



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

WELFARE AZIENDALE

LA FESSIBILITÀ ORARIA

CORPORATE WELFARE

FLEXIBLE WORK HOURS

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Tommaso Palazzi

Anno Accademico 2023/2024

WELFARE AZIENDALE LA FLESSIBILITÀ ORARIA

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. IL WELFARE AZIENDALE	3
1.1. WELFARE AZIENDALE IN ITALIA E NEL MONDO	3
1.1.1. Storia e sviluppo nel panorama italiano	3
1.1.2. Differenze a livello internazionale.....	7
1.2. FINALITÀ DEL WELFARE AZIENDALE	11
1.2.1. Vantaggi e Svantaggi per le Aziende	11
1.2.2. Vantaggi e Svantaggi per le Risorse Umane.....	15
1.3. STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE	17
1.3.1. Flexible benefits.....	17
1.3.2. Eventi aziendali e team building	19
2. LA FLESSIBILITÀ ORARIA	22
2.1. IMPLICAZIONI DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA	23
2.1.1. Work-Life Balance.....	23
2.1.2. Sindrome Da Burnout	25
2.2. FORME DI FLESSIBILITÀ ORARIA	26
2.2.1. Smart Working	26
2.2.2. Part-Time	29
2.2.3. Job Sharing	30
CONCLUSIONI	32
BIBLIOGRAFIA	33
SITIOGRAFIA	35

INTRODUZIONE

Il welfare aziendale sta diventando sempre più importante nelle politiche organizzative delle imprese, sia in Italia che all'estero.

Si tratta di una raccolta di programmi e servizi che mirano a migliorare la salute e il benessere dei dipendenti, con risvolti positivi anche sulla produttività dell'azienda.

L'attenzione dei datori di lavoro riguardo alle risorse umane è cambiata nel tempo: si è passati da un approccio esclusivamente assistenziale a uno strategico in cui il benessere del personale è considerato un fattore essenziale per la sostenibilità e la competitività delle imprese.

Queste si sono attivate per proporre una vasta gamma di soluzioni finalizzate a soddisfare le esigenze specifiche dei dipendenti e aumentare il loro senso di motivazione e appartenenza ai valori dell'azienda.

L'obiettivo del primo capitolo è quello di trattare il concetto di welfare aziendale in tutti i suoi aspetti, partendo dalla presentazione della situazione italiana e mettendola in relazione con i modelli di altre nazioni.

In seguito, vengono esaminate le finalità del welfare aziendale, evidenziando sia i punti di forza che le criticità che esso comporta per le risorse umane e le aziende.

I vantaggi sono significativi in termini di soddisfazione dei dipendenti e fidelizzazione, ma si riscontrano, anche, delle problematiche in particolare riguardo ai costi e alla gestione delle iniziative.

Infine, si sono approfonditi gli strumenti di cui si serve un piano di welfare aziendale: ci si è concentrati sui flexible benefits, che offrono una varietà di opzioni personalizzabili volte ad aiutare e stimolare il dipendente e la sua famiglia, e sugli eventi aziendali, grazie ai quali si rafforzano l'unità del team e le relazioni interne.

Il secondo capitolo analizza, in modo più approfondito, un ulteriore strumento di welfare aziendale: la flessibilità oraria.

Nel mondo del lavoro contemporaneo, essa sta diventando sempre più importante a causa dei ritmi intensi e della necessità di conciliare le esigenze personali con quelle professionali. Nel corso degli ultimi decenni, infatti, i cambiamenti sociali, economici e tecnologici hanno spinto le aziende a rivedere i propri modelli operativi per favorire modalità di lavoro più flessibili.

In questo capitolo, inizialmente, vengono esaminati sia il concetto di work-life balance, obiettivo centrale per chi adotta forme di flessibilità oraria, che la sindrome da burnout, una problematica sempre più comune negli ambienti lavorativi e spesso causata dall'assenza di equilibrio tra impegni professionali e vita privata.

Successivamente, il discorso si concentra sulle varie forme di flessibilità oraria che le aziende hanno adottato, come lo smart working, il part-time e il job sharing.

Il primo sta cambiando le modalità di svolgimento del lavoro poiché consente ai dipendenti di avere un maggiore controllo del proprio tempo e li rende più autonomi; le altre due modalità rappresentano, altresì, una soluzione per ridurre il carico di lavoro e concentrare maggiori attenzioni su altri progetti o interessi.

L'obiettivo principe dell'elaborato è sia quello di fornire una panoramica completa delle dinamiche e delle possibilità del welfare aziendale, sottolineando come questo strumento possa aiutare a creare ambienti di lavoro più aperti e centrati sul benessere delle persone, sia quello di esaminare opportunità e limiti della flessibilità oraria, dimostrando come questa possa aiutare a migliorare la salute dei lavoratori e a potenziare l'efficienza delle organizzazioni.

CAPITOLO 1

IL WELFARE AZIENDALE

1.1. WELFARE AZIENDALE IN ITALIA E NEL MONDO

1.1.1. Storia e sviluppo nel panorama italiano

In Italia lo sviluppo del welfare aziendale risale al periodo storico antecedente l'espansione industriale.

In questi anni, si è verificato un fenomeno di urbanizzazione che ha determinato lo spostamento di una larga fetta della popolazione dalle campagne alle città per trovare lavoro nelle fabbriche.

In questo contesto, alcuni imprenditori hanno avvertito l'esigenza di creare una rete di servizi per i dipendenti al fine di avere a loro disposizione manodopera stabile, motivata e preparata.

Le aziende di maggiori dimensioni, in assenza di un sistema di welfare statale strutturato, hanno iniziato a prendersi cura dei propri lavoratori e hanno creato le prime forme di welfare aziendale.

Alla fine dell'Ottocento, in Italia si è verificata una trasformazione economica profonda, trainata da settori come il tessile, la siderurgia e la meccanica, prevalentemente nel nord del paese.

Le condizioni di vita e di lavoro degli operai risultavano, nonostante tutto, ancora dure e difficili: salari bassi, condizioni igieniche precarie, orari lunghi e totale mancanza di tutele in caso di malattia o infortunio.

Le prime forme di welfare aziendale italiano sono conosciute come esperimenti di "paternalismo", un fenomeno sviluppatosi nell'Ottocento in tutta Europa, grazie al quale

il ceto imprenditoriale procede a un controllo sugli operai finalizzato a limitare la loro conflittualità, a isolare e punire gli oppositori e a premiare i lavoratori fedeli allo stesso imprenditore, che si considera padre-padrone.¹

L'attenzione verso i dipendenti non era dovuta ad un reale interesse nei loro confronti bensì ad assicurare il costante funzionamento dell'industria, senza scioperi e conflitti con i lavoratori.

