

La qualità del lavoro nelle politiche per l'impiego e nella contrattazione decentrata*

Francesca Malzani

1. Premessa.	263
2. Cos'è e come si misura la qualità del lavoro?	265
3. Il benessere organizzativo.	269
4. La conciliazione tra riforme legislative e nuove solidarietà.	273
5. Le sfide del welfare aziendale.	279
Bibliografia	282

* Originariamente pubblicato come WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT – 313/2016

1. Premessa.

Nel 1982-1983 la Rivista *Sociologia del lavoro* editava un volume, a cura di Michele La Rosa, dedicato a *Qualità della vita e qualità del lavoro*. Erano gli anni in cui veniva pubblicato il fondamentale contributo di Luciano Gallino, che proponeva un approccio multidimensionale al tema della qualità⁸³³, da cui muovono le indagini e i contributi più recenti (*infra*).

Esiste, oggi come allora, una innegabile circolarità tra i due temi: i cambiamenti delle condizioni di lavoro hanno inciso sugli stili di vita⁸³⁴ e questi ultimi, ad esempio grazie all'innalzamento dei livelli di scolarizzazione, a loro volta hanno contribuito all'acquisizione di una maggior consapevolezza dei ruoli nei contesti lavorativi e di una più nitida percezione di cosa ci si attenda quando si parli di qualità del lavoro.

Nel 2012 la Rivista ha presentato un bilancio delle tre decadi trascorse da quel numero monografico. Un bilancio redatto alla luce dell'internazionalizzazione dell'economia, della crisi che ha profondamente colpito i mercati su scala mondiale dal 2008, dei nuovi modelli organizzativi adottati dalle imprese (dal *taylorismo-fordismo* al *toyotismo*, *world class manufacturing*, *lean production*), dell'allungamento dell'aspettativa di vita lavorativa (*active ageing*), nonché del fiorente dibattito sul c.d. *decent work*⁸³⁵.

Ciò che emerge dai contributi è la non univocità delle dimensioni e delle caratteristiche del lavoro di qualità, la difficoltà di costruire una gerarchia, se necessario⁸³⁶, tra le sue declinazioni e di procedere a una quantificazione, data l'elevata soggettività con cui vengono intese dai lavoratori⁸³⁷.

La qualità percepita è in stretta connessione con il *modo di lavorare* e, come sosteneva Luciano Gallino, «viene a configurarsi come una variabile di cui sono note le modalità negative», ovvero si avverte la mancanza di *qualcosa* nella misura in cui non sono soddisfatti i propri bisogni fondamentali, ma «di cui occorre pur sempre individuare le modalità positive»⁸³⁸, per poter operare dei correttivi o rivedere l'intero assetto organizzativo.

La diffusione di processi di *intensificazione* («fare più cose nel medesimo lasso di tempo») e *den-sificazione* («soppressione di ogni tipo di pausa nel calcolo dell'orario») del lavoro sia nei settori

⁸³³ L. GALLINO, *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino, 1983, p.116 ss., ne indicava quattro: dimensione ergonomica, dimensione della complessità, dimensione dell'autonomia, dimensione del controllo (*infra* §1).

⁸³⁴ Penso, solo per citare i più intuitivi, alla riduzione della fatica e dei ritmi di lavoro dovuta al progresso tecnologico, al miglioramento dei livelli di sicurezza, al ruolo della contrattazione collettiva nella definizione della retribuzione minima, al tempo liberato dal lavoro e restituito alla persona e alla famiglia (riposi, ferie, congedi parentali o di altro tipo). Per poi giungere ai cambiamenti che segnano una rimodulazione degli spazi e dei tempi (esternalizzazioni; de-localizzazioni; reti; modelli organizzativi che presuppongono capacità di adattamento e nuove flessibilità, *problem solving*, *saper agire*, ecc.): cfr. G. GOSETTI, *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, 2012, p. 19 ss.

⁸³⁵ D. GALLIE, G. GOSETTI, M. LA ROSA (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, 2012.

⁸³⁶ Alcune voci possono essere dirimenti per taluni e irrilevanti per altri: la disponibilità a viaggiare o ad orari molto flessibili ha, ad esempio, un impatto maggiore su chi ha carichi familiari, non surrogabile con voci retributive compensative.

⁸³⁷ F. GREEN, *Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, 2012, p. 52 ss., propone una distinzione tra caratteristiche intrinseche (libertà decisionale, relazioni sociali, ritmo e intensità di lavoro) ed estrinseche del lavoro (prospettiva futura, sia in termini di valorizzazione della crescita professionale che di sicurezza del posto e di eventuale ricollocabilità sul mercato, conciliazione vita-lavoro, partecipazione alle decisioni aziendali), mentre la retribuzione occuperebbe un ruolo a se stante.

⁸³⁸ L. GALLINO, *Informatica e qualità del lavoro*, cit., p. 115.

tradizionali (industria) sia in quelli collegati alla *net-economy*⁸³⁹, all'interno di un sistema economico sempre più *flessibile*, ha inciso sullo svolgimento della prestazione, sulle abitudini delle persone, sui ritmi di lavoro e di vita, con un consistente aumento di disturbi e patologie *stress* lavoro-correlati. È quanto risulta da uno studio realizzato dall'Etui nel 2016, che parla di rottura dei tradizionali confini tra spazio/tempo di lavoro e vita privata, di virtualizzazione dei rapporti e di crescente confusione tra ciò che è urgente e ciò che è importante⁸⁴⁰.

Ci troviamo nell'epoca dell'impresa «digitalizzata»⁸⁴¹, che porta con sé indubbie opportunità legate alla flessibilità dei tempi, dei modi e dei luoghi di esecuzione della prestazione ma, al contempo, ci conduce in spazi inesplorati, in cui affiorano nuovi rischi per la salute e dove possono trovare origine forme inedite di sperequazione e diseguaglianza (*infra* § 3).

L'uscita dalla crisi del capitalismo moderno, acuita dal processo di finanziarizzazione dell'economia, deve passare dalla ricostruzione dello stato sociale, dalla lotta alle vecchie e nuove povertà, dalla più equa redistribuzione dei redditi e delle ricchezze, dalla riduzione delle diseguaglianze nel rapporto, nel mercato, nella società civile⁸⁴², nonché dalla valorizzazione della persona nell'ambiente di lavoro. Deve, altresì, maturare un modo alternativo *di fare impresa*; senza cedere a nostalgie neo-istituzionaliste, si auspica un ritorno a quell'etica dell'agire economico che portò Adriano Olivetti a chiedersi, davanti ai lavoratori di Pozzuoli il 23 aprile 1955⁸⁴³, «Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi soltanto nell'indice dei profitti? (...) La fabbrica (...) pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all'elevazione materiale, culturale sociale del luogo ove fu chiamata ad operare».

A maggior ragione se è vero che l'impresa assume un ruolo «in quanto soggetto in senso ampio politico, che si occupa di dar voce agli interessi della società in generale (o, meglio, di conformarli) e non solo ai propri interessi particolaristici, e di farsi portatore di una propria etica»⁸⁴⁴.

Lungi, quindi, dalla fine della società del lavoro, paventata negli anni Ottanta e Novanta⁸⁴⁵, e al netto delle incrostazioni retoriche di alcuni *mantra* aziendali, si torna a discutere su come cambiano l'impresa e il lavoro – tra disoccupazione crescente e «cattiva occupazione», dove alla precarietà lavorativa, mascherata dal termine più accattivante di flessibilità, si è affiancata quella

⁸³⁹ L. GALLINO, *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma, 2001, p. 59.

⁸⁴⁰ C. DEGRYSE, *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, in *Working Paper 2016.02*, Brussels, 2016, <http://www.etui.org>, p. 44 ss.

⁸⁴¹ M. BARBERA, *L'idea di impresa. Un dialogo con la giovane dottrina giuslavoristica*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 293, 2016, p. 14 ss.

⁸⁴² L. GALLINO, *Il denaro, il debito e la doppia crisi*, Einaudi, Torino, 2015.

⁸⁴³ A. OLIVETTI, *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1959 e ora in A. OLIVETTI, *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Milano, 2012, con presentazione di Luciano Gallino.

⁸⁴⁴ M. BARBERA, «Noi siamo quello che facciamo». *Prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, n. 144, 2014, p. 633 e p. 637 ss. sull'adozione di strategie di responsabilità sociale di impresa (RSI). L'Autrice, tuttavia, segnala, la tendenza dell'impresa a intervenire sul contesto, anche esterno, imponendo la sua visione del mercato e della società, attraverso vere e proprie «religioni aziendali» e con atteggiamenti quasi profetici, pretendendo un allineamento dei lavoratori ai valori e alle scelte del management che va oltre gli obblighi contrattuali (pp. 643-644). Ciò consente di leggere con un certo disincanto e una buona dose di realismo la citazione che ho riportato nel testo.

⁸⁴⁵ Dopo l'edizione del 1996 (*La fine del lavoro*), nel 2005 l'opera di Rifkin viene riedita da Mondadori, con una prefazione che tiene conto del crescente tasso di disoccupazione presente negli Stati Uniti nonostante i persistenti alti tassi di consumi, dovuti ad un eccessivo ricorso al credito e correlato indebitamento, sfociati nella crisi dei *subprime* del 2007.

esistenziale⁸⁴⁶ – e su come porre fine, o perlomeno arginare, il processo involutivo in cui siamo sprofondati⁸⁴⁷.

Parlare di qualità del lavoro, teorizzarla e perseguirla come obiettivo primario, significa offrire una strategia di rilancio del sistema economico e abbandonare una visione miope e contingente che connota molte delle ricette proposte proprio per uscire dalla crisi.

2. Cos'è e come si misura la qualità del lavoro?

Alla luce di quanto premesso, nel quadro delle fonti poste a presidio della dignità dei lavoratori, vanno menzionati gli interventi sovranazionali dedicati alla *qualità del lavoro* e, più di recente, al *decent work*.

Le istituzioni europee hanno iniziato a parlare di qualità del lavoro della fine degli anni Ottanta, attraverso l'attività della Fondazione di Dublino, che svolge periodicamente indagini proprio su tale *focus*⁸⁴⁸ (*infra*).

Il primo documento della Commissione dedicato espressamente alla qualità del lavoro risale al 2001: descritta quale base del modello sociale europeo, la qualità era ritenuta un elemento chiave di promozione dell'occupazione e motore di una economia dinamica⁸⁴⁹. Nella comunicazione vennero fornite dieci dimensioni chiave della qualità del lavoro, tuttora utilizzate, seppur con diversa tassonomia, in altri documenti di cui si darà conto in questo paragrafo. Gli indicatori venivano ricondotti a due macro categorie: a) *caratteristiche del posto di lavoro* (qualità intrinseca del lavoro collegata all'orario, al salario, al livello di competenza, al tipo di contratto; qualifiche e formazione continua); b) *ambiente di lavoro in senso lato* (parità di trattamento; protezione della salute e sicurezza sul lavoro; flessibilità e sicurezza; accesso al mercato del lavoro; equilibrio tra vita professionale e sfera privata; dialogo sociale e partecipazione; diversificazione e non discriminazione; risultati economici generali e produttività).

