta indubbiamente un elemento positivo, in quanto testimonia la capacità delle relazioni industriali di incidere concretamente sulle condizioni di benessere dei lavoratori. Tuttavia, tale dinamica solleva anche alcune criticità: la regolazione delle misure di conciliazione a livello di

---

<sup>195</sup> V. FILÌ, *Il ruolo del welfare privato nel sistema di sicurezza sociale*, op. cit., p. 603.

contrattazione aziendale, infatti, non ha la capacità di soddisfare le esigenze a livello universale come, invece, sarebbe capace la contrattazione collettiva nazionale. In tal senso, «se il contratto collettivo decentrato ha il merito di aver una maggior forza creativa ed espansiva nell’ambito della conciliazione vita-lavoro, esso tuttavia non si presta a universalizzare le tutele che predispone»<sup>(196)</sup>.

Tale approccio incentrato maggiormente sulle iniziative previste dalle parti sociali a livello di contrattazione collettiva aziendale tende quindi a generare effetti positivi solo all’interno di realtà caratterizzate da un sistema di relazioni industriali maturo e strutturato, a discapito di quelle imprese, in particolare di piccole e medie dimensioni, nelle quali tali dinamiche risultano magari meno consolidate venendosi a creare così un potenziale squilibrio tra i lavoratori appartenenti al medesimo settore industriale<sup>(197)</sup>. Si tratta, quindi, del rischio di una diffusione del *welfare* aziendale a macchia di leopardo, generando diseguaglianze tra i lavoratori<sup>(198)</sup>. Questo comporta che «i cosiddetti *insiders* sono inclusi sia nel circuito dell’occupazione retribuita sia nel sistema di protezione sociale, mentre gli *outsiders* soffrono di una duplice esclusione – dall’occupazione e dal welfare a essa collegato»<sup>(199)</sup>.

Alla luce di tali considerazioni, la contrattazione collettiva nazionale, pur nella sua distanza fisiologica dai contesti operativi delle singole imprese, potrebbe svolgere un ruolo di indirizzo strategico definendo maggiori linee

---

<sup>196</sup> R. NUNIN, A. ZUBIN, *Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato*, op. cit., p. 176.

<sup>197</sup> Come precisato da F. D’AMURI, R. NIZZI, *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, 2, «le misure di welfare [...] sono oggetto di contrattazione aziendale quasi esclusivamente nelle realtà di più grandi dimensioni [anche se] in seguito alla introduzione della totale esenzione sulle prestazioni di welfare, sono però aumentati i contratti aziendali che riconoscono ai lavoratori la possibilità di destinare al finanziamento di questi servizi tutto o parte del premio variabile», p. 602.

<sup>198</sup> Come precisato su ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023 p. 157, la metà degli accordi analizzati «ha copertura multi-territoriale, ossia è applicabile in realtà produttive distribuite su più regioni in diverse macro-aree del Paese – Nord, Centro, Sud – oppure sull’intero territorio nazionale. Tra gli accordi riferibili ad un’unica area del Paese, si riscontra come la maggioranza si applichi ad aziende localizzate nel Nord Italia».

<sup>199</sup> M. JESSOULA, *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, n. 2, p. 15.

guida generali e principi comuni in materia di conciliazione vita-lavoro senza, quindi, entrare nel dettaglio delle singole misure che deve necessariamente rimanere un elemento da definire a livello aziendale/locale al fine di intercettare al meglio le esigenze della popolazione aziendale e del territorio. In ogni caso, la contrattazione collettiva nazionale potrebbe contribuire a incentivare anche le realtà meno strutturate, stimolandole ad adottare maggiori strumenti di conciliazione vita-lavoro favorendo così una maggiore omogeneità e coerenza nell'accesso ai diritti sociali.

Inoltre, nell'ambito dell'elenco dei beni e servizi inclusi nell'articolo 51, comma 2 del T.U.I.R., sarebbe importante che il legislatore ampliasse quegli strumenti rientranti in tale normativa, al fine di incentivare ulteriormente l'espansione del *welfare* aziendale puntando sempre di più verso misure più prettamente "sociali" come ad esempio: «ampliare le spese di cura degli animali domestici; dare la possibilità di cedere il credito welfare a colleghi con esigenze di cura, al terzo settore o al Servizio sanitario nazionale [...]; pagare la mobilità sostenibile e quindi gli spostamenti su auto elettriche, bici o monopattini a noleggio; includere il rimborso delle spese di affitto per familiari studenti fuori sede», tutte misure che «realizzerebbero una notevole accelerazione della diffusione del welfare aziendale, senza i gravami di tasse e contributi» <sup>(200)</sup>.