Le prime forme di welfare aziendale in Italia sono state promosse da grandi aziende e imprenditori illuminati che hanno cercato di migliorare le condizioni di vita degli operai e delle loro famiglie attraverso iniziative sociali.

Le motivazioni dietro queste azioni erano diverse: da un lato il desiderio di migliorare la produttività e ridurre il turnover del personale, dall'altro la volontà di prevenire conflitti sociali e mantenere un controllo sui lavoratori.

Durante questo periodo, vengono costruiti i primi veri e propri villaggi operai, dotati di strutture ricreative, assistenza ai bambini, mense, medici, scuole, ..., con lo scopo di provvedere a tutti i bisogni degli operai e permettendo loro, quindi, di vivere il più possibile vicino all'azienda dove lavoravano.²

Uno degli esempi più noti è il Villaggio Crespi, costruito dalla famiglia Crespi a Crespi d'Adda, vicino Bergamo.

Questo villaggio includeva non solo le abitazioni per i lavoratori, ma anche scuole, una chiesa, e servizi sociali che hanno creato una comunità strettamente legata alla fabbrica.

¹ Ciuffetti A., *“Il fattore umano dell’impresa – L’Azienda Elettrica Municipale di Milano e il welfare aziendale nell’Italia del secondo dopoguerra”*, Marsilio Editori, 2017.

² De Petra E., *“Il ‘Welfare nella storia’: dalla Rivoluzione industriale ad oggi”*, 2020.

Lo sviluppo della legislazione sociale italiana, non si è arrestato neanche durante il periodo bellico 1915-18.

A seguito del conflitto, si è determinata una situazione particolarmente favorevole al suo ulteriore sviluppo poiché le masse operaie, ormai consapevoli della propria forza, hanno iniziato ad organizzarsi in sindacati professionali e a premere per ottenere nuove e più ampie forme di tutela del lavoro.

Ma è solo durante il fascismo che si è affermato definitivamente il welfare aziendale come strumento volto ad aumentare la produttività e a contrastare la conflittualità operaia.

Tra i principali interventi troviamo:

- La Carta del Lavoro, nel 1927, la quale sancisce l'importanza del lavoro e il ruolo delle imprese nella cura del benessere dei dipendenti e stabilisce che le aziende debbano contribuire al welfare dei lavoratori con servizi di assistenza sanitaria, previdenza e protezione sociale;
- L'istituzione dell'Opera Nazionale Dopolavoro (OND) per organizzare attività ricreative e culturali per i lavoratori.
Questa, come altre iniziative proposte dal regime, aveva lo scopo di diffondere l'ideologia fascista, promuovere la coesione sociale e mantenere gli iscritti sotto un vigile controllo;
- L'Opera Nazionale Maternità e Infanzia (ONMI), nel 1925, che si occupava dell'assistenza a madri e bambini cercando di migliorare le condizioni di salute e proteggere la famiglia, altra colonna ideologica del fascismo.

Nel secondo dopoguerra, caratterizzato dall'espansione delle economie occidentali e dal dialogo tra le parti sociali sulle tematiche del lavoro, è iniziata una fase fondamentale per la costruzione dello stato sociale.

In questi anni diverse aziende hanno potenziato il proprio impegno a favore dei dipendenti con la costruzione di nuovi alloggi e il rafforzamento degli apparati socioassistenziali.

In tale contesto, è emerso il celebre modello di welfare aziendale proposto da Adriano Olivetti che aveva l'ambizione di supportare le esigenze dei propri lavoratori sia in azienda che in famiglia.

Con Olivetti si sono verificati notevoli miglioramenti riguardo al benessere aziendale con ripercussioni positive anche sul territorio limitrofo: sono sorti, in questi anni, nei pressi degli stabilimenti Olivetti, asili nido, colonie estive e mense aziendali; si sono, inoltre, potenziati i servizi sanitari, con la costruzione di ambulatori e infermerie in ogni stabile. A seguito di questa fase, negli anni '60, in Italia, si è registrato un boom economico dovuto ad una maggiore interazione tra il settore pubblico e privato.

Negli anni '70, invece, si è messo in discussione tutto il welfare state e, di conseguenza, anche l'intero welfare aziendale.

Questa crisi è dovuta all'aumento dei bisogni sociali primari della popolazione non più sopportabili dagli imprenditori, i quali non possono più contare sugli aiuti statali a causa della recessione economica in atto.

Questa fase è stata superata con lo sviluppo del cosiddetto "secondo welfare", cioè un insieme di fondazioni, associazioni, imprese e organizzazioni sindacali che hanno utilizzato risorse private per integrare e assistere il primo welfare, cioè quello sviluppato grazie ai fondi pubblici, implementando, quindi, l'intervento dello stato in materia di benessere aziendale per renderlo più efficace sotto l'aspetto qualitativo e quantitativo.

Il 1986 ha segnato la prima reale svolta normativa a livello nazionale del welfare aziendale, grazie all'introduzione del Dpr 917, ovvero il TUIR³.

Il TUIR ha disciplinato gli strumenti di welfare attraverso le disposizioni inerenti alle erogazioni collaterali alla retribuzione, ovvero i cosiddetti fringe benefit.⁴

Il welfare aziendale è, oggi, definibile come l'insieme dei benefit e servizi, forniti dall'azienda ai propri dipendenti, con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa, di supportare il reddito familiare, lo studio, la genitorialità, la tutela della salute, e favorire il work-life balance oltre ad agevolazioni di carattere sociale.⁵

La legge di Stabilità 2016 modifica il TUIR e fornisce un'ulteriore spinta ai piani di sostegno ai dipendenti introducendo, anche, la possibilità di erogare benefits tramite voucher, cioè documenti di legittimazione.

Il welfare aziendale è una pratica in continua evoluzione e su cui molte aziende stanno investendo.

Come riferito dal "Rapporto Welfare Index PMI 2024" , il 75% delle PMI ha superato il livello medio di welfare aziendale e, inoltre, la percentuale di PMI con livello di welfare molto alto e alto è triplicata dal 2016 a oggi passando dal 10,3% al 33,3%, mentre si è dimezzato il numero delle imprese che si limita ad adottare le misure di welfare previste dai contratti collettivi.⁶

1.1.2. Differenze a livello internazionale

³ *Testo unico delle imposte sui redditi*

⁴ Grandi D., *"Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits"*, 2014.

⁵ <https://www.treccani.it>

⁶ <https://www.welfareindexpmi.it>

I piani e i servizi offerti con il welfare aziendale cambiano in base allo Stato in cui è collocata l'impresa che li applica.