Con il lancio della Strategia europea per l'occupazione (SEO), le Linee guida del 2003 inserivano la qualità del lavoro tra gli obiettivi dei pilastri dei Piani di azione nazionale, insieme alla piena occupazione e al rafforzamento della coesione e dell'inclusione sociale⁸⁵⁰. In quel documento, la qualità era comprensiva della soddisfazione per il salario percepito, le condizioni di lavoro, la salute e la prevenzione⁸⁵¹, la possibilità di un'organizzazione del lavoro flessibile, gli orari e l'equilibrio tra flessibilità e sicurezza.

⁸⁴⁶ E. PUGLIESE, *Introduzione. Quaranta anni di cambiamenti del lavoro in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015, p. 19 ss; L. GALLINO, *Vite rinviate. Lo scandalo del lavoro precario*, Laterza, Bari, 2014.

⁸⁴⁷ Evocativi al riguardo sono i risultati del Rapporto McKinsey «*Poorer than their parents? A new perspective on income inequality*», pubblicato a stralci sul quotidiano *La Repubblica* a metà agosto del 2016, da cui si evince un impoverimento generalizzato e un'inversione delle aspettative dei cittadini, con un posizionamento dell'Italia – in termini di percentuale di famiglie con redditi più bassi rispetto a 10 anni prima – tra i primi posti.

⁸⁴⁸ G. VERMEYLEN, A. PARENT-THIRION, M. CURTARELLI, *La qualità del lavoro e dell'occupazione nell'indagine europea sulle condizioni di lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, 2012, p. 35 ss.

⁸⁴⁹ COMMISSIONE, *Politiche sociali e del mercato del lavoro: una strategia di investimento nella qualità*, Bruxelles, 20.6.2001, COM (313) def.

⁸⁵⁰ COMMISSIONE, *Il futuro della Strategia europea per l'occupazione (SEO). Una strategia per il pieno impiego e posti di lavoro migliori per tutti*, Bruxelles, 14.1.2003, COM (2003) 6 def.

⁸⁵¹ Il binomio qualità e prevenzione è sempre presente nei documenti europei più recenti. Si ricordino: la Strategia europea per la

Gli orientamenti per l'occupazione per il 2015⁸⁵² invitano gli Stati ad agevolare la creazione di posti di lavoro di qualità (orientamento 5) e a garantire una occupazione di qualità, intesa in termini di sicurezza socioeconomica, organizzazione del lavoro, opportunità di istruzione e formazione, condizioni lavorative (inclusa la salute e sicurezza) ed equilibrio tra vita professionale e privata (orientamento 7).

Alcuni spunti di riflessione sono, poi, offerti dai documenti e dalla letteratura sulla responsabilità sociale dell'impresa⁸⁵³. La RSI, presentata nel 2001 come «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»⁸⁵⁴, asserge a strategia competitiva in grado di portare benefici in alcuni ambiti specifici: gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazione con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione. Ciò in piena sintonia con gli obiettivi di Europa 2020 (*Crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*).

Il rilancio della strategia nel 2011 propone una concezione più moderna della RSI, ora definita «responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società»⁸⁵⁵ che assume il rispetto della legislazione e dei contratti collettivi come presupposto necessario. Nella comunicazione del 2011, la Commissione si sofferma sulle molteplici dimensioni della RSI e, con riguardo a lavoro e occupazione, menziona i profili legati a formazione, diversità, parità di genere, salute e benessere (p. 8) e, poi, torna sul legame virtuoso tra RSI e dialogo sociale (in termini di contributo e integrazione, p. 9), da rafforzare per la realizzazione della strategia stessa.

Il documento richiama l'attenzione sul rispetto dei principi e orientamenti riconosciuti a livello internazionale⁸⁵⁶, tra cui gli *standard* ISO 260000. Questi ultimi, alla voce *labour practices*, per l'attuazione degli obiettivi di *Social Responsibility*, indicano: condizioni di lavoro favorevoli, non discriminazione, prevenzione dei rischi tramite formazione e adozione di dispositivi di sicurezza, protezione sociale (ad es. indennità di malattia, congedi per i disabili), attenzione alle esigenze di conciliazione, rispetto dei diritti dei lavoratori nelle catene di subfornitura (obblighi contrattuali per fornitori e sub-appaltatori, visite e ispezioni senza preavviso).

Non vanno, altresì, dimenticati gli strumenti (bilanci sociali, certificazioni sociali⁸⁵⁷, codici etici,

salute e sicurezza sul lavoro 2007-2012 fondata sul binomio «maggior sicurezza-maggior produttività/qualità del lavoro» (COMMISSIONE, *Migliorare la qualità e produttività sul luogo di lavoro*, Bruxelles, 21.2.2007, COM (2007), 62 def); COMMISSIONE, *Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2014-2020*, Bruxelles, 6.6.2014, COM (2014) 332 def. Quest'ultima riconosce la sicurezza come investimento di lunga durata che può portare a risultati anche economicamente apprezzabili (miglior rendimento del lavoratore che opera in condizioni ambientali favorevoli, minor assenteismo o *turnover*).

⁸⁵² CONSIGLIO, *Orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione per il 2015*, Lussemburgo, 5.10.2015, decisione n. 2015/1848.

⁸⁵³ I contributi sono numerosi anche nella dottrina lavoristica. Sebbene non si possa, nell'economia di questo contributo, dar conto di tutti, si ricorda, oltre al numero monografico di *Lavoro e diritto*, n. 1/2006 (con saggi di Gottardi, Calafà, Cominato, Del Punta, Ferrante, Nadelet, Peruzzi, Scarponi, Tursi), M. FERRARESI, *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2012.

⁸⁵⁴ COMMISSIONE EUROPEA, *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18.7.2001, COM (2001) 366 def.

⁸⁵⁵ COMMISSIONE EUROPEA, *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011, COM (2011) 681 def., p. 7.

⁸⁵⁶ Il riferimento è alle Linee guida Ocse sulle multinazionali, al *Global Compact* delle Nazioni Unite, alla Dichiarazione Oil sulle imprese multinazionali, ai Principi guida su imprese e diritti umani delle Nazioni Unite.

⁸⁵⁷ Tra i più noti, Con la sigla SA 8000 si individua uno *standard* internazionale di certificazione che prende in considerazione alcune

ecc.), che negli ultimi anni hanno conferito un aspetto marcatamente procedurale a quello che – muovendo dall'esigenza di restituire una visione etica all'economia e all'impresa⁸⁵⁸ – oggi è «*un costruito organizzativo composto da un insieme di "tecnologie" di rappresentazione e definizione delle relazioni tra organizzazioni e stakeholder*»⁸⁵⁹.

Per quanto concerne il *decent work*, va fatto riferimento non solo ai provvedimenti adottati dalle istituzioni europee⁸⁶⁰ – o le norme contenute nella Carta di Nizza dedicate alla tutela del lavoratore nella dimensione dell'Europa sociale⁸⁶¹ – ma soprattutto a quelli assunti dalle istituzioni internazionali.

In particolare, l'Oil ha consacrato il *decent work* come veicolo di promozione della giustizia sociale, perché contribuisce a redistribuire opportunità, istruzione, giustizia e prosperità⁸⁶². Secondo l'Organizzazione internazionale, per raggiungere tali obiettivi, il lavoro deve essere aggettivato ossia essere *dignitoso* o di *qualità*.

Nella campagna lanciata dall'Oil, visibile nella *home page* del sito, i due termini paiono, in prima battuta, sinonimi. Tuttavia, quando si procede alla declinazione del concetto di *decent work* si individuano alcune voci *core* (dignità, eguaglianza, salario equo, condizioni di lavoro sicure) fondamentali e imprescindibili, ma che non soddisfano, o perlomeno non esplicitano a pieno, la portata polisensiva della locuzione «*di qualità*». È come se ci fosse una sfasatura semantica tra i due concetti, che ritengo possano essere rappresentati graficamente come due cerchi concentrici in cui quello del *decent work* presenta un diametro più ridotto.

Basta sfogliare un dizionario o verificare come il vocabolo «*qualità*» viene utilizzato, dalle scienze

variabili macro: rispetto dei diritti umani; rispetto dei diritti dei lavoratori; tutela contro lo sfruttamento dei minori; sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

⁸⁵⁸ C. BORZAGA, *L'impresa sociale: un modo socialmente responsabile di fare impresa*, in M. CAMPEDELLI, G. FIORENTINI (a cura di), *Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi*, Diabasis, Reggio Emilia, 2010, p. 15 ss.

⁸⁵⁹ P. Rossi, *Lo sviluppo della responsabilità sociale di impresa tra routine e disclosure: due esperienze organizzative*, in *Studi organizzativi*, n. 1, 2008, p. 167.

⁸⁶⁰ Cfr. PARLAMENTO EUROPEO, *Risoluzione sulla promozione di un lavoro dignitoso per tutti*, Strasburgo, 23.5.2007; PARLAMENTO EUROPEO, *Risoluzione sulla Convenzione Oil completata da una raccomandazione sui lavoratori domestici*, Strasburgo, 12.5.2011, che ha preceduto la Convenzione Oil n. 189/2001 sul lavoro domestico.

⁸⁶¹ Le norme più strettamente connesse al tema qui trattato risiedono, oltre che nell'art. 2 (diritto della persona all'integrità fisica e psichica), nel capo IV (*Solidarietà*). In particolare: art. 26 (diritto dei disabili di beneficiare di misure intese a garantire l'autonomia, l'inserimento sociale, professionale e la partecipazione alla vita della comunità); artt. 27 e 28 (diritti di informazione e consultazione e di azione collettiva); art. 30 (tutela contro il licenziamento ingiustificato); art. 31, c. 1 (diritto a condizioni di lavoro sane, sicure e dignitose); art. 31, c. 2 (diritto alla limitazione della durata massima del lavoro e a periodi di riposo giornalieri e settimanali e a ferie annuali retribuite); art. 32 (diritto dei giovani a beneficiare di condizioni di lavoro appropriate alla loro età ed essere protetti contro lo sfruttamento economico o contro ogni lavoro che possa minarne la sicurezza, la salute, lo sviluppo fisico, mentale, morale o sociale o che possa mettere a rischio la loro istruzione); art. 33 (tutela contro il licenziamento legato alla maternità, diritto ai congedi); art. 34 (diritto alla sicurezza sociale in caso di infortuni sul lavoro); art. 37 (tutela dell'ambiente).

⁸⁶² Ciò emerge chiaramente dai documenti pubblicati sul sito <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-en/index.htm>. Già in ILO, *Ilo Decent Work Country Programme. A Guidebook*, Geneva, 2011).

dell'organizzazione aziendale⁸⁶³ e dalle rilevazioni empiriche delle numerose indagini svolte a livello sovranazionale o nazionale⁸⁶⁴, per comprenderne l'accezione *multidimensionale*, *in progress*, ma anche *relativa*, in quanto dipende dall'approccio teorico sottostante alla individuazione delle variabili stesse. In ogni caso la nozione risulta più ampia di quella intuitivamente ascrivibile al concetto di *decent work*.

