



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

Le sfide del welfare aziendale ai tempi del covid-19

The challenges of business welfare during the SARS-CoV-2

Relatore: Maria Giovanna Vicarelli

Rapporto