Questa differenza si deve principalmente a variabili come il tessuto socioculturale o il sistema di welfare pubblico in vigore nel paese.

Partendo dal nostro continente, è necessario effettuare una distinzione fondamentale che fa emergere due modelli:

- welfare a bassa incidenza, dove l'assistenza dello Stato assorbe gran parte dei bisogni delle persone e delle famiglie;
- welfare ad alta incidenza, dove le aziende hanno ancora margine di sviluppo per accogliere la crescente domanda di assistenza sanitaria, formazione e sostegno alle famiglie, da parte dei dipendenti.

Il primo modello è quello dei Paesi Scandinavi, dove il welfare pubblico è molto sviluppato e copre tutti i periodi e gli aspetti della vita di una persona.

Di conseguenza, il welfare aziendale riguarda principalmente gli aspetti legati all'orario di lavoro e alla flessibilità.

Il secondo si riscontra, invece, nei paesi dell'Europa meridionale, dove il welfare aziendale ha un'incidenza molto più elevata a causa della crisi del welfare pubblico.

In queste nazioni si sono sviluppati diversi modelli che più si addicono alle esigenze dei cittadini.

In Francia sono stati messi a punto tre strumenti: CET, CESU e OCIRP.

Il primo è un conto-ore che permette al dipendente di scegliere, in cambio di attività straordinaria o ferie non godute, tra sospensione del lavoro con retribuzione o liquidazione di un'indennità.

Il CESU è un voucher dal valore predefinito, co-finanziato dal datore di lavoro, spendibile per servizi alla persona, per l'infanzia, per la gestione della casa e per la cura di persone non autosufficienti.

Infine, c'è l'OCIRP, un sistema di welfare bilaterale che, oltre al sostegno al reddito, è dedicato alla formazione professionale.

In Olanda, uno strumento innovativo è il fondo LCSS, uno strumento rappresentativo della flessibilità che permette al lavoratore di accantonare parte della retribuzione ed utilizzarla durante i congedi e le aspettative non retribuite.

Nel caso in cui il dipendente non trovi l'occasione per utilizzare questa retribuzione, al momento del pensionamento, le somme vengono versate su un fondo di pensione complementare.

In Germania si ha un programma di welfare privato simile a quello olandese chiamato Langzeitkonto.

Esso permette di raccogliere un monte virtuale di ore di lavoro straordinario o di ferie non godute in un fondo-patrimonio.

Il fondo può essere liquidato al dipendente sia in denaro sia attraverso la copertura delle ore lavorative non prestate.

Ciò sta a significare, per esempio, che un dipendente può beneficiare di congedi e ferie attingendo dal fondo ore.

Inoltre, il Langzeitkonto viene conteggiato per l'accesso alla pensione in via anticipata.

Nel Regno Unito, invece, il Welfare pubblico è di stampo liberale, anche se nel corso degli anni lo Stato ha sviluppato diverse politiche per la conciliazione tra lavoro e famiglia.

Alla base delle riforme troviamo l'estensione del congedo parentale, servizi per l'infanzia e agevolazioni monetarie erogate dallo Stato pari al 20% dei costi sostenuti dalle famiglie dei lavoratori.

Questo ha fatto sì che molte aziende britanniche offrano ai propri dipendenti supporti sia individuali, tramite flessibilità lavorativa, che per la famiglia.⁷

Uscendo dei confini europei, gli Stati Uniti sono il perfetto esempio di come il welfare aziendale possa colmare le profonde lacune del welfare statale.

Poiché il sistema di protezione sociale offerto dallo Stato è meno sviluppato rispetto ad altri paesi occidentali, molte responsabilità legate al benessere e alla sicurezza finanziaria dei lavoratori sono affidate alle aziende, specialmente quelle di grandi dimensioni.

Uno dei sistemi principali del welfare aziendale negli Stati Uniti riguarda l'assistenza sanitaria.

Come è noto, nel paese, i servizi sanitari sono erogati da privati, con la conseguenza che i costi per gli utenti risultano molto difficili da sostenere.

A questo proposito, le grandi realtà industriali americane hanno recentemente sviluppato dei piani sanitari aziendali che coprono una parte significativa delle spese mediche dei dipendenti e, spesso, anche dei membri della famiglia.

Oltre all'assicurazione sanitaria di base, molte aziende includono anche piani aggiuntivi per la copertura delle cure dentistiche e oculistiche per fare in modo che i lavoratori possano usufruire di cure senza dover sostenere spese elevate.

⁷ <https://www.aiwa.it>

Spostando il focus verso l'Asia, si può affermare che il continente si stia rapidamente sviluppando, anche se presenta delle differenze significative rispetto ai modelli occidentali, a causa delle diverse normative, culture e condizioni socioeconomiche.

Alcune regioni come il Giappone, dove è presente una forte cultura del lavoro incentrata sulla fedeltà dei dipendenti, o Singapore, sono più avanzate in termini di benefits offerti.

Altri paesi emergenti come l'India, invece, stanno rapidamente aumentando i propri investimenti in questo ambito, con una crescente attenzione al benessere dei dipendenti, all'equilibrio tra vita lavorativa e privata e alla competitività aziendale.

Per quanto riguarda la Cina, il welfare aziendale è considerato il tallone d'Achille del paese perché, nonostante i miglioramenti degli ultimi cinque anni, le prestazioni offerte dalle imprese rimangono generalmente scadenti e costringono il cinese medio a risparmiare per mandare i figli a studiare all'estero, a integrare l'assegno pensionistico e a rivolgersi a uno specialista privato in caso di grave malattia.

1.2. FINALITÀ DEL WELFARE AZIENDALE

1.2.1. Vantaggi e Svantaggi per le Aziende

Avviare un piano di welfare aziendale comporta diversi vantaggi per le aziende:

- Aumento della produttività:

il welfare aziendale ha l'obiettivo di migliorare il benessere generale delle risorse umane e offrire loro maggiore serenità sul posto di lavoro.

Tutto ciò comporta un aumento della motivazione e della produttività, con un conseguente impatto positivo sui risultati che l'impresa raggiunge;

- Miglioramento del clima e della reputazione aziendale:

le aziende, con l'attivazione di piani di welfare strutturati, possono agire attivamente sulla vita dei dipendenti con lo scopo di creare un ambiente ottimale dove le persone sono messe nelle condizioni di lavorare con impegno, dedizione e collaborazione.

Tutto ciò comporta una diminuzione del tasso di assenteismo e del turnover aziendale.