Nell'indagine di Eurofound 2015⁸⁶⁵, tra le dimensioni della qualità del lavoro venivano incluse le seguenti voci e sotto-voci correlate: a) *prospects* (sicurezza del posto di lavoro e prospettiva di carriera); *job chances* (salario, orario, compiti e doveri); b) *skills and development* (utilizzo delle competenze durante la vita lavorativa, accesso alla formazione); c) *working time* (durata settimanale, in cui si rileva una netta discrepanza tra uomini e donne, rispondenza della durata alle esigenze personali, flessibilità oraria, conciliazione); d) *social and physical environment* (esposizione ai rischi, informazione in materia prevenzionistica, gestione dei rischi psico-sociali, capacità di *coping* rispetto ai sistemi improntanti al *work demand* per cui ci possono essere periodi di lavoro intenso); *autonomy over work* (discrezionalità nel modificare compiti, modalità e tempi di esecuzione della prestazione); *social relationship at work* (un buon rapporto di colleganza o con i superiori determina benessere e senso di appartenenza); *adverse social behaviour in the workplace* (assenza di forme di violenza, molestia); e) *place of work* (postazione fissa, variabile, condivisa); f) *employee involvement* (la partecipazione all'organizzazione del lavoro stimola la creatività e migliora le *performance*); g) *job well done* (consapevolezza del risultato e del contributo reso).

Nel panorama italiano, l'indagine promossa dall'Isfol, pubblicata nel Rapporto del novembre 2013⁸⁶⁶, mostrava cinque dimensioni della qualità del lavoro (economica⁸⁶⁷, ergonomica⁸⁶⁸, complessità⁸⁶⁹, autonomia⁸⁷⁰ e controllo⁸⁷¹), che si rifanno agli studi di Gallino e che tengono in considerazione sia elementi oggettivi (organizzazione del lavoro, sistemi di prevenzione, fattori tecnologici) sia soggettivi (soddisfazione, percezione del benessere, ecc.), che non si collocano tra loro in rapporto necessariamente gerarchico o prioritario⁸⁷².

⁸⁶³ Secondo la definizione offerta dall'EOQC (*European Organization for Quality Control*, <http://www.eoq.org/home.html>) essa consiste nella «totalità degli elementi e delle caratteristiche di un prodotto e/o servizio relativi alla capacità di soddisfare un determinato bisogno». Si pensi, poi, ai principi del Total Quality Management. Cfr. la recente ISO 9001: 2015 che detta standard internazionali di riferimento per la Gestione della Qualità.

⁸⁶⁴ Cfr. le *European Working Condition Survey (EWCS)* promosse da Eurofound a partire dagli anni Novanta, reperibili in <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys>.

⁸⁶⁵ EUROFOUND, *Sixth European Working Conditions Survey*, Dublin, 2015.

⁸⁶⁶ ISFOL, *Le dimensioni della qualità del lavoro. I risultati della III indagine Isfol sulla qualità del lavoro*, Roma, 2013, p. 10.

⁸⁶⁷ Il pensiero va agli *working poor*, al *pay gap*, al *gender pay gap*, come indicato nel Rapporto, ma anche al calcolo del premio di produttività e della scelta di quali istituti siano considerati assenza che incide, in termini di penalizzazione, sul calcolo della remunerazione incentivante (*infra* § 3).

⁸⁶⁸ Lo studio delle costrittività organizzative non si limita ai fattori della salubrità dei luoghi di lavoro, ma attiene oggi al *comfort* delle postazioni, al ripensamento degli spazi lavorativi o di condivisione (ad. es. i luoghi per consumare il pasto).

⁸⁶⁹ Il profilo attiene alla varietà dei compiti da svolgere, all'assunzione di responsabilità, alla qualificazione professionale, alla formazione, alla progressione delle carriere.

⁸⁷⁰ L'autonomia riguarda le modalità della prestazione, la discrezione sui tempi e sulle scale di priorità dei compiti, la responsabilità, la partecipazione ai processi decisionali.

⁸⁷¹ I modelli organizzativi possono prevedere scambi continui di informazioni, allineamento o riallineamento ai *target* prefissati, ecc.

⁸⁷² T. ADDABBO, M. CENTRA, M. CURTARELLI, M. FUSCALDO, V. GUALTIERI, *The quality of work dimensions*, *DEMB Working paper Series*, n. 17, 2013. Nella ricerca si mettono in evidenza alcune variabili rilevanti: la tipologia contrattuale (con particolare riguardo ai c.d. contratti *non standard*), l'organizzazione nell'impresa, il clima sociale percepito dai lavoratori (bisogni, aspettative, possibilità di sviluppo delle competenze tramite la formazione, ecc.).

Appare, quindi, evidente l'utilità di disaggregare le variabili che compongono il *puzzle* della *qualità del lavoro* – alcune tarate sul benessere, altre sulla produttività e sulla valutazione della prestazione – per individuare idonei parametri di misurazione, assegnando dei punteggi alle singole voci e sotto-voci, e correlazioni che non falsino il risultato della misurazione stessa, nel tentativo di fornire una lettura a 360 gradi delle evidenze ricavate dai questionari di rilevazione e di rendere operativi modelli di qualità del lavoro.

Un ausilio in questa direzione viene dagli studi e dalle ricerche empiriche condotte in merito ad un altro concetto, che si può considerare il precipitato dell'adozione di modelli di lavoro di qualità: il benessere organizzativo.

3. Il benessere organizzativo.

Una delle definizioni più accreditate è quella che descrive il benessere organizzativo come «l'insieme dei nuclei culturali, dei processi e delle pratiche organizzative che animano la convivenza nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando il benessere fisico, psicologico e sociale delle comunità lavorative»⁸⁷³.

L'obiettivo è, dunque, quello di restituire pregnanza al concetto di *capitale umano*, di *investimento sulle persone*, sviluppando modelli di competenze prima che sistemi di valutazione⁸⁷⁴: non si parla più (o non solo) di gestione ma di sviluppo della prestazione e del potenziale inespresso⁸⁷⁵. L'investimento in capitale umano viene indicato come azione prioritaria nella campagna per la costruzione di un Pilastro europeo dei diritti sociali, lanciata dalla Commissione nel marzo 2016: esso «costituisce un importante meccanismo di trasmissione tra la crescita a lungo termine, l'uguaglianza e il progresso sociale» e dovrebbe basarsi «sulle pari opportunità, sulla prevenzione dei rischi sociali e la protezione da essi, sull'esistenza di reti di sicurezza efficaci e di incentivi per l'accesso al mercato del lavoro, mettendo in grado la popolazione di vivere dignitosamente, di passare ad un diverso *status* personale e professionale nel corso della vita e di sfruttare al massimo le proprie capacità»⁸⁷⁶.

La percezione del sé (ruolo, autonomia, abilità, responsabilità) all'interno della comunità aziendale, la comprensione di come si è giudicati dagli altri (colleghi, superiori), la capacità di narrare la propria esperienza lavorativa e di mettere in campo, ove necessario, strategie di *coping* (sovente effetto di una buona formazione) sono elementi rilevanti per definire la qualità del lavoro.

Il rovescio della medaglia, messo in luce dalla letteratura specializzata⁸⁷⁷, consiste nel fatto che il lavoratore complessivamente soddisfatto del contesto lavorativo-relazionale in cui è inserito migliora i propri risultati, riduce l'assenteismo, è disposto a ripensare il suo ruolo nell'azienda o nell'amministrazione: la qualità del lavoro e il benessere organizzativo possono, quindi, essere ascritti a vera e propria strategia per il successo dell'impresa. È evidente che i profili sono in stretto legame tra loro, ma non rappresentano un'equazione. Il lavoratore che ha una percezione

⁸⁷³ F. AVALLONE, A. PAPLOMATAS, *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina Raffaello, Milano, 2005.

⁸⁷⁴ L. BORGOGNI (a cura di), *Dal performance management allo sviluppo delle persone. Modelli e tecniche*, Franco Angeli, Milano, 2010, *passim*.

⁸⁷⁵ Ibidem, L. PETITTA, F. DI MASSA, *Dalle competenze allo sviluppo delle persone*, p. 46 ss.

⁸⁷⁶ COMMISSIONE, *Avvio di una consultazione su un pilastro europeo dei diritti sociali*, Strasburgo, 8.3.2016, COM (2016) 127 def., p. 4.

⁸⁷⁷ M. G. DE ANGELIS, *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile?*, Franco Angeli, Milano, 2011; N. A. DE CARLO, A. FALCO, D. CAPOZZA (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, Franco Angeli, Milano, 2015.

positiva dell'ambiente di lavoro, può essere più propenso a investire nell'esecuzione della prestazione, ad assumere compiti e responsabilità, a ridurre l'assenteismo, ma non è necessariamente vero il contrario. Pertanto, è opportuno monitorare, durante le fasi di *audit* imposte dai modelli, lo stato di benessere effettivo, anche in relazione agli obblighi prevenzionistici.

Il legislatore italiano ha inserito il concetto di benessere in alcuni interventi normativi. Seppur alla base degli stessi ci siano *ratio* molto diverse (tutela della salute; valutazione delle *performance* dell'Amministrazione sotto il profilo della gestione delle risorse umane), queste si intrecciano inevitabilmente se vengono lette nella prospettiva della qualità del lavoro.

Da un lato, nel d.lgs. n. 81/2008, si accoglie una nozione lata di salute, in armonia con quella ormai da tempo adottata dall'Organizzazione mondiale della sanità, intesa come stato di completo benessere fisico, mentale e sociale (art. 2, lett. o) e l'art. 28 impone al datore di lavoro l'obbligo di valutare *tutti* i rischi, con riferimento specifico a quelli *stress* lavoro-correlati.

Dall'altro, nel d.lgs. n. 150/2009, per le pubbliche amministrazioni (PA), si prevede l'obbligo di eseguire annualmente, tramite l'OIV (organismo indipendente di valutazione delle *performance*) una indagine per rilevare il livello di benessere organizzativo sulla base dei modelli forniti dalla Civit – ora Autorità Nazionale Anticorruzione A.N.AC (art. 14, c. 5).

Più nello specifico, per comprendere le dimensioni del benessere organizzativo nel nostro ordinamento, si possono utilizzare, oltre alle riflessioni della dottrina, le indagini svolte dalla P.A. e i rapporti di alcuni istituti di ricerca.

Nell'indagine del Ministero della Salute del 2015⁸⁷⁸ vengono individuati 9 ambiti di indagine: salute e sicurezza sul luogo di lavoro, *stress* lavoro correlato; discriminazioni; equità dell'amministrazione; carriera e sviluppo professionale; il "mio lavoro"; il rapporto con i colleghi; il contesto del lavoro; il senso di appartenenza; l'immagine dell'amministrazione.

Il rapporto CNEL/ISTAT del 2014, di portata più generale, dedicato al benessere equo e sostenibile⁸⁷⁹ propone 12 dimensioni, la quasi totalità rilevanti, con alcune opportune modulazioni, per il contesto lavorativo-organizzativo: salute; istruzione e formazione; conciliazione; benessere economico; relazioni sociali; politica e istituzioni; sicurezza; benessere soggettivo; paesaggio e patrimonio culturale; ambiente; ricerca e innovazione; qualità dei servizi.