In aggiunta, un ulteriore passo evolutivo del *welfare* aziendale potrebbe consistere in una graduale estensione delle sue prestazioni all'intera cittadinanza, superando il vincolo dell'appartenenza a un'organizzazione che già preveda misure di *welfare* per i propri dipendenti ed eliminando progressivamente quindi la distinzione tra coloro che possono o non possono accedere a determinate prestazioni solo in ragione dell'appartenenza o meno ad una certa realtà lavorativa. In tale ottica, ad esempio, «l'estensione dei fondi sanitari a tutta la contrattazione nazionale e decentrata e la loro apertura non solo ai familiari ma anche, attraverso gli enti locali, ai cittadini della popolazione (fondi sanitari territoriali) potrebbe rappresentare un formidabile strumento di

---

<sup>200</sup> C. TERZANO, *Verso il decreto Aiuti bis: quale ruolo per il welfare aziendale?* Conversazione con Emmanuele Massagli, presidente di Adapt nonché ideatore e primo presidente di Aiwa, l'associazione Italiana Welfare Aziendale che aggrega i principali provider che implementano i piani di welfare nelle aziende, StartMag, il 26 luglio 2022.

crescita»<sup>(201)</sup>. Esperienze di questo tipo, riconducibili quindi alla popolazione di un determinato territorio o località, «possono rientrare sotto la definizione di welfare aziendale territoriale (o “a filiera corta”）」 ossia «quelle forme di welfare aziendale fortemente aperte al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali e innescare un circolo virtuoso di sviluppo (sociale ed economico)»<sup>(202)</sup>. Estendere l’accesso alle misure di *welfare* anche oltre i confini delle imprese più grandi consentirebbe dunque di raggiungere lavoratori che, oggi, restano esclusi da tali benefici. Questo contribuirebbe inoltre ad attenuare le disparità, favorendo una distribuzione più equa delle opportunità di benessere organizzativo e di sostegno alla vita lavorativa e familiare su scala nazionale.

Fincantieri, insieme ad altre grandi aziende, si sta mostrando promotrice di iniziative volte proprio in tale prospettiva grazie al progetto “Cresciamo il futuro” volto alla creazione di una rete nazionale di asili nido aziendali e privati accessibile da tutti i lavoratori delle imprese aderenti<sup>(203)</sup>. Promuovere sempre più iniziative volte in tal senso, quindi, permetterebbe al *welfare* aziendale di evolversi raggiungendo un numero sempre maggiore di persone.

I risultati dal presente elaborato aprono infine spazi per future linee di ricerca, volte ad approfondire l’evoluzione delle politiche di *welfare* in altri settori produttivi, a valutarne gli impatti sul benessere reale dei lavoratori e a indagare il ruolo delle relazioni industriali come fattore abilitante per incentivare l’espansione del *welfare* aziendale e di nuove pratiche innovative volte a migliorare il *work-life balance* delle persone.

---

<sup>201</sup> ADAPT, Amici di Marco Biagi, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 2017, p. 47.

<sup>202</sup> D. DAL MASO, V. GABELLA, V. LANGELLA, F. MAINO, E. MELLONI, V. SANTONI (a cura di), *Linee guida per la valutazione d’impatto di iniziative di welfare aziendale*, 2022, p. 8.

<sup>203</sup> Si rimanda, sul punto, Capitolo IV, § 3.5.2.



## BIBLIOGRAFIA.

ADAPT, Amici di Marco Biagi, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 2017

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2017). IV Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2018

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2020). VII Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2021

ADAPT, *La contrattazione collettiva in Italia (2022). IX Rapporto ADAPT*, ADAPT University Press, 2023

ALESSI C., *Lavoro e conciliazione nella legislazione recente*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 3

ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019

ARCIDIACONO R., *Fincantieri: welfare e partecipazione all'insegna del nuovo contratto aziendale*, Bollettino ADAPT 12 settembre 2016

ARMAROLI I., MASSAGLI E., NESPOLI F., PIGLIALARMI G., TIRABOSCHI M. (a cura di), *ATLANTE DELLA RAPPRESENTANZA DI IMPRESE E LAVORO. La geografia dei settori produttivi e delle attività economiche nel prisma dei sistemi di relazioni industriali*, ADAPT University Press, 2021

*Audizione preliminare all'esame della manovra economica per il triennio 2016-2018*, 5 novembre 2015

BACCHINI F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte Generale)*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 3

BACCHINI F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte Speciale)*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 4-5

BATTISTI A. M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013

BENAGLIA R., *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020

BRUNETTA R., ALTILIO C., *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*, in CNEL, *Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2024, n. 10

CAPELLARI S. (a cura di), *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare*, EUT Edizioni Università di Trieste, 2024