Inoltre, queste iniziative vengono accolte positivamente anche da clienti e investitori esterni in quanto dimostrano che l'azienda si preoccupa non solo del profitto, ma anche del benessere dei propri collaboratori;

- Rafforzamento dell'employer branding:

un'azienda attenta alle esigenze dei propri dipendenti è più attrattiva agli occhi di potenziali lavoratori e può avvalersi di un'immagine positiva potenziando la reputazione aziendale;

- Accrescimento dell'employee retention:

la presenza di un ambiente sereno e stimolante certamente aiuta a "trattenere" chi già lavora in azienda riducendo la possibilità di lasciare alla concorrenza potenziali talenti.

Inoltre, si possono riscontrare dei vantaggi di natura fiscale.

Per analizzarli è necessario prendere in considerazione il TUIR e la Legge di Bilancio, la quale, di anno in anno, stabilisce l'ammontare massimo della somma deducibile.

Per quanto riguarda il TUIR, l'articolo in questione è il numero 100 che, nel comma 1, stabilisce quanto segue:

“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.”⁸

L'articolo spiega che le iniziative di welfare sostenute, su base volontaria, dal datore di lavoro, sono deducibili per un massimo del 5 per mille a patto che riguardino o tutti i dipendenti oppure specifiche categorie.

Con “categoria” si intende un particolare insieme di lavoratori aventi almeno una caratteristica in comune, come quelli con genitori anziani, i dipendenti che fanno turni domenicali/notturni, ...

Viene, dunque, messo un paletto al datore di lavoro che desidera portare in deduzione le spese sostenute a favore dei propri dipendenti e gli si impone l'obbligo di destinare le iniziative di welfare a un gruppo omogeneo di dipendenti e non a un singolo lavoratore.

In pratica, nel 2024 le aziende hanno la possibilità di portare in deduzione:

- il 100% delle spese sostenute per il welfare fino a una cifra pari a 1.000 euro per i lavoratori senza figli a carico e a 2.000 euro per i lavoratori con figli a carico;
- il 5 per mille della cifra restante.

⁸ <https://www.agenziaentrate.gov.it>

Se l'azienda sottoscrive il proprio piano di welfare attraverso un regolamento interno o in presenza di un obbligo sancito dal CNL⁹ di categoria, la deducibilità sarà sempre pari al 100% dei costi sostenuti.

I vantaggi fiscali offerti dal welfare aziendale per le imprese non si limitano a quanto appena riportato.

Esso permette, infatti, all'azienda di risparmiare anche sui costi del personale in quanto rende possibile aggiungere dei benefits alla normale retribuzione.

Considerando, per esempio, i premi di produzione, se questi vengono convertiti in beni e servizi welfare, al rispetto di alcune condizioni, garantiscono all'azienda, oltre alla totale deducibilità, anche l'esenzione dalla contribuzione previdenziale INPS, INAIL e TFR.

Questo risparmio permette all'azienda una migliore allocazione delle sue risorse, offrendole la possibilità di investire in ambiti strategici ed aumentare la propria competitività.

Tuttavia, i sistemi di welfare aziendale possono creare anche complessità gestionali come:

- Utilizzo di tante risorse:
implementare e mantenere programmi di welfare di alta qualità può essere costoso e rappresenta una sfida significativa, soprattutto in periodi di crisi economica o di budget limitato.
- Difficoltà amministrative:

⁹ *Contratto Nazionale di Lavoro*

- gestire i piani di welfare richiede un grande dispendio di tempo e risorse e questo può tradursi in un aumento della complessità nella gestione delle risorse umane.

1.2.2. Vantaggi e Svantaggi per le Risorse Umane

Dal lato delle risorse umane, invece, i punti di forza di un buon piano di welfare aziendale sono:

- **Miglioramento della qualità della vita:**
i piani di welfare aziendale spesso offrono benefici molto utili come l'assistenza sanitaria, servizi per il supporto alla salute mentale o programmi di allenamento, che contribuiscono a migliorare il benessere psico-fisico dei dipendenti e, inoltre, comprendono anche programmi di flessibilità lavorativa, come smart working e altri strumenti, volti ad aiutare i dipendenti a bilanciare meglio vita lavorativa e vita privata;
- **Sostegno economico alle famiglie:**
usufruire di questi benefit porta con sé anche un significativo risparmio economico.

Sempre più spesso i lavoratori decidono di lavorare per un'azienda, piuttosto che per un'altra, non solamente per la base retributiva, ma anche per le politiche di welfare aziendale che garantiscono flessibilità, sicurezza, possibilità di crescita e, in generale, benessere al lavoro e nella carriera.

Come analizzato per le aziende, l'attuazione di un piano di welfare comporta anche degli svantaggi:

- La raccolta di dati personali per la gestione dei programmi di welfare aziendale potrebbe far insorgere nei dipendenti preoccupazioni riguardo la privacy.
Essi potrebbero essere riluttanti a condividere informazioni sensibili sulla loro salute o situazione finanziaria per il timore che tali dati possano essere utilizzati in modo inappropriato o influenzare negativamente la loro carriera;
- Non tutti i dipendenti potrebbero beneficiare allo stesso modo dei programmi di welfare aziendale determinando iniquità nella distribuzione dei benefits.
Ad esempio, i lavoratori più anziani potrebbero non essere interessati ai programmi di sviluppo delle competenze digitali mentre i dipendenti single potrebbero non trarre vantaggio dall'offerta di asili nido aziendali.
Questo potrebbe creare percezioni di ingiustizia o disuguaglianza all'interno dell'azienda;
- Un'offerta eccessiva di benefit corre il rischio di diventare opprimente per i dipendenti, che potrebbero non sapere quali programmi sono disponibili o come accedervi a causa del sovraccarico di possibilità.
Una comunicazione chiara e una gestione efficiente sono essenziali per evitare che i dipendenti si sentano sopraffatti dalla gamma di opzioni disponibili.
- Se non gestiti correttamente, i programmi di welfare potrebbero avere un impatto negativo sulla cultura aziendale.
Ad esempio, se i benefit vengono percepiti come sostitutivi di aumenti salariali o altri riconoscimenti finanziari, i dipendenti potrebbero sentirsi sottovalutati.

È importante che il welfare aziendale sia visto come un complemento e non come un sostituto di una giusta retribuzione.

1.3. STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE

1.3.1. Flexible benefits

Tra i benefits aziendali un ruolo sempre più importante lo giocano i flexible benefits, ossia quegli strumenti flessibili che un'azienda può comprendere all'interno del proprio piano di welfare.

L'azienda può offrire ai dipendenti un budget da spendere in un ventaglio di beni e servizi da cui i dipendenti possono scegliere liberamente quelli che meglio rispondono alle loro esigenze personali e familiari.