Nello studio del CNR sui diversi criteri di rilevazione sono molteplici le «dimensioni empiriche» volte a misurare il livello di salute/benessere organizzativo⁸⁸⁰. Operando una lettura trasversale dei diversi questionari, emergono voci interessanti⁸⁸¹, tra cui: ambiente di lavoro salubre, confortevole e accogliente; riduzione degli infortuni e dei rischi professionali; informazione; comunicazione chiara su compiti e obiettivi; equità di trattamento retributivo, nell'assegnazione di mansioni e responsabilità, nonché nel riconoscimento dei risultati ottenuti (promozioni, premi, ecc.);

⁸⁷⁸ Il rapporto è reperibile sul portale del Ministero, all'indirizzo http://www.salute.gov.it/portale/ministro/p4_10_1_1.jsp?label=trasparenza&id=1076&menu=trasparenza

⁸⁷⁹ CNEL-ISTAT, *BES 2014. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma, reperibile all'indirizzo http://www.istat.it/it/files/2014/06/Rapporto_Bes_2014.pdf

⁸⁸⁰ CNR, *Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzioni in letteratura*, Roma, 2012, p. 25 ss.

⁸⁸¹ Nei questionari le voci sono articolate su scale di rilevazione molto più complesse di quanto si possa dare conto in questo contributo. Ciò che qui si vuol sottolineare sono le possibili dimensioni utili a costruire un modello di qualità del lavoro, partendo da un concetto già presente nella letteratura quale quello di benessere organizzativo.

non discriminazione; dialogo con i dipendenti; governo della conflittualità; stabilità del lavoro; sostenibilità dell'impegno e dei compiti assegnati (in termini di sforzo fisico, durata della prestazione e di corrispondenza con le competenze); autonomia decisionale; possibilità di lavorare in gruppi; *problem solving*; *diversity management*; conciliazione casa-lavoro.

In altri casi è stato utilizzato il *Job Content Questionnaire* di Karasek, riadattato, diviso in sei parti: *informazioni di carattere personale* (sesso, età, titolo di studio, tipo di contratto, settore di appartenenza, attività svolta, durata, mobilità professionale); *caratteristiche intrinseche del lavoro* (apprendimento, capacità decisionali, esercizio dell'autonomia, livello di professionalità, impegno richiesto); *aspetti soggettivi della sicurezza sul lavoro* (ruolo nell'organizzazione, relazioni interpersonali, aspettative future); *relazioni con capo e colleghi* (rapporti gerarchici, coinvolgimento dei collaboratori, ascolto delle esigenze del personale, scambio di esperienze nel gruppo di lavoro, supporto in caso di difficoltà); *aspetti organizzativi relativi a comunicazione e sicurezza* (modalità di circolazione delle informazioni, anche con riguardo agli obiettivi aziendali, applicazione della normativa prevenzionistica, informazione e formazione sulla gestione delle emergenze, conoscenza e accesso a figure di riferimento quali le rappresentanze per la sicurezza o il servizio di prevenzione e protezione); *aspetti soggettivi del benessere organizzativo* (rapporto tra professionalità e sviluppo di carriera, investimento sul lavoro, attività extralavorative, gestione del conflitto nell'ambiente di lavoro, senso di appartenenza all'organizzazione)⁸⁸².

I risultati delle indagini empiriche devono, poi, essere messi a regime.

Il punto fondamentale è proprio quello di dare valore alle informazioni, inserendole correttamente in modelli che non mirino solo all'efficienza organizzativa ma al benessere delle persone, tenuto conto della stretta connessione tra i due obiettivi: le patologie dell'organizzazione sono, infatti, sovente terreno fertile per il proliferare di conflittualità e di comportamenti lesivi della dignità.

La circolazione delle informazioni dovrebbe essere rilevante anche all'esterno del contesto aziendale, permettendo al consumatore, all'utenza, ad altri professionisti di conoscere e ri-conoscere gli operatori economici che garantiscono la qualità del lavoro e orientare, così, le proprie scelte in modo critico e consapevole. È quanto avviene nella responsabilità sociale: essa assurge a modello allargato di *governance* dell'impresa che comporta l'assunzione di obblighi nei confronti di *stakeholder* in grado di esercitare forme di controllo indiretto (c.d. sanzioni reputazionali)⁸⁸³.

Alcuni tentativi legislativi in questa direzione ci sono stati. L'art. 27 del d.lgs. n. 81/2008⁸⁸⁴, norma poco valorizzata, prevede un sistema di qualificazione delle imprese e dei lavoratori autonomi che può essere letto come un punto di partenza per la costruzione di modelli complessi di qualità del lavoro, che prendono le mosse dalla tutela della salute e del benessere lavorativo – come proposto dall'Oil negli interventi dedicati al *decent work* e nella prospettiva della responsabilità

⁸⁸² A. BERRA, T. PRESTIPINO, *La valutazione del benessere nelle organizzazioni: metodologia e strumenti*, in A. BERRA, T. PRESTIPINO (a cura di), *Sicurezza del lavoro e promozione del benessere organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2011, p. 103 ss.

⁸⁸³ L. SACCONI, *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in G. RUSCONI, M. DORIGATTI (a cura di), *a responsabilità sociale d'impresa*, Franco, Angeli, Milano, 2009, p. 107 ss.

⁸⁸⁴ La qualificazione di cui al comma 1 della norma costituisce elemento preferenziale per la partecipazione alle gare relative agli appalti e subappalti pubblici e per l'accesso ad agevolazioni, finanziamenti e contributi a carico della finanza pubblica, sempre se correlati ai medesimi appalti o subappalti.

sociale dell'impresa – per poi dedicarsi agli altri aspetti del lavoro messi in evidenza nelle pagine che precedono.

Nel caso dell'edilizia, si tratta di un sistema a punti collegato al rispetto della normativa prevenzionistica, della formazione, delle disposizioni impartite dagli organismi di vigilanza. Il punteggio iniziale viene decurtato a seguito di violazioni e l'azzeramento comporta l'impossibilità per l'impresa o il lavoratore autonomo di svolgere attività nel settore edile. L'art. 27, c. 2, prevede la possibile estensione del sistema a punti ad altri settori, individuati da accordi interconfederali stipulati a livello nazionale da organizzazioni comparativamente più rappresentative.

Il modello diviene, così, la cornice in cui si offre la sintesi di più dimensioni che permettano di misurare la «sicurezza» offerta al lavoratore (rispetto della normativa lavoristica e antidiscriminatoria, delle norme prevenzionistiche, promozione della partecipazione, attenzione alla conciliazione, progettazione di percorsi di *active ageing* e di *welfare* aziendale).

In tale processo, o in altri analoghi, il ruolo del sindacato torna ad essere dirimente e collocabile nel pilastro della partecipazione, principio cardine su cui si fonda la normativa prevenzionistica di matrice europea.

La contrattazione, su questi temi, deve segnare la cifra di un'externalità positiva che non può essere garantita dalle regolazioni del mercato: come sottolinea Gian Primo Cella, solo l'intervento della negoziazione collettiva «permette la rappresentanza, l'espressione della protesta, la pratica della regolazione congiunta, la ricerca di una qualche forma di *fairness*»⁸⁸⁵.

Alcuni dati sulla qualità del lavoro, presentati in questo lavoro, sono stati ricavati dall'esame della contrattazione decentrata del territorio bresciano. Un punto di osservazione privilegiato è, infatti, stato offerto dai contratti censiti dall'Osservatorio sulla contrattazione collettiva di secondo livello istituito, con la collaborazione delle parti sociali⁸⁸⁶ e della DTL, presso l'Università degli Studi di Brescia⁸⁸⁷.

Il numero consistente di contratti raccolti dal 2008 ad oggi permette di tratteggiare alcune linee di tendenza significative. Nel mio studio, ho deciso di soffermarmi sui contratti che prendono in considerazione, in particolare, l'adozione di strumenti di conciliazione e di *welfare* aziendale⁸⁸⁸, cercando di rileggere gli interventi delle parti sociali alla luce delle riforme legislative più recenti.

La scelta di questi due temi non è casuale: si tratta infatti di aspetti che, insieme ad altri (ad es. la formazione, la partecipazione, la non discriminazione, ecc.), risultano tra gli indicatori di qualità proposti nei principali documenti sovranazionali e che possono contribuire alla definizione di modelli olistici di qualità del lavoro. Inoltre, si ravvisa tra essi una continuità, che risulta evidente dall'esame dei servizi alla persona e alla famiglia collocabili nel c.d. *welfare* aziendale (*voucher* per

⁸⁸⁵ G. P. CELLA, *Quale futuro per la contrattazione collettiva*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, n. 150, 2016, p. 220.

⁸⁸⁶ Hanno aderito Cgil, Cisl, Uil, Aib (Associazione industriali bresciana) e i Consulenti del lavoro.

⁸⁸⁷ La Provincia di Brescia è la seconda, dopo quella di Milano, più industrializzata della Lombardia, con un tessuto produttivo costituito per lo più da piccole e medie imprese, ma anche da alcune realtà di maggiori dimensioni nel settore siderurgico.

⁸⁸⁸ Un primo bilancio è già contenuto in F. MALZANI, *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in Provincia di Brescia*, in *Dir. lav. mercati*, n. 1, 2016, p. 211 ss.

assistenza e cura, convenzioni con asili nido, ecc.)⁸⁸⁹.

In tali ambiti è possibile apprezzare il ruolo della contrattazione collettiva, seppur si ravvisi una consistente dose di potenziale inespresso. La fonte negoziale, spesso richiamata dal legislatore, può veicolare ricette innovative, al limite della personalizzazione se si interviene a livello aziendale⁸⁹⁰, e dare vigore alla circolazione di buone prassi.

4. La conciliazione tra riforme legislative e nuove solidarietà.

Come anticipato, tra gli indicatori di qualità proposti a livello nazionale e sovranazionale, la conciliazione occupa un posto significativo, in quanto strumento di partecipazione e permanenza delle donne nel mercato del lavoro.

Le misure per la conciliazione individuate dalla contrattazione collettiva nella Provincia di Brescia riguardano per lo più l'orario e l'aggiornamento professionale della lavoratrice dopo i congedi. Si enucleano interventi di: promozione della flessibilità oraria, del *part time* volontario (incremento della percentuale sull'organico complessivo) e del lavoro a distanza; accesso al *part time* per esigenze di cura (parenti con grave patologie documentate); concessione di aspettative non retribuite per esigenze familiari; flessibilità dell'orario in entrata fino al primo anno di vita del bambino per il genitore richiedente (padre o madre); flessibilizzazione dell'orario in uscita con compressione della pausa pranzo; adattamento dell'orario per le fasi di inserimento presso asilo nido o scuola dell'infanzia fino ai 3 anni di vita del bambino per il genitore richiedente (padre o madre); piani di affiancamento pre-congedo per il passaggio delle consegne e post-congedo per il rientro e aggiornamento della lavoratrice madre; previsione di 2-3 giorni di permesso al lavoratore padre in occasione della nascita del figlio aggiuntivi rispetto alla previsione della l. n. 92/2012 (legge Fornero); permesso retribuito fino a 10 giorni per ricovero ospedaliero del figlio sotto i 12 anni⁸⁹¹.

Vorrei qui soffermarmi su alcuni interventi, contenuti nella legislazione più recente che torna a occuparsi di conciliazione, lungo tre direttrici – modalità di esecuzione della prestazione, intervento sul reddito/premio di produttività e istituti assimilabili a congedi – per verificare la compatibilità con (e il maggior o minor tasso di innovazione rispetto a) le scelte assunte in sede negoziale.

Il primo profilo riguarda le previsioni contenute nel *Jobs Act* sul rilancio del telelavoro e, in particolare, il disegno di legge sul c.d. lavoro agile.