CAPONETTI B., *La conciliazione vita/lavoro nel sistema italiano: azioni positive nazionali e sistemi regionali*, in FAIOLI M., REBUZZINI L. (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working papers Fondazione Giacomo Brodolini, 2010

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

CGIL-CISL- UIL. *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016

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

Commissione Europea, *Gender Equality and Work-Life Balance Policies during and after the COVID-19 crisis, Thematic Review. Synthesis*, Directorate - General for Employment, Social Affairs and Inclusion, 2022

CONAGHAN J., *Work, family and the discipline of labour law* in CONAGHAN J., RITTICH K. (2005), *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005

CONAGHAN J., RITTICH K. (2005), *Labour law, work and family*, Oxford University Press, 2005

CUSA E., *Sanità integrativa, welfare aziendale ed economia sociale*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2021, n. 2

DAGNINO E., GAROFALO D., PICCO G., RAUSEI P. (a cura di), *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. "decreto lavoro"*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 99, Adapt University Press, 2023

DAL MASO D., GABELLA V., LANGELLA V., MAINO F., MELLONI E., SANTONI V. (a cura di), *Linee guida per la valutazione d'impatto di iniziative di welfare aziendale*, 2022

D'AMURI F., NIZZI R., *I recenti sviluppi delle relazioni industriali in Italia*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, n. 2

DEL PUNTA R., *Un rinnovo di respiro strategico*, Ipsoa Quotidiano, 17 dicembre 2016

DI NUNZIO P., *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2019

FALDETTA G., *Corporate family responsibility e work life balance*, FrancoAngeli, 2008

FAIOLI M., REBUZZINI L. (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working papers Fondazione Giacomo Brodolini, 2010

FERRANTE V., *Finanziamento della previdenza complementare e devoluzione tacita del TFR*, in TURSI A. (a cura di), *La nuova disciplina della previdenza complementare*, in *Nuove leggi civili commentate*, Cedam, 2007

FILÌ V., *Il ruolo del welfare privato nel sistema di sicurezza sociale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2022, n. 4

FIM-CISL, CENTRO RICERCHE REF, *Il cruscotto del lavoro nella metalmeccanica*, 24 gennaio 2023

*Fincantieri Bilancio 2024*

*Fincantieri Piano di Sostenibilità 2023-2027*

GARLATTI COSTA G., *Conciliazione vita-lavoro e soddisfazione lavorativa: uomini e donne a confronto*, in CAPELLARI S. (a cura di), *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare*, EUT Edizioni Università di Trieste, 2024

GHISELLI F., CAMPANER PASIANOTTO I., *Fringe benefit, flexible benefit, piani di welfare aziendale*, Wolters Kluwer, 2022

GRANDI D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefit*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccole e media impresa italiana*, ADAPT University Press, 2014

Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell'arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona", Collective Volumes, 2017, n. 6

*Illustrazione del Piano Industriale 2023-2027*, 10 maggio 2023

IMPELLIZZIERI G., *La cosiddetta "partecipazione organizzativa": un primo bilancio a cinque anni dal Patto per la fabbrica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2023, n. 4

JESSOULA M., *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, n. 2

KOSSEK E. E., VALCOUR M., LIRIO P., *The sustainable workforce. Organizational strategies for promoting work- life balance and wellbeing*, *Work and Wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide*, vol. III, edited by CHEN P. Y., COOPER C. L., 2014

LAMBERTI F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019

LEWIS S., GAMBLES R., RAPOPORT R., *The Constraints of a 'Work-Life Balance' Approach: an International Perspective*, *The International Journal of Human Resource Management - Issue 3: Work-life balance*, Vol. 18, 2007

*Legge di Stabilità 2016. Audizione Parlamentare della CISL*

LOY G., PROIETTI D., *Legge di Stabilità 2016. Audizione. Testo del documento di osservazioni della UIL presentato alle Commissioni di Bilancio del Senato della Repubblica e della Camera dei deputati*, 2 novembre 2016

LUDOVICO G., SQUEGLIA M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè Lefebvre, 2019

MAINO F., *Sfide e nuove opportunità per il welfare aziendale*, in MAINO F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in I quaderni di Sviluppo&Organizzazione, 2017, n. 23

MAINO F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, I quaderni di Sviluppo&Organizzazione, 2017, n. 23

MASSAGLI E., *Limiti, peculiarità e funzionamento dei nuovi “fringe benefit per la natalità” (art. 40, d.l. n. 48/2023)*, in DAGNINO E., GAROFALO D., PICCO G., RAUSEI P. (a cura di), *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. “decreto lavoro”*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 99, Adapt University Press, 2023

MASSAGLI E., SPATTINI S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, in *Boll. ADAPT*, 2017, n. 3