Questi benefits possono essere erogati direttamente dall'azienda o tramite rimborsi.

Essi possono, quindi, considerarsi come una retribuzione complementare e non sostitutiva.

Inoltre, godono di un regime fiscale agevolato e, pertanto, permettono di aumentare il potere d'acquisto del dipendente migliorandone la qualità della vita.

Tra i flexible benefits maggiormente offerti dalle aziende vi sono ad esempio:

- Corsi di formazione: corsi di lingua o di aggiornamento professionale.
- Abbonamenti: palestre, cinema, teatri e mezzi pubblici.
- Pacchetti viaggio: offerte vacanze o buoni viaggio.
- Previdenza complementare: contributi a fondi pensione o assicurazioni sanitarie.
- Fringe benefit: buoni pasto, buoni carburante e telefoni cellulari.

Questi ultimi meritano un ulteriore approfondimento: la differenza principale tra i fringe e i flexible benefits sta nel fatto che i primi sono benefici standardizzati che l'azienda offre a tutti i dipendenti o a categorie specifiche e non sono, quindi, personalizzabili individualmente.

Un' altra differenza riguarda l'aspetto fiscale: attualmente, i fringe benefits hanno delle soglie precise, al di sopra delle quali scatta la tassazione.

Il limite al valore dei benefits è di 258,23 euro per i dipendenti senza figli, mentre si può arrivare a 3000 euro per chi ha figli a carico.

Per i flexible benefits, al contrario, non esiste una soglia di valore massima e non sono, quindi, tassati.

La composizione complessiva della spesa dei flexible benefits vede prevalere, con ben il 38,6%, l'area fringe benefits, seguita dall'area ricreativa, con una percentuale pari al 22,3%, e dall'istruzione, con il 17,9%.

La previdenza e la sanità integrativa rappresentano rispettivamente l'8,2% e il 5,4% della spesa complessiva, mentre i buoni carburante il 4,9% e l'assistenza ai familiari l'1,0%.¹⁰

Per quanto riguarda la normativa che regola i flexible benefits, dal punto di vista fiscale, ci si rifà al TUIR all'articolo 51, commi 2, 3 e 4.

Questa normativa prevede che determinati benefits concessi ai dipendenti, se rispettano certi criteri e limiti, possono essere esclusi dal reddito imponibile.

Numerosi sono i vantaggi per lavoratori e imprese che fanno ampio utilizzo dei flexible benefits nel loro piano di welfare aziendale.

Tra i benefici riservati al personale troviamo:

- libertà di scelta da un paniere di beni e servizi a seconda delle proprie esigenze;

¹⁰ *Rapporto sullo stato del welfare aziendale 2023 in Italia a cura dell'Osservatorio Welfare di Edenred Italia*

- aumento del potere d'acquisto, trattandosi di benefit per lo più esentasse;
- maggiore serenità e soddisfazione, dato che si sentono premiati per i loro sforzi e saranno spinti ad affrontare l'ambiente lavorativo con più slancio e positività;
- miglioramenti in ambito lavorativo tramite strumenti come i corsi di formazione e di lingua, che possono offrire gratificazioni professionali;
- aumento della qualità di vita grazie a servizi come abbonamento a teatri, centri benessere, palestre, ...;
- ulteriore possibilità di dedicare del tempo a sé stessi;
- estensione dei benefits anche i familiari.

I vantaggi per le aziende si riscontrano:

- nel miglioramento
 - della corporate identity;
 - del clima aziendale e della soddisfazione dei lavoratori;
 - dell'employer branding;
 - della talent retention;
- nella riduzione del turnover del personale;
- nell'aumento della produttività;
- nel risparmio sui costi grazie ai vantaggi fiscali precedentemente trattati;
- nella creazione di occasioni di incontro extra lavorative tra dipendenti.

1.3.2. Eventi aziendali e team building

Un piano di welfare aziendale completo deve occuparsi anche del consolidamento del team, l'affiatamento tra i suoi membri e l'attaccamento dei dipendenti alla vision dell'azienda.

Una delle strategie più efficaci che si possono adottare per raggiungere questi obiettivi, che sembrano marginali ma non lo sono, è l'organizzazione di eventi aziendali durante l'anno.¹¹

A differenza dei flexible benefits, quindi, gli eventi aziendali non hanno lo scopo di aumentare e diversificare la retribuzione delle risorse umane, bensì quello di rafforzare la coesione tra i dipendenti.

Per team building si intende quel complesso di attività ludiche, formative e/o esperienziali dirette a facilitare la comunicazione e l'affiatamento tra i membri di un team e a migliorarne la prestazione complessiva in vista di un obiettivo.

Queste attività, svolte in orario lavorativo, si concretizzano in esperienze, di regola della durata massima di uno o due giorni, dirette allo sviluppo di competenze trasversali utili anche nel lavoro, quali ad esempio adventure aziendali, cooking training management, giochi di ruolo, orienteering o parchi divertimento.

Si tratta di esperienze che mirano ad aumentare la coesione, la produttività e l'efficienza dei membri del team.¹²

Uno dei principali vantaggi riscontrati è un sostantivo aumento della produttività ottenuto grazie all'affiatamento e all'unità di intenti dei membri del gruppo, rafforzati dalle attività proposte dall'azienda.

Se effettuata nelle giuste modalità, l'attività di team building può diventare, inoltre, un importante strumento di marketing interno.

¹¹ <https://it.linkedin.com>

¹² Bebber A., *“Team work - Ruoli, modelli e opportunità per il successo aziendale”*

Si tratta, infatti, di un'ottima opportunità per aumentare la fiducia dei lavoratori e, di conseguenza, migliorare l'employer branding dell'azienda dimostrando che essa valorizza i suoi dipendenti e riconosce l'importanza del loro lavoro.

Inoltre, quando il personale è soddisfatto è meno propenso ad "abbandonare" l'azienda per cercare opportunità migliori, riducendo, quindi, il tasso di turnover.

Oltre a questi effetti, riscontrati anche nei flexible benefits, il team building permette a chi vi prende parte di acquisire nuove abilità e competenze che potranno essere utili tanto nella vita lavorativa quanto in quella privata.

Ciò risulta vantaggioso anche per l'azienda che, in questo modo, avrà dipendenti più preparati e competitivi su più campi.

Il team building, infatti, non deve essere un gioco o un momento di svago fine a se stesso e non va trattato come tale.

Per questo, quando si decide di introdurre questo metodo formativo e di proporlo ai dipendenti, ci si deve anche assicurare di strutturare le attività in modo tale che abbiano davvero valore.

È, inoltre, essenziale monitorare i cambiamenti nel team, prima e dopo le attività, per ricavare indicazioni sul successo dell'intervento e identificare eventuali aree di criticità.