Il telelavoro è definito nell'Accordo quadro europeo del 16 luglio 2002 come «forma di organizzazione e/o esecuzione di un lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito

⁸⁸⁹ F. DI NARDO, *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini, Milano, 2015, *passim*.

⁸⁹⁰ Resta auspicabile, comunque, un rilancio della contrattazione a livello superiore, interconfederale o nazionale, per garantire una uniformità agli interventi ascrivibili a modelli di qualità del lavoro.

⁸⁹¹ Fuori dal contesto bresciano, si rilevano alcune esperienze interessanti. Nel contratto integrativo di Ferrero del luglio 2014, si è previsto l'innalzamento da 2 a 3 mezza giornate di permesso per le visite pediatriche dei figli di età compresa tra 0 e 14 anni; una ulteriore giornata di permesso al padre in occasione della nascita del figlio rispetto a quanto previsto dal ccnl e la possibilità di attivare forme di *part-time* a fronte di specifiche esigenze. Nell'aprile 2015 il gruppo Zara ha firmato il primo contratto integrativo aziendale che prevede la riduzione delle prestazioni delle lavoratrici madri in fascia di chiusura esercizio e una aspettativa non retribuita successiva al congedo parentale di 12 mesi.

di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa» (art. 2). L'utilizzo del telelavoro in Italia non è mai decollato⁸⁹² e, secondo alcuni, avrebbe incontrato una forte limitazione nella rigidità della disciplina⁸⁹³ nonché nell'applicazione della normativa prevenzionistica⁸⁹⁴.

Forse è per questo motivo che nel ddl sul lavoro agile si prendono da subito le distanze dal telelavoro⁸⁹⁵, con l'intento di collocare la modalità esecutiva fuori dal campo di applicazione del decreto n. 81/2008, non senza sollevare alcuni dubbi interpretativi (*infra*).

L'art. 23 del d.lgs. n. 80/2015 dispone ora l'erogazione di incentivi ai datori di lavoro che facciano ricorso al telelavoro per esigenze di conciliazione in ragione di previsioni della contrattazione collettiva.

Il ddl sul lavoro agile, presentato il 28 gennaio 2016, ha terminato a luglio l'iter di discussione alla Commissione lavoro del Senato e dovrebbe a breve ritornare in aula per l'approvazione.

Le finalità dell'inserimento di una ulteriore dose di flessibilità nel rapporto di lavoro subordinato risiedono, essenzialmente, nell'incremento della produttività⁸⁹⁶ e nella promozione della conciliazione tra tempi di vita e lavoro (non necessariamente pensata per le donne), prevedendo: una prestazione resa in parte nei locali aziendali e in parte all'esterno, nei limiti della durata massima dell'orario giornaliero settimanale individuati da legge e contrattazione collettiva; il possibile utilizzo di strumenti tecnologici; l'assenza di una postazione fissa per il lavoro svolto all'esterno dei locali aziendali.

Nella versione approvata dalla Commissione lavoro del Senato nell'estate 2016 si specifica, altresì, che nell'accordo con il lavoratore possono essere inserite «*forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*» (nuovo art. 15).

Negli ultimi anni numerose compagnie (Barilla, Vodafone, Unicredit, Nestlè, ecc.) hanno testato forme di *smart working* con accordi aziendali che coinvolgono fette consistenti del personale, sebbene si tratti ancora di esperienze pilota, contenute rispetto alle potenzialità dell'istituto⁸⁹⁷.

⁸⁹² G. CHIARO, G. PRATI, M. ZOCCA, *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, 2015, p. 71, sottolineano che una delle ragioni è risieduta nell'isolamento dall'organizzazione, che tra l'altro, nell'immaginario collettivo, impedirebbe prospettive di progressione in carriera.

⁸⁹³ IDEM, che fanno spesso accenno a tale aspetto (in particolare, p. 77, p. 84), soprattutto con riguardo all'orario di lavoro (p. 69, p. 81).

⁸⁹⁴ E. DAGNINO, M. TIRABOSCHI, P. TOMASSETTI, C. TOURESS, *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, in *Working Paper Adapt*, n. 2, 2016. Nei contratti collettivi che si occupano di disciplinare forme di *smart working/remote working* vi è l'espressa previsione del fatto che «non si tratti di telelavoro» (p. 6, p. 14 e p. 16).

⁸⁹⁵ L'art. 3, c. 10, d.lgs. n. 81/2008 prevede, infatti, l'applicazione del Titolo VII (Attrezzature munite di videotermini) al lavoro a distanza reso con collegamento informatico e telematico, facendo riferimento all'Accordo europeo del 2002, nonché del Titolo III (Uso delle attrezzature di lavoro e dei dispositivi di protezione individuale) ove il datore di lavoro fornisca attrezzature proprie, anche tramite terzi.

⁸⁹⁶ Sul versante promozionale, si consideri che al lavoro agile dovrebbero essere applicati gli incentivi di carattere fiscale e contributivo già introdotti per gli incrementi di produttività; inoltre, si potrebbe attingere alle risorse dell'art. 25 del d.lgs. n. 80/2015 sulla conciliazione vita privata-vita familiare.

⁸⁹⁷ Il Politecnico di Milano ha istituito un Osservatorio sullo *smart working* che censisce le iniziative già avviate (http://www.osservatori.net/it_it/osservatori/osservatori/smart-working).

La sperimentazione presso la sede di Milano, durante Expo, ha portato alla stipula a livello nazionale di accordi (con Fisascat-Cisl) di *smart working* per le tre aziende del gruppo PW&C. Le parti salienti degli accordi concernono, oltre alla adesione volontaria del personale, la libera scelta del *manager* nel reclutare la popolazione ammessa alla modalità lavorativa in remoto, la limitazione dell'orario fuori sede al 50%, la possibilità di revoca, insindacabile, da parte dell'azienda in qualsiasi momento e «ove possibile con adeguato preavviso»⁸⁹⁸, il mantenimento dei diritti previsti per il lavoro in sede (ad es. il buono posto in quanto non è detto che il lavoro si svolga nel domicilio del lavoratore). Alcuni riferimenti al *remote working* sono contenuti nella contrattazione aziendale bresciana, con indicazione, a seconda dei casi, del periodo massimo di lavoro svolto fuori dalla sede aziendale nel mese (es. 10 gg.) o nella settimana (es. 3 gg.).

È chiaro che sulla diffusione di formule di *smart working* incide non solo la tipologia della prestazione resa ma, soprattutto, la volontà dell'azienda, dei lavoratori e delle parti sociali di ripensare il lavoro e i codici di comportamento che connotano forme più tradizionali di organizzazione, attraverso schemi sempre meno gerarchizzati. In particolare, la gestione dell'orario di lavoro e la necessaria revisione dei sistemi di tempo standardizzato o omogeneo di cui parlava Supiot riferendosi al fatto che i mutamenti organizzativi del lavoro hanno portato ad una *frammentazione del tempo di lavoro* che diviene, così, eterogeneo ed auto-regolamentato⁸⁹⁹.

Ripensare, quindi, nella società post-industriale (si parla ormai di *Industry 4.0*), all'esercizio dei poteri del datore di lavoro, in particolare quello di controllo e direttivo; alla definizione dell'orario e della reperibilità; alla misurazione delle *performance*, in ragione di risultati attesi e di obiettivi condivisi in una logica partecipativa che presuppone assunzione di autonomia e responsabilità, da parte del lavoratore, e fiducia, da parte del *management*.

Si tratta di aspetti dirimenti per il decollo del lavoro agile e di cui dovrà occuparsi la contrattazione collettiva, dal momento che il progetto di legge delinea una cornice di riferimento alquanto snella⁹⁰⁰.

Non mi pare tuttavia secondario, alla luce dell'obiettivo del benessere lavorativo, dedicare una breve riflessione agli aspetti legati alla prevenzione che, come accennavo, destano alcune perplessità. La disciplina *light* contenuta nel ddl lavoro agile non fa altro che spostare, ancora una volta, a valle il problema invece che pensare a conciliare la rimodulazione dei tempi e dei luoghi della prestazione, nell'interesse dell'azienda e del lavoratore⁹⁰¹, con la tutela della salute.

Secondo gli artt. 15 e 19, solo in parte emendati dalla Commissione lavoro del Senato, il datore

⁸⁹⁸ Questo aspetto mal si concilia con la dichiarata finalità di sperimentare nuove forme di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

⁸⁹⁹ A. SUPIOT (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma 2003, p. 73 ss.

⁹⁰⁰ La soppressione della norma che prevendeva la facoltà, per i contratti collettivi ex art. 51, d.lgs. n. 81/2015, di introdurre ulteriori previsioni finalizzate ad agevolare i lavoratori e le imprese che intendono utilizzare la modalità di lavoro agile, non dovrebbe far venire meno interventi delle parti sociali che si collocano all'interno delle maglie – piuttosto ampie – disegnate dal legislatore e che necessitano di essere meglio definite sia a livello generale (contrattazione nazionale) sia, evidentemente, a livello di dettaglio per cogliere le specificità dei contesti lavorativi (contrattazione decentrata). È quanto disposto nel ddl n. 2229-A ad iniziativa del senatore Sacconi ed altri, dove si riscontra una maggior valorizzazione del ruolo della contrattazione.

⁹⁰¹ Tra gli aspetti positivi per il lavoratore penso, oltre a un miglior livello di *work-life balance*, al risparmio di costi e di tempo per il tragitto casa-lavoro, alla riduzione dell'inquinamento, soprattutto per il trasporto su gomma.

di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore. L'art. 19 sancisce, in modo generico e senza alcun rinvio al d.lgs. n. 81/2008, l'obbligo di garantire la salute e sicurezza del lavoratore agile e la consegna, con cadenza almeno annuale, al lavoratore e al rappresentante per la sicurezza⁹⁰², di un'informativa scritta sui rischi generali e specifici connessi alla modalità di esecuzione del rapporto⁹⁰³. Dal canto suo, il lavoratore ha l'obbligo di cooperare all'attuazione delle misure di prevenzione (c. 2). Pensando al contenuto di tale obbligo, che vada oltre l'uso corretto delle apparecchiature assegnate (*notebook, tablet, smartphone*, ecc.), si dovrebbe riflettere sul fatto che detta diligenza possa contemplare la scelta del luogo di esecuzione della prestazione⁹⁰⁴.

Tre i principali quesiti, volutamente provocatori.

Nel silenzio del legislatore, come si redige la valutazione dei rischi per la porzione di attività resa all'esterno⁹⁰⁵? Come si coniuga la possibilità di svolgere la prestazione ovunque (quindi da remoto, ma non necessariamente dall'abitazione del lavoratore) con la presenza di rischi particolari? Non mi riferisco, infatti, solo a quelli connessi all'uso dei videoterminali di matrice squisitamente ergonomica (postura, presidi per il sistema visivo), ma altri, di cui il disegno di legge non si occupa⁹⁰⁶, che non dovrebbero essere trascurati dalla contrattazione collettiva: il rischio di isolamento, perché lo spazio lavorativo è *luogo sociale*, ovviabile con la fissazione in sede negoziale di un tetto massimo di porzione di orario da svolgere al di fuori della sede aziendale; il rischio di *burn-out* (gestione delle informazioni che giungono in tempo reale), da leggere insieme al c.d. diritto alla disconnessione anche nelle fasce di reperibilità⁹⁰⁷; le crescenti sindromi da iper-connessione (*internet addiction disorder*)⁹⁰⁸.