MASSAGLI E., SPATTINI S., TIRABOSCHI M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2023

MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccole e media impresa italiana*, ADAPT University Press, 2014

MONTEROSSO L., *Il lavoro agile: finalità, politiche di welfare e politiche retributive*, in Gruppo giovani giuslavoristi Sapienza (a cura di), *Il lavoro agile nella disciplina legale, collettiva ed individuale. Stato dell’arte e proposte interpretative di un gruppo di giovani studiosi*, WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”, Collective Volumes, 2017, n. 6

MURENA C., *Welfare aziendale e famiglia dentro e fuori le Leggi di Bilancio: limiti e prospettive*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2021, n. 2

MORTARA A., SCRAMAGLIA R., *Welfare aziendale verso il benessere del lavoratore: un’indagine esplorativa*, in *Sociologia del lavoro*, 2018, n. 150

NUNIN R., ZUBIN A., *Discriminazione di genere e misure a sostegno della cura/conciliazione nel settore privato*, in CAPELLARI S. (a cura di), *Parità: a che punto siamo? Contributi per un dialogo interdisciplinare*, EUT Edizioni Università di Trieste, 2024

OLIVELLI F., *L’inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, n. 1

PANDOLFO A., *Prime osservazioni sulla nuova legge sulla previdenza complementare. A mò di (parziale) commento del d.lgs. n. 252/2005*, in *Prev. ass. pubb. priv.*, 2006

PESENTI L. (a cura di), *Il mercato dei provider in Italia*, ALTIS Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore, 2018

PESENTI L., SCANSANI G., *Welfare Aziendale: il Mercato dei Provider - Flash Report*, 7ª edizione, ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, 2024

PICCARI V., *Fincantieri S.p.A.: dopo la fase emergenziale un accordo strutturale sullo Smart Working per l'introduzione di un nuovo modello organizzativo*, Bollettino ADAPT 24 agosto 2020, n. 30

SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2018, n. 6

SANTONI V., *I provider di servizi tra piani di welfare aziendale e nuove partnership*, in F. MAINO (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in I quaderni di Sviluppo&Organizzazione, 2017, n. 23

SCARPONI S., *“Work life balance” fra diritto UE e diritto interno*, in WP C.S.D.L.E. “Massimo D’Antona”.INT, 2021, n. 156

SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, n. 4

SQUEGLIA M., *“La previdenza contrattuale”. Un modello di nuova generazione per i bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, 2014

SQUEGLIA M., *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2017, n. 1

SQUIZI G., *Audizione Parlamentare. Commissioni Congiunte Bilancio. Senato della Repubblica e Camera dei Deputati. Disegno di Legge di Stabilità 2016*, 2 novembre 2016

TERZANO C., *Verso il decreto Aiuti bis: quale ruolo per il welfare aziendale?* Conversazione con Emmanuele Massagli, presidente di Adapt nonché ideatore e primo presidente di Aiwa, l’associazione Italiana Welfare Aziendale che aggrega i principali provider che implementano i piani di welfare nelle aziende, StartMag, il 26 luglio 2022

TIRABOSCHI M., *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2021, n. 3

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Welfare for People. Quinto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2022

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Welfare for People. Sesto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2023

TIRABOSCHI M. (a cura di), *Welfare for People. Settimo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024

TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, n. 1

TIRABOSCHI M., VENTURI L., *L'archivio nazionale dei contratti e degli accordi collettivi di lavoro (art. 17, comma 1, legge n. 936/1986)*, in *CNEL, Casi e materiali di discussione: mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2024, 1

TREU T., *Implicazione dell'emergenza COVID sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020

TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, Working Paper C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297

TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013

TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020

TREU T., *Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali*, in TREU T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013

T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, 2013

TURSI A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, n. 3

TURSI A. (a cura di), *La nuova disciplina della previdenza complementare, in Nuove leggi civili commentate*, Cedam, 2007

TURSI A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, Relazione Congresso AIDLASS, 2018

*Welfare Index PMI, Rapporto 2024*

ZUCARO R., *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccole e media impresa italiana*, ADAPT University Press, 2014

## **SITOGRAFIA.**

<https://www.fincantieri.com/it/sostenibilita/gestione-risorse-umane/welfare-aziendale/>

<https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/>

<https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/cetena/>

<https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/isotta-fraschini-motori/>

<https://www.fincantieri.com/it/gruppo/controllate-collegate/orizzonte-sistema-navali/>

<https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/protocollo-dintesa-lo-sviluppo-di-una-rete-di-asili-nido-diffusi>

<https://www.fincantieri.com/it/sostenibilita/gestione-risorse-umane/diversita-equita-inclusione/>