Questa operazione può essere effettuata attraverso sondaggi anonimi, interviste o semplicemente osservando le dinamiche del gruppo nel tempo.

CAPITOLO 2

LA FLESSIBILITÀ ORARIA

Nel primo capitolo sono stati trattati due strumenti di welfare aziendale come i flexible benefits e gli eventi aziendali.

Ora si approfondisce, invece, il tema della flessibilità dell'orario di lavoro come un'ulteriore modalità grazie alla quale è possibile aumentare il benessere psicofisico delle risorse umane con risvolti positivi anche per le aziende.

La disciplina, già esistente, ma che ha avuto un enorme successo soprattutto durante e dopo la pandemia di Covid-19, è in costante evoluzione ed è sempre più centrale nella vita delle persone.

Per flessibilità lavorativa si intende quell'autonomia che le aziende offrono ai dipendenti su come regolare orario, luogo di lavoro e, in alcuni casi, l'ammontare di ore da prestare settimanalmente o mensilmente.

Rappresenta un approccio moderno alla gestione del tempo lavorativo che si adatta alle esigenze individuali dei dipendenti, pur mantenendo gli obiettivi aziendali.

Nonostante la legge imponga un massimo di 48 ore settimanali, di cui 40 ore di lavoro ordinario e 8 di lavoro straordinario¹³, vengono lasciati dei margini, alla contrattazione collettiva e alle aziende, per fissare un limite inferiore o per variare il monte ore.

La flessibilità lavorativa definita dai vari contratti di lavoro a tempo determinato è chiamata "formale", mentre quella data dall'insieme delle politiche interne all'azienda è detta "informale".

¹³ <https://www.lavoro.gov.it>

Le clausole della flessibilità dell'orario di lavoro devono essere concordate per iscritto con il consenso del dipendente, il quale ha la possibilità di rifiutarle senza il rischio di poter essere licenziato per giusta causa.

2.1. IMPLICAZIONI DELLA FLESSIBILITÀ ORARIA

Il tema della flessibilità oraria porta con sé una serie di effetti, sia positivi che negativi, sul mondo del lavoro: se da una parte, avere a disposizione più autonomia e più tempo da dedicare a sé stessi può rivelarsi un aspetto a favore sia del personale, che delle aziende; dall'altra, si possono verificare dei casi in cui viene meno quell'unità di intenti, tra dipendenti e datore di lavoro, necessaria per il buon andamento di un'attività.

Di seguito, vengono approfonditi alcuni degli effetti derivanti dall'utilizzo della flessibilità oraria in un piano di welfare aziendale.

2.1.1. Work-Life Balance

Il termine inglese "work-life balance" significa letteralmente equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Esso indica la possibilità di rimanere competitivi sul lavoro, pur mantenendo uno stile di vita sano e felice a casa, con sufficiente tempo libero.

L'equilibrio, quindi, non per forza deve essere paritario.

L'obiettivo principale del work-life balance è quello di creare un bilanciamento in ogni area della vita, che, a sua volta, aumenta l'autorealizzazione e aiuta a mantenersi al riparo da lesioni personali come la depressione e lo stress.¹⁴

L'adozione di strumenti di flessibilità oraria, certamente, favorisce questa stabilità.

¹⁴ Chauhan S, Sharma S, Vidani J., "Work-Life Balance", Journal of Advanced Research in HR and Organizational Management, 2024.

Quando le persone hanno un sano equilibrio tra lavoro e vita privata sono in grado di gestire meglio lo stress e hanno più tempo ed energia per la cura di sé, per le attività del tempo libero e per trascorrere momenti con i propri cari.

Tutto ciò può determinare una maggiore realizzazione, motivazione e soddisfazione professionale.

Quando le esigenze lavorative prendono il sopravvento sul tempo personale, invece, ciò non avviene¹⁵ e il dipendente spesso si ritrova a lavorare troppo e senza sosta, correndo il rischio di quello che è chiamato *overworking*.

Il fenomeno è particolarmente frequente in diversi paesi come Cina e Giappone, caratterizzati da una forte cultura del lavoro, con giornate lunghe e pesanti contraddistinte da una pressione elevata sui dipendenti.

Anche negli Stati Uniti l'*overworking* è usuale a causa dell'orientamento economico basato sulla produttività e sulla competizione.

Mentre, per quanto riguarda l'Italia, secondo il "Work Life Balance Index dell'OECD (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico)", il nostro paese è addirittura in cima alla classifica per quanto riguarda l'equilibrio vita-lavoro.

L'analisi rileva che solo il 3% dei lavoratori ha una settimana lavorativa molto lunga e in media l'orario di lavoro in Italia è di 7,5 ore al giorno mentre il resto della giornata (16,5 ore) è diviso tra la cura della propria persona (mangiare, bere, dormire...) e altre attività, come socializzare o coltivare i propri hobby.¹⁶

¹⁵ Shweta S., Rupali P., "WORK-LIFE BALANCE AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES: NAVIGATING STRATEGIES FOR BETTER WORK-LIFE BALANCE AT WORKPLACE", International Journal of Cultural Studies and Social Sciences, 2024.

¹⁶ <https://www.oecdbetterlifeindex.org>

2.1.2. Sindrome Da Burnout

Un fenomeno che, invece, può verificarsi in mancanza di un adeguato work-life balance, e, quindi, di un sistema di flessibilità che permette di limitare i livelli di stress da lavoro, è la sindrome da burnout.

L'espressione inglese "to burn out" può essere tradotta con le parole "bruciarsi" o "esaurirsi".

Esso è, quindi, uno stato di esaurimento sul piano emotivo, fisico e mentale che l'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) classifica come una forma di stress lavorativo che il soggetto non è in grado di gestire con successo.

Le persone colpite da questa patologia non sono più capaci di affrontare il proprio carico di lavoro quotidiano con le risorse disponibili e finiscono per soffrire di esaurimento cronico.

Infatti, questa condizione può portare a delle importanti ripercussioni sulla sfera lavorativa: in primo luogo, nel soggetto affetto da questa sindrome, si manifesterà una diminuzione della produttività e dell'efficienza, con possibili ricadute anche sulla qualità del lavoro svolto, data l'eventualità di commettere errori causati da scarsa attenzione.

In secondo luogo, una persona in burnout può non essere motivata ad andare al lavoro, arrivando, quindi, spesso in ritardo o, nei casi più gravi, non presentandosi affatto, con un conseguente aumento del turnover aziendale.

Ciò si traduce sia in un costo per il datore del lavoro che in un danno per l'employer branding.