Che ne è, poi, della formazione⁹⁰⁹ sui rischi che, come accennato, presentano peculiarità evidenti? La novella dell'estate 2016 prevede che al lavoratore impiegato in forme di lavoro agile possa

⁹⁰² La consegna al RLS è frutto di una interpolazione, apprezzabile e in linea con il ruolo svolto dalle rappresentanze, della Commissione lavoro del Senato nell'estate 2016.

⁹⁰³ Nel ddl. n. 2229-A è richiesto il parere preventivo del medico competente, lo svolgimento di visite ed accertamenti, l'esercizio del diritto alla disconnessione (art. 3).

⁹⁰⁴ Le linee guida di Assolombarda del 2015 (*Indicazioni per la gestione degli aspetti di salute e sicurezza legati al "Lavoro Agile/Smart Working"*) prevedono, oltre ad una formazione mirata per i soggetti coinvolti, la necessità di individuare una rosa di luoghi in cui si possa svolgere la prestazione da remoto, la comunicazione del luogo e l'esclusione di luoghi isolati o non facilmente raggiungibili. Ciò anche in vista di possibili sopralluoghi, nel rispetto delle regole per l'accesso ai domicili privati.

⁹⁰⁵ Sembrerebbe non esservi un obbligo precipuo, ma questo è impensabile, quindi immagino sia implicito nell'obbligo di valutazione ex art. 28 d.lgs. n. 81/2008.

⁹⁰⁶ La lacuna potrebbe essere colmata se si ammettesse l'applicazione del d.lgs. n. 81/2008 o almeno di alcune sue parti. Gli accordi siglati tra PW&C e Fisascat-Cisl (*supra*) riportano la seguente clausola, apprezzabile, ma di cui andrebbe verificata, in concreto, l'attuazione: «la Società si impegna ad informare i lavoratori sulle misure di protezione e sugli eventuali rischi in materia di salute e sicurezza sul lavoro derivanti dalle particolari modalità di svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali, compreso l'utilizzo di videoterminali».

⁹⁰⁷ In Francia tale diritto trova la sua consacrazione nella legge dell'agosto 2016 (*loi n. 1088/2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*). L'art. 55 prevede l'adozione di un accordo, con il comitato d'impresa o i delegati del personale, per stabilire le modalità di utilizzo di strumenti digitali, nel rispetto dei tempi di riposo, dei congedi, della vita personale e familiare. Sono, altresì, previste, azioni di formazione e sensibilizzazione all'uso ragionevole di detti dispositivi.

⁹⁰⁸ Si sofferma sui rischi per la salute, soprattutto legati allo stress, lo studio dell'Etui (*Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*) richiamato in apertura di questo lavoro.

⁹⁰⁹ Nella disamina contenuta nel Paper di Adapt (*supra*) si rileva un'attenzione dei contratti alla formazione in materia prevenzionistica (uso degli strumenti forniti, comportamento in caso di incidente fuori sede) e al coinvolgimento del Servizio di prevenzione e delle rappresentanze per la sicurezza.

essere riconosciuto, nell'ambito dell'accordo, il diritto all'apprendimento permanente, in modalità formali, non formali o informali, e alla periodica certificazione delle relative competenze (art. 17, c. 2). A parte la formulazione sibillina, non pare si evinca un riferimento, nemmeno implicito, al tema della prevenzione. Per tornare a quanto detto *supra*, penso al ruolo fondamentale di una adeguata formazione, affinché il lavoratore comprenda che vi sono luoghi di esecuzione della prestazione più idonei di altri per prevenire rischi vecchi e nuovi.

Per quanto concerne la valorizzazione del merito/produttività – tema che si collega a quello del lavoro agile nel ripensamento dei criteri di valutazione della prestazione resa fuori dalle sedi lavorative, non strettamente legata a un orario di lavoro, ma al raggiungimento di risultati predefiniti o ridefiniti nel corso del tempo – va segnalato che la quasi totalità degli accordi censiti nella Provincia di Brescia negli ultimi anni si occupa del calcolo del premio di risultato/produttività (accentuandone la componente variabile seppure non necessariamente in un'ottica partecipativa ai successi dell'impresa⁹¹⁰), della flessibilizzazione dell'orario di lavoro o dell'articolazione dei turni per far fronte alle esigenze produttive.

Il premio di risultato in genere viene suddiviso in una parte fissa e in una parte variabile. Per definire quest'ultima si prendono in considerazione alcuni indici quali, ad esempio, le ore lavorate dirette totali, la qualità del prodotto, la presenza individuale. Su questo punto, le previsioni contrattuali differiscono nelle voci da inserire nell'indice "presenza"⁹¹¹; quelle non incluse incidono in termini di penalizzazione nella quantificazione del premio. Astrattamente il ragionamento sembrerebbe lineare, se non fosse che tra le voci equiparate alla presenza spesso mancano i periodi di congedo parentale e, ancora più surreale, quelli di congedo obbligatorio per maternità/paternità.

Si riscontra, quindi, un vero e proprio corto-circuito del sistema, presente non solo nella contrattazione del nostro territorio⁹¹². Non tenere in considerazione il periodo di congedo obbligatorio configura, infatti, una discriminazione diretta nei confronti della lavoratrice madre, mentre nel caso di mancato computo del congedo parentale (almeno pro-quota) si tratta di una discriminazione indiretta, in quanto le donne continuano a fruire dell'astensione facoltativa in maniera pre-dominante rispetto ai lavoratori padri.

Sul punto è intervenuto il legislatore, con una previsione che calмира, ma non rimuove del tutto, gli effetti discriminatori di tali prassi: l'art. 1, c. 183, della legge di stabilità (l. n. 208/2015) sancisce

⁹¹⁰ Sottolinea questa tendenza generalizzata, M. RICCIARDI, *La parabola. Ascesa e declino della contrattazione collettiva in Italia*, Clueb, Bologna, 2014, p. 31 ss.

⁹¹¹ Leggendo i contratti censiti dall'Osservatorio, vengono ricondotte alla presenza, seppur con alcune distinzioni: ferie, rol, ex festività, 3 giorni di lutto, 24 ore di abbuono pari a 3 giornate lavorative, permessi Avis e Admo, permessi sindacali, malattie specializzate, malattie con prognosi di primo certificato superiori a 20 giorni, infortuni, cassa integrazione ordinaria. Solo in alcuni casi sono inclusi nella presenza il congedo di maternità e i permessi mensili ex art. 33 l. n. 104/1992.

⁹¹² Non viene, invece, fatto alcun riferimento ai requisiti di presenza, nell'Accordo sul «nuovo sistema retributivo premiale» adottato da FCA nell'aprile 2015, che riduce a 3 le macro-aree di professionalità rispetto agli 8 livelli di inquadramento del ccnl dei metalmeccanici. L'Accordo definisce, ad un unico livello di negoziazione, la costruzione della parte premiale della retribuzione che combina i profili dell'efficienza (dei vari stabilimenti) e della redditività (raggiungimento degli obiettivi del piano industriale): si tratta di un *bonus* calcolato sulla *performance* annuale di stabilimento e su quella quadriennale nell'area geografica di riferimento (Europa, Africa e Medio-orientale; Nord America; Sud America; Asia). Per un primo commento, AA.VV., *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobile (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, n. 148, 2015, p. 651 ss.

che ai fini del premio di produttività è computato il periodo di congedo obbligatorio di maternità.

La contrattazione, oltre ad attenersi alla disposizione di legge, potrebbe presentare formule migliorative che includano, ad esempio, parte del congedo parentale, come già avviene in alcuni accordi aziendali per istituti legati a esigenze di cura (l. n. 104/1992).

Per concludere, merita un cenno quanto contenuto nell'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015 che sancisce, sull'onda di una analoga previsione di qualche anno fa nell'ordinamento francese (*Loi Mathys*), la possibilità di cedere a titolo gratuito i riposi e le ferie maturati – nel rispetto delle norme inderogabili di cui al d.lgs. n. 66/2003 e, quindi, aggiuntivi rispetto alle soglie legali irrinunciabili – ad altri dipendenti dello stesso datore di lavoro per assistere figli minorenni che per le particolari condizioni di salute necessitano di cure costanti, secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva stipulata dalle associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale⁹¹³.

Una parte della dottrina ha sottolineato il rischio sotteso alla disposizione ovvero che «la possibilità di prendersi cura di un familiare malato non costituisca un diritto garantito dall'ordinamento ma una condizione che si verifica grazie alla solidarietà dei lavoratori»⁹¹⁴. La perplessità non è peregrina, ed è simile a quelle sollevate da altri rispetto alla spinta verso il *welfare* aziendale mentre quello pubblico segna evidenti battute d'arresto (*infra*). Tuttavia, se letta nella cornice di interventi più strutturali, come quelli che in parte si è cercato di mettere in luce in questo lavoro (riduzione del *gender pay gap*, valorizzazione dello *smart working*, piani di *welfare family friendly*), la cedibilità del tempo per fini mutualistici offre l'occasione per sperimentare soluzioni innovative⁹¹⁵.

Sotto il profilo giuridico, lo schema disegnato dall'art. 24 sembra quello del diritto potestativo, già utilizzato per il congedo parentale. Non è infatti previsto l'accordo con il datore di lavoro, per il quale, però, potrebbe non essere indifferente tra *chi* avvenga lo scambio; nella norma manca ogni riferimento a livelli professionali/mansioni/ruoli entro cui si possa effettuare la cessione (vero e proprio atto di libertà tra colleghi). Del resto, una restrizione di questo tipo, circolata sul *web* nelle prime letture dell'articolo contenuto nella legge delega, non sarebbe auspicabile, non potendosi confinare la solidarietà in singoli uffici, reparti o tra colleghi che svolgono tra loro compiti fungibili. Per tale motivo andrà pensato un meccanismo di riassetto organizzativo o prevedere uno scaglionamento delle ore, magari a rotazione tra i cedenti, in modo da coprire le esigenze del

⁹¹³ R. NUNIN, *La cessione gratuita delle ferie e dei permessi maturati*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve alla riforma del Jobs Act*, Cedam, Padova, 2015, p. 729 ss., che sottolinea alcune criticità come quella di una eventuale stigmatizzazione del lavoratore bisognoso o di quello che non desidera cedere quota di permessi o ferie. Nella previsione francese l'opzione della cessione è esercitata anonimamente.

⁹¹⁴ A. FENOGLIO, *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 239, 2015, pp.26-27.

⁹¹⁵ È ancora Luxottica a fare da apripista con l'accordo aziendale del 30 marzo 2016 (siglato da Cgil, Cisl e Uil, con validità triennale), in cui viene istituita la *Banca delle ore Etica*. Due i punti rilevanti: 1) per ogni donazione l'azienda conferisce altrettante quote orarie valorizzate in base al valore della retribuzione in atto al momento della cessione; 2) si amplia la platea dei beneficiari individuati nei lavoratori che debbano assistere figli, coniuge (o convivente *more uxorio*) e genitori che versino in gravi condizioni di salute, che non abbiano già visto accolte richieste nei 12 mesi precedenti (salvi i casi di particolare gravità) e non dispongano, al momento della richiesta, di più di 24 ore di istituti individuali retribuiti residui. È, tuttavia, previsto un limite massimo di 80 ore (10 giorni) da godere almeno parzialmente entro 3 mesi dall'accreditamento ed esauriti entro 12 mesi.

beneficiario senza sacrificare quelle gestionali.

La contrattazione, nazionale o aziendale, è chiamata a delineare condizioni⁹¹⁶, durata e modalità di fruizione del beneficio⁹¹⁷. Un terreno di confronto e negoziazione molto interessante, in vista di una estensione della norma ad altre esigenze solidaristiche, come nel caso della cura degli anziani, di altri familiari in difficoltà o dello stesso lavoratore. L'ambito applicativo scelto dal legislatore è, infatti, restrittivo, in quanto prende in considerazione solo la cura dei genitori verso i figli minorenni, lasciando scoperte fenomenologie assai diffuse (anziani, figli disabili maggiorenni, ecc.).

Un altro punto delicato, esplicitato nella legge francese⁹¹⁸, è quello di considerare il periodo di assenza del beneficiario come lavoro effettivo ai fini dell'anzianità di servizio e di altri eventuali vantaggi; penso ad esempio a quanto detto *supra* in merito alla quantificazione del premio di produttività, in ragione del fatto che la probabilità che sia la lavoratrice a usufruire dell'istituto è abbastanza alta.

5. Le sfide del welfare aziendale.

Il *welfare* è definito come l'insieme di strumenti, risorse e servizi che un'impresa mette a disposizione del lavoratore per soddisfare bisogni, individuali o connessi al nucleo familiare, volti a realizzare esigenze personali di sviluppo umano, civile o sociale. Il risultato di un dialogo fra impresa e lavoratori (spesso col tramite delle parti sociali, come vedremo *infra*) che si attua attraverso un «contratto relazionale e riflessivo»⁹¹⁹.

Elena Macchioni enuclea alcune semantiche tese a collocare il *welfare* aziendale nei mutamenti culturali che hanno attraversato il nostro Paese e che si traducono in tipi di interventi diversificati a favore dei lavoratori o del tessuto sociale⁹²⁰.

Ne individua quattro già acquisite e una che l'Autrice auspica in divenire: a) *semantica paternalistico-filantropica*, legata ad alcune esperienze di inizio '900, che hanno portato ad esperimenti quali il villaggio operaio, l'attivazione di servizi scolastici e culturali per i figli dei dipendenti; b) *semantica delle relazioni industriali*, in cui gli strumenti di *welfare* vengono, progressivamente, ricondotti al più ampio dibattito sulle forme di tutela del lavoratore, definite nelle sedi territoriali di negoziazione sociale (le forme mutualistiche, assistenziali, i servizi sociali quali asili nido, case popolari); c) *semantica aziendalistico-manageriale*, dove si accentua la funzione di tecnica di gestione delle risorse umane, per ottimizzare il costo del lavoro e migliorare il clima aziendale, con

⁹¹⁶ Innanzitutto, cosa si intenda per (e come si certifichi la) sussistenza delle particolari condizioni di salute e necessità di cure costanti, anche al fine di evitare aberrazioni come quelle relative all'esclusione (seppur con alcune eccezioni) dei permessi della legge n. 104/1992 in caso di ospedalizzazione del familiare. Nel caso dei minori di 12 anni, infatti, numerose strutture ospedaliere esigono la presenza di un adulto per l'intera giornata.

⁹¹⁷ Termini di preavviso, comunicazione, produzione di specifici documenti, ecc.

⁹¹⁸ R. VOZA, *La cessione dei riposi e delle ferie secondo l'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 299, 2016, p. 3-4. L'Autore solleva (e fornisce risposta positiva a) un quesito circa la possibilità di inserire nell'accordo tra lavoratori una clausola di reciprocità, laddove in futuro il cedente dovesse trovarsi in condizioni di necessitare, a sua volta, di ferie o permessi per compiti di cura.

⁹¹⁹ E. MACCHIONI, *Culture e pratiche del welfare aziendale*, Mimesis, Milano-Udine, 2014, p. 7.

⁹²⁰ EADEM, p. 14 ss.

un ampliamento del paniere di beni/servizi offerti (assistenza sanitaria, buoni pasto, servizi di trasporto collettivo, contributi alle spese di istruzione, asili aziendali, colonie, formazione continua, ecc.); d) *semantica welfaristica* ossia quella che si inserisce nel filone del c.d. secondo *welfare*, reso possibile anche dagli incentivi statali (detassazione, incentivi fiscali); e) *semantica del pluralismo societario e riflessivo*, intesa come risultante dei punti di forza di quelle enunciate e che vede l'impresa come attore in un sistema plurale in cui si opera per il bene comune, utilizzando metodologie iterative e riflessive di monitoraggio e valorizzazione delle buone pratiche⁹²¹.

Le esperienze di accesso al *welfare* aziendale in Italia sono numerose, soprattutto nelle grandi aziende, spesso adottate senza il confronto con le parti sociali, sebbene negli ultimi il sindacato abbia manifestato un crescente interesse, con sensibilità diverse tra le sigle⁹²², al dialogo su temi ritenuti ormai di estrema rilevanza dagli stessi lavoratori⁹²³.

È, infatti, innegabile che gli strumenti di *welfare* integrativo costituiscano una importante forma di recupero del potere di acquisto dei lavoratori⁹²⁴, che in alcuni casi possono scegliere diverse combinazioni di servizi all'interno di un paniere, giungendo a livelli molto alti di personalizzazione del pacchetto di *benefit* erogati. Si assiste, così, «all'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale»⁹²⁵ attraverso il soddisfacimento dei bisogni del lavoratore e del suo nucleo familiare.

Per il sindacato, come ha sottolineato Tiziano Treu, il *welfare* «diventa un terreno di scambio, non l'unico ma significativo, per accettare orientamenti di moderazione salariale»⁹²⁶ e fa emergere a livello decentrato relazioni sindacali partecipative che non trovano omologhi sul piano nazionale.

Dal canto suo l'azienda decide di adottare piani di *welfare* essenzialmente per due ragioni, che si possono combinare tra loro e che sottendono il ricorso a strumenti differenziati: Maurizio Castro parla di leva organizzativa e di leva comunitaria⁹²⁷. Nel primo caso, l'obiettivo è quello di migliorare l'efficienza aziendale e si realizza con erogazioni in natura (buoni spesa; convenzioni con la grande distribuzione; contributi per i costi di trasporto casa-lavoro), interventi per migliorare la

⁹²¹ EADEM, p. 46 ss.

⁹²² Cfr. Accordo Cgil Cisl, Uil del 14 gennaio 2016, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per un modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, che colloca il *welfare* contrattuale tra gli strumenti tesi al benessere organizzativo, alla conciliazione vita-lavoro, alle condizioni di lavoro, con un riflesso positivo sulla produttività, che non devono essere lasciati alle forme unilaterali promosse dalle imprese. In particolare, si insiste sulla centralità della previdenza complementare (rilancio del secondo pilastro, soprattutto per le nuove generazioni a rischio-pensione) e della sanità integrativa, attraverso convenzioni con le strutture pubbliche in modo da non indebolire il sistema universale di tutela (p. 13). Cfr. *Il Sesto rapporto sulla contrattazione sociale territoriale*, 2015, redatto da Cgil/Spi sullo sviluppo del *welfare* territoriale legato all'attesa riforma del terzo settore, giunta alla conclusione dell'iter parlamentare nel maggio 2016 – di cui si attendono i decreti delegati – che contiene, tra l'altro, la regolazione per la costituzione dell'impresa sociale.

⁹²³ A. DE FILIPPO, *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, p. 163 ss.

⁹²⁴ A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale, cit.*, p. 132 ss. L'Autore sottolinea che l'adozione di piani di *welfare* modifica il rapporto con l'azienda-datore di lavoro, non più percepita solo come controparte contrattuale ma come erogatrice di servizi (p. 136).

⁹²⁵ T. TREU, *Introduzione. Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 297, 2016, p. 31 (ora in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano, 2016).

⁹²⁶ IDEM, p. 24 ss.

⁹²⁷ M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano, 2016, p. 117 ss.

prestazione (tele-lavoro; *smart working*; servizi per la famiglia; asili nido, colonie, ludoteche; banca delle ore; *long term leaves* per i lavoratori extracomunitaria; turni autogestiti). Nel secondo, si punta sulla coesione aziendale, sull'individuazione di un codice identitario (*vision & values*) e si privilegiano interventi ad alto impatto motivazionale e di lunga gittata (previdenza complementare; assistenza sanitaria integrativa; staffetta generazionale; formazione continua; borse di studio per i figli; protezione assicurativa contro infortuni invalidanti).

Sul versante del *welfare* aziendale, nella contrattazione decentrata bresciana, si segnala l'adozione di: *voucher* per i lavoratori con assenze contenute (es. sotto i 3 gg.); polizze sanitarie; contributi per spese sostenute dai dipendenti, per figli e coniuge (asili nido, scuole materne, altri gradi scolastici, *master*, corsi linguistici, campi estivi, acquisto di libri scolastici, mensa scolastica, fondo previdenziale); incremento del contributo a carico del datore al fondo pensione integrativo; borse di studio per i figli dei dipendenti che si siano distinti per peculiari meriti scolastici (presso scuole superiori e Università)⁹²⁸; convenzioni con asili nido; attivazione di asili nido aziendali; buoni spesa.

L'ampliamento in termini non solo quantitativi ma, soprattutto, qualitativi del ventaglio dei servizi erogabili dovrebbe essere favorito dai più recenti interventi normativi. La legge di stabilità per il 2016 (l. n. 208/2015) ha potenziato le agevolazioni fiscali per le aziende che erogano servizi e prestazioni di *welfare*⁹²⁹, ha previsto per il lavoratore (con reddito annuo fino a 50.000 euro)⁹³⁰ la scelta di convertire il premio di produttività in prestazioni di *welfare* integrativo⁹³¹ ed ha ampliato il novero degli elementi che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 51 del Tuir⁹³².

Con riguardo a questo profilo, la novella legislativa tocca il comma 2, lett. f), che affianca alle prestazioni tradizionali (educazione, istruzione ed ora ludoteche, centri estivi e invernali), le «*somme e prestazioni erogate per la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti*», rafforzando l'idea di un *trait d'union* tra i temi qui proposti proprio nella cura alla persona, bisogno crescente non coperto dal sistema pubblico e che si colloca nel pilastro del secondo *welfare*⁹³³.

⁹²⁸ Il contratto integrativo di Luxottica, del giugno 2013, ha dedicato ampio spazio al sostegno dell'istruzione dei figli dei dipendenti (con borse di studio e refusione delle tasse scolastiche) e, in un'ottica di *welfare* territoriale, investendo nella lotta all'abbandono scolastico con progetti mirati siglati con le scuole del territorio.

⁹²⁹ È, infatti, prevista per i datori di lavoro l'esenzione Irpef anche qualora gli interventi siano stabiliti in sede di contratto, accordo o regolamento aziendale e, quindi, non solo in caso di atto unilaterale e volontario del datore di lavoro.

⁹³⁰ Per l'applicazione dell'aliquota agevolata del 10% il limite dei premi è stato fissato a 2000 euro lordi innalzato a 2500 euro lordi nel caso in cui i contratti collettivi prevedano forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione. Il decreto interministeriale del 25 marzo 2016, ai fini dell'applicazione delle agevolazioni della legge di stabilità, dispone che tale coinvolgimento debba realizzarsi «attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti» (art. 4).