Oltre a questi effetti che ricadono sul soggetto in questione e sull'azienda dove lavora, le ripercussioni si possono avere anche sui colleghi in quanto la sindrome influisce anche sulle relazioni interpersonali, rendendo più difficile sia il relazionarsi in modo sano con terze persone che il risolvere eventuali conflitti interni al team.

2.2. FORME DI FLESSIBILITÀ ORARIA

Oltre al comune orario flessibile, che conferisce ai dipendenti la possibilità di scegliere l'orario di ingresso e di uscita rispettando un numero minimo di ore giornaliere o settimanali, esistono diverse tipologie di contratti lavorativi che garantiscono un discreto livello di flessibilità.

Tra essi troviamo: lo smart working, il part time e il job sharing.

2.2.1. Smart Working

Lo smart working è, forse, il mezzo di flessibilità oraria più popolare del momento.

Questa modalità operativa è frutto del rapido progresso tecnologico verificatosi nell'ultimo decennio ma solamente con la pandemia di Covid-19, e il relativo lockdown, ha assunto un ruolo sempre più centrale per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro. L'ordinamento italiano definisce lo smart working, o lavoro agile, come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro.¹⁷

Lo smart working offre ai dipendenti la possibilità di gestire autonomamente spazio e tempo lavorativo ma, in cambio, richiede anche un alto livello di responsabilità individuale.

Questa modalità può contribuire al benessere delle risorse umane e consente di conciliare al meglio gli impegni professionali con quelli familiari e personali.

¹⁷ <https://www.mim.gov.it>

Inoltre, l'adozione estesa di questa pratica potrebbe portare ad un aumento della produttività fino al 15-20%.¹⁸

Va, però, specificato che non tutte le persone, in base alla propria indole, sono in grado di mantenere il giusto livello di concentrazione e di separare le due sfere quando lavorano da casa.

Infatti, nonostante le tecnologie ad oggi disponibili rendono più facile lo svolgimento di determinate attività e aiutano la realizzazione di modelli di lavoro flessibili, è anche vero che possono assottigliare estremamente la linea che separa la vita privata da quella professionale, in quanto la società ci porta ad essere sempre connessi.

Insomma, il rischio è quello di una “sovrapposizione” tra le due sfere.

Quello che è certo è che l'adozione dello smart working porta ad effetti importanti sull'ambiente: due giorni a settimana di lavoro da remoto evitano l'emissione di 480 kg di CO₂ all'anno a persona grazie alla diminuzione degli spostamenti e il minor uso degli uffici.

Oltre a questo, si verificano degli effetti anche sul mercato immobiliare e sulle città: il 14% di chi lavora da remoto ha cambiato casa o ha deciso di farlo, scegliendo nella maggior parte dei casi zone periferiche o piccole città alla ricerca di un diverso stile di vita, con un effetto di rilancio per diverse aree del paese.¹⁹

Non possono, però, essere sottovalutate le ricadute negative che si andrebbero a determinare su particolari esercizi commerciali come bar, ristoranti e vari punti di ristoro, in ragione della scarsa circolazione di professionisti, lavoratori autonomi e subordinati, soprattutto nelle principali realtà economiche del paese, in quanto queste figure non

¹⁸ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

¹⁹ Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano

fruirebbero più delle consuete pause, riducendo il potenziale di acquisto di beni e servizi legati alla distanza dalla propria abitazione.²⁰

Inoltre, vanno considerate diverse variabili quali: la difficoltà di controllare i processi di lavorazione a distanza, il rischio di alimentare un eccessivo isolamento del lavoratore, la possibile frantumazione sociale e il probabile aumento del precariato.

Lo smart working può essere erogato in due modalità principali:

- Smart working ibrido:

Questa modalità vede l'alternarsi del lavoro da remoto con la presenza in ufficio: i dipendenti lavorano da casa per un certo numero di giorni alla settimana e trascorrono il resto del tempo in sede.

Questo sistema può essere vantaggioso per le aziende che intendono mantenere una certa presenza fisica, per potenziare la collaborazione, lo scambio di idee e la cultura aziendale, ma allo stesso tempo offrire flessibilità ai dipendenti riducendo gli spostamenti e migliorando il bilanciamento tra lavoro e vita personale;

- Smart working totale:

In questo caso, i dipendenti lavorano esclusivamente da remoto e non hanno l'obbligo di recarsi in ufficio.

Questa forma può essere ideale per aziende che desiderano adottarla per lungo termine con lo scopo di ridurre i costi dell'ufficio e dei trasporti, migliorare la soddisfazione dei dipendenti e attrarre talenti anche da regioni lontane o paesi esteri, ampliando, quindi, le possibilità di crescita.

²⁰ Ferzetti F., Lannutti V., *“La difficile conciliazione vita-lavoro in Italia: la via del remote working”*, Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione, 2021.

2.2.2. Part-Time

Un'altra modalità, con la quale viene garantito un certo livello di flessibilità al personale, è la possibilità di lavorare part-time.

Il dipendente assunto con un contratto part-time svolge meno ore di lavoro rispetto a quelle previste dalla legge per il full-time, pari a 40 settimanali o, diversamente, dal CCNL di categoria.

Il lavoratore con questa tipologia di contratto, che può essere a tempo determinato o indeterminato, gode degli stessi diritti previsti per chi lavora in full-time.

L'orario di lavoro minimo previsto dal part-time è generalmente di 16 ore settimanali e, in questo caso, è il CCNL a stabilire quali sono le regole previste nei singoli settori lavorativi.

Si possono distinguere due tipologie di part-time:

- Part-time orizzontale:

In questo caso, le ore di lavoro sono ridotte rispetto alle 40 settimanali del tempo pieno ma vengono "spalmate" su tutta la settimana lavorativa, di 5 o 6 giorni.

Il lavoratore assunto con contratto part-time di tipo orizzontale, quindi, dovrà andare comunque a lavoro negli stessi giorni degli altri dipendenti ma, rispetto a loro, sarà impegnato per un numero ridotto di ore;

- Part-time verticale:

Questa tipologia prevede che l'attività lavorativa venga svolta nello stesso orario degli altri dipendenti con contratto full-time, ma solo nei giorni stabiliti dall'accordo contrattuale con il datore di lavoro.

Il dipendente, quindi, svolge la sua attività solamente in determinati giorni ma segue l'orario vigente nello stabilimento.

Indubbiamente, un contratto ad orario ridotto permette a qualsiasi dipendente di raggiungere un ottimo equilibrio fra la necessità di avere un'entrata economica fissa e il desiderio di gestire in modo flessibile il proprio tempo, ritagliandosi degli ampi spazi da dedicare a se stesso.