⁹³¹ Questo profilo è particolarmente delicato, perché nel conferire il premio di produttività al piano di *welfare*, scelta sicuramente vantaggiosa per l'azienda, viene meno il versamento contributivo; il lavoratore non percepisce immediatamente l'effetto, in quanto beneficia del pacchetto di *benefit*, ma le ricadute sul calcolo della pensione potrebbero essere significative.

⁹³² Nel Tuir il riferimento va esteso al reddito assimilato al lavoro dipendente; ne consegue che le disposizioni si applicano ai collaboratori coordinati e continuativi, laddove siano destinatari di tali beni/servizi erogati dal piano di *welfare* aziendale.

⁹³³ T. TREU, *Introduzione. Welfare aziendale*, cit., p. 7-8, parla di selettività del *welfare* pubblico, dovuto alla progressiva riduzione delle

Pare, quindi, confermata la logica del *win-win*⁹³⁴, secondo cui nell'applicazione di strategie di *welfare* tutti i soggetti coinvolti risultano vincitori⁹³⁵.

L'entusiasmo non deve però fare perdere di vista alcuni nodi problematici, messi in evidenza da Bruno Caruso⁹³⁶. Se da un lato, la stipulazione di convenzioni con le strutture pubbliche – suggerita dall'Accordo del 14 gennaio 2016 tra Cgil, Cisl e Uil (*supra*) – possono produrre un effetto di *spill over*⁹³⁷; dall'altro, lo sviluppo del secondo *welfare*, e quindi anche di quello occupazionale, non deve divenire un alibi per rinviare *sine die* interventi universalistici, considerato il fatto che si registrano differenze sostanziali nella diffusione di piani di *welfare* a livello territoriale/aziendale tra aziende medio-grandi e medio-piccole⁹³⁸, con il rischio di perpetuare forme di esclusione sociale, alimentare nuove povertà e acuire ulteriormente la disparità tra Nord e Sud del Paese.

A tal proposito, appare suggestiva la ricostruzione offerta da Chiara Saraceno⁹³⁹ secondo cui la possibilità di considerare il *welfare* come bene comune si colloca «*all'interno del dinamico equilibrio tra responsabilità pubblica-statuale e responsabilità individuale perché l'universalità dell'accesso a beni come la salute, la sicurezza economica, la cura sia garantita in modo equo e sostenibile, oltre che adeguato*».

Un'immagine di questo tipo, resa effettiva nelle esperienze più mature di *welfare* aziendale e soprattutto nella ricerca di modelli olistici di qualità del lavoro, rievoca la concezione di Olivetti del fare impresa e risponde al monito europeo del creare «occupazione buona», ben conciliandosi con le premesse da cui ha preso le mosse questo contributo.

Bibliografia

AA.VV. (2015), *Il sistema retributivo premiale in Fiat-Chrysler Automobile (FCA). Elementi di un nuovo modello contrattuale?*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, n. 148, p. 651 ss.

ADDABBO T., M. CENTRA, CURTARELLI M., FUSCALDO M., GUALTIERI V. (2013), *The quality of work dimensions*, *DEMB Working paper Series*, n. 17.

AVALLONE F., PAPLOMATAS A. (2005), *Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi*, Cortina Raffaello, Milano.

BARBERA M. (2016), *L'idea di impresa. Un dialogo con la giovane dottrina giuslavoristica*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 293.

risorse, che ha portato a lasciare scoperte (o meno coperte) alcune aree, pur rilevanti, quali le politiche attive del lavoro, la lotta alla povertà, il sostegno alla famiglia, lo sviluppo delle attività di cura, l'educazione e la formazione.

⁹³⁴ E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, Adapt University Press, Modena, 2014. Nell'introduzione, l'Autore fa riferimento, da un lato, ai lavoratori e all'impresa, per le ragioni dette nel testo, e, dall'altro, allo Stato, in quanto i servizi offerti colmano alcune lacune dello stato sociale.

⁹³⁵ B. DI COLA, N. FERRIGNI, M. PACETTI (a cura di), *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale*, Gangemi, Roma, 2014.

⁹³⁶ B. CARUSO, «*The bright side of the moon*»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in *RIDL*, n. 2, 2016, p. 186 ss.

⁹³⁷ L'Autore parla di miglioramenti nelle *performance* del sistema pubblico e di incrementi occupazionali connessi alla richiesta di servizi da parte delle aziende.

⁹³⁸ Caruso propone il ricorso al contratto di rete, per promuovere la diffusione del *welfare* aziendale nelle realtà di più piccole dimensioni. Fanno riferimento, invece, alla possibilità di costruire piani di *welfare* interaziendali con il coinvolgimento dell'attore pubblico al fine di realizzare economie di scala non favorite dalle dimensioni ridotte, A. CIARINI, S. LUCCARINI, *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, n. 139, 2015, p. 44.

⁹³⁹ C. SARACENO, *Si può pensare al welfare come bene comune?*, in *Il Mulino*, n. 6, 2014, p. 907.

- BARBERA M. (2014), «Noi siamo quello che facciamo». *Prassi ed etica dell'impresa post-fordista*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, n. 144, p. 631 ss.
- BERRA A., PRESTIPINO T., *La valutazione del benessere nelle organizzazioni: metodologia e strumenti*, in BERRA A., PRESTIPINO T. (2011) (a cura di), *Sicurezza del lavoro e promozione del benessere organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- BORGOGNI L. (2010) (a cura di), *Dal performance management allo sviluppo delle persone. Modelli e tecniche*, Franco Angeli, Milano.
- BORZAGA C. (2010), *L'impresa sociale: un modo socialmente responsabile di fare impresa*, in M. CAMPEDELLI, G. FIORENTINI (a cura di), *Impresa sociale. Idee e percorsi per uscire dalla crisi*, Diabasis, Reggio Emilia, p. 15 ss.
- CARUSO B. (2016), «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *RIDL*, n. 2, p. 177 ss.
- CASTRO M. (2016), *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano, p. 113 ss.
- CELLA G. P. (2016), *Quale futuro per la contrattazione collettiva*, in *Giorn. dir. rel. ind.*, n. 150, 2016, p. 217 ss.
- CIARINI A., LUCCIARINI S. (2015), *Il welfare aziendale in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, n. 139, p. 43 ss.
- CHIARO G., PRATI G., ZOCCA M. (2015), *Smart working: dal lavoro flessibile al lavoro agile*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, p. 69 ss.
- DAGNINO E., TIRABOSCHI M., TOMASSETTI P., TOURESS C. (2016), *Il "lavoro agile" nella contrattazione collettiva oggi*, in *Working Paper Adapt*, n. 2.
- DE ANGELIS M. G. (2011), *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile?*, Franco Angeli, Milano.
- DE CARLO N. A., FALCO A., CAPOZZA D. (2015) (a cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance*, Franco Angeli, Milano.
- DE FILIPPO A. (2013), *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, p. 123 ss.
- DE FILIPPO A. (2013), *Diffusione, buone pratiche e casi di successo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, p. 163 ss.
- DEGRYSE C. (2016), *Digitalisation of the economy and its impact on labour markets*, in *Working Paper 2016.02*, Brussels, in <http://www.etui.org>.
- DI COLA B., FERRIGNI N., PACETTI M. (2014) (a cura di), *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del welfare aziendale*, Gangemi, Roma.
- DI NARDO F. (2015), *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini, Milano.
- FENOGLIO A. (2015), *Il filo rosa intessuto nel diritto del lavoro: un'analisi gender sensitive degli interventi legislativi dell'ultimo triennio*, in *WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT*, n. 239.

- GALLIE D., GOSETTI G., LA ROSA M. (2012) (a cura di), *Qualità del lavoro e della vita lavorativa. Cosa è cambiato e cosa sta cambiando*, numero monografico di *Sociologia del lavoro*, n. 127.
- GALLINO L. (2015), *Il denaro, il debito e la doppia crisi*, Einaudi, Torino.
- GALLINO L. (2014), *Vite rinviate. Lo scandalo del lavoro precario*, Laterza, Bari.
- GALLINO L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma.
- GALLINO L. (1983), *Informatica e qualità del lavoro*, Einaudi, Torino.
- GOSETTI G. (2012), *Dalla qualità del lavoro alla qualità della vita lavorativa: persistenze e innovazioni nel profilo teorico e nelle modalità di analisi*, *Sociologia del lavoro*, n. 127, p. 17 ss.
- GREEN F. (2012), *Concetti, teorie e misure della qualità del lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127 p. 52 ss.
- LA ROSA M. (1983) (a cura di), *Qualità della vita, qualità del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- MACCHIONI E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale*, Mimesis, Milano-Udine.
- MALZANI F. (2016), *Crisi della rappresentatività e nuovi modelli locali di relazioni industriali: la contrattazione collettiva in Provincia di Brescia*, in *Dir. lav. mercati*, n. 1, p. 197 ss.
- MASSAGLI E. (2014) (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, Adapt University Press, Modena.
- NUNIN R. (2015), *La cessione gratuita delle ferie e dei permessi maturati*, in G. ZILIO GRANDI, M. BIASI (a cura di), *Commentario breve alla riforma del Jobs Act*, Cedam, Padova, p. 729 ss.
- OLIVETTI A. (2012), *Ai lavoratori*, Edizioni di Comunità, Milano.
- OLIVETTI A. (1959), *Città dell'uomo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- PETITTA L., DI MASSA F. (2010), *Dalle competenze allo sviluppo delle persone*, in BORGOGNI L. (a cura di), *Dal performance management allo sviluppo delle persone. Modelli e tecniche*, Franco Angeli, Milano, p. 45 ss.
- PUGLIESE E. (2015), *Introduzione. Quaranta anni di cambiamenti del lavoro in Italia*, in *Sociologia del lavoro*, n. 138, p. 9 ss.
- RICCIARDI M. (2014), *La parabola. Ascesa e declino della contrattazione collettiva in Italia*, Clueb, Bologna.
- RIFKIN J. (2005), *La fine del lavoro*, Mondadori, Milano.
- ROSSI P. (2008), *Lo sviluppo della responsabilità sociale di impresa tra routine e disclosure: due esperienze organizzative*, in *Studi organizzativi*, n. 1, p. 165 ss.
- SACCONI L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: una interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, in RUSCONI G., DORIGATTI M. (a cura di), *a responsabilità sociale d'impresa*, Franco, Angeli, Milano, p. 107 ss.
- SARACENO C. (2014), *Si può pensare al welfare come bene comune?*, in *Il Mulino*, n. 6, p. 906 ss.
- SUPIOT A. (2003) (a cura di), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma.

TREU T. (2016), *Introduzione. Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 297.

TREU T. (2016) (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Ipsoa, Milano.

VERMEYLEN G., PARENT-THIRION A., CURTARELLI M. (2012), *La qualità del lavoro e dell'occupazione nell'indagine europea sulle condizioni di lavoro*, in *Sociologia del lavoro*, n. 127, p. 35 ss.

VOZA R. (2016), *La cessione dei riposi e delle ferie secondo l'art. 24 del d.lgs. n. 151/2015*, in WP C.S.D.L.E. "Massimo D'Antona".IT, n. 299.