Riducendo le ore lavorative, i dipendenti tendono a utilizzare il loro tempo in modo più concentrato e focalizzato.

Poiché le ore sono limitate, i lavoratori part-time spesso diventano più efficaci nella gestione delle priorità e nell'ottimizzazione delle attività.

Il part-time riduce il carico di ore e permette ai dipendenti di dedicare più tempo al recupero psicofisico, migliorando così il benessere generale.

Inoltre, un dipendente meno stressato è anche più motivato e meno incline a commettere errori, migliorando la qualità del lavoro.

Il lavoro full-time prolungato, infatti, può portare a livelli elevati di stress e burnout, soprattutto se si ricoprono ruoli particolarmente impegnativi.

Naturalmente, però, lavorando la metà, la retribuzione sarà proporzionalmente inferiore rendendo, per alcuni soggetti, questa tipologia contrattuale solo temporanea, rischiando di aumentare il tasso di turnover dell'azienda.

2.2.3. Job Sharing

Il job sharing è un particolare contratto di lavoro subordinato nato inizialmente negli Stati Uniti sul finire degli anni Sessanta e giunto in Europa solo successivamente.

Questo contratto viene stipulato tra un datore di lavoro e due soggetti che hanno l'obbligo di eseguire un'unica prestazione lavorativa, potendo scegliere di dividersi

l'orario di lavoro secondo le proprie preferenze, con l'unico obbligo di sostituirsi a vicenda qualora uno dei due fosse impossibilitato a presentarsi al lavoro.²¹

Tra i due, ovviamente, deve esistere un vincolo di solidarietà ed elasticità che permetta, ad entrambi, di fidarsi e di adattarsi alle reciproche esigenze personali.

I due soggetti:

- determinano discrezionalmente le sostituzioni tra di loro e, se previsto dal contratto, possono modificare la collocazione temporale dell'orario di lavoro;
- sono responsabili dell'adempimento dell'intera obbligazione lavorativa.

La retribuzione mensile è identica a quella ricevuta dagli altri professionisti occupati nella stessa posizione, ma è suddivisa equamente tra le due figure che firmano il contratto.

Il job sharing ricorda vagamente il part time, ma presenta differenze: non si tratta di due contratti di lavoro part time, bensì di un solo contratto all'interno del quale i due dipendenti co-obbligati possono scegliere autonomamente l'orario di lavoro.

Per quanto riguarda i vantaggi offerti dalle due modalità, però, esistono diversi punti in comune come la possibilità di gestire meglio il proprio tempo oppure il dover fronteggiare un minor carico di lavoro, diminuendo il rischio di burnout.

Il job sharing, inoltre, favorisce lo sviluppo di competenze trasversali poiché i lavoratori imparano a collaborare, comunicare in modo efficace e gestire il passaggio delle informazioni.

²¹ Decreto Legislativo del 10 settembre 2003, n. 276

CONCLUSIONI

Le ricerche effettuate hanno consentito di fornire una panoramica generale riguardo l'adozione di un sistema di welfare aziendale ben strutturato e i possibili risvolti che ne derivano, sia positivi che negativi.

Partendo da un excursus più specifico riguardo l'evoluzione della disciplina nel nostro paese, dalla sua nascita fino ai nostri giorni, si è arrivati a confrontare, in linea più generale, le varie peculiarità dei modelli adottati in altri paesi europei e non.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di dimostrare che gli effetti positivi prodotti dai piani di welfare aziendale superano, in termini sia numerici che di importanza, le conseguenze negative potenzialmente riscontrabili.

Infatti, in un mondo sempre più incentrato sui risultati, che ci vuole costantemente al massimo della condizione fisica e mentale, diventa cruciale ritagliare quanti più momenti possibili dedicati alla nostra persona, alle nostre passioni e alle persone a noi care.

Uno dei principali fattori che frena la crescita del welfare aziendale riguarda l'elevata

Grazie al presente studio si vuole dimostrare che proporre iniziative in questo senso non si tratti di un costo bensì di un investimento che porta, perlopiù, vantaggi ad entrambi gli attori in gara.

Senza ombra di dubbio si può affermare, infatti, che un ambiente professionale sereno porta ad avere dipendenti felici e in grado di sfruttare al meglio il tempo dedicato alle loro mansioni, garantendo elevati livelli di qualità e quantità del lavoro svolto.

BIBLIOGRAFIA

- Alessi C., *“Flessibilità del lavoro e Potere organizzativo”*, Giappichelli, 2012.
- Barbier J.C., Nadel H., *“La flessibilità del lavoro e dell’occupazione”*, Donzelli, 2002.
- Bebber A., *“Team work - Ruoli, modelli e opportunità per il successo aziendale”*.
- Beretta L., Calafiori B., Rossi G., Vianello S., *“Smart working: le regole applicative”*, Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, 2018.
- Chauhan S., Sharma S., Vidani J., *“Work-Life Balance”*, Journal of Advanced Research in HR and Organizational Management, 2024.
- Ciuffetti A., *“Il fattore umano dell’impresa – L’Azienda Elettrica Municipale di Milano e il welfare aziendale nell’Italia del secondo dopoguerra”*, Marsilio, 2017.
- De Petra E., *“Il Welfare aziendale nella storia: dalla Rivoluzione industriale ad oggi”*, 2020.
- Ferzetti F., Lannutti V., *“La difficile conciliazione vita-lavoro in Italia: la via del remote working”*, Rivista Trimestrale di Scienza dell’Amministrazione, 2021.

- Gatti M., *“WELFARE AZIENDALE - La risposta organizzativa ai bisogni delle persone”*, I quaderni di "Sviluppo&Organizzazione" n.20, 2014.
- Grandi D., *“Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits”*, 2014.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L., *“Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia”*, Il Mulino, 2013.
- Petitta L., Mainardi M., *“Dall’obiettivo individuale a quello di gruppo: il ruolo della cultura aziendale nel successo del team”*, Rivista "Sviluppo&Organizzazione", agosto/settembre/ottobre, 2012.
- Shweta S., Rupali P., *“WORK-LIFE BALANCE AND ITS IMPACT ON EMPLOYEES: NAVIGATING STRATEGIES FOR BETTER WORK-LIFE BALANCE AT WORKPLACE”*, International Journal of Cultural Studies and Social Sciences, 2024.

SITIOGRAFIA

- <https://it.linkedin.com>
- <https://www.agenziaentrate.gov.it>
- <https://www.aiwa.it>
- <https://www.lavoro.gov.it>
- <https://www.mim.gov.it>
- <https://www.oecdbetterlifeindex.org>
- <https://www.treccani.it>
- <https://www.welfareindexpmi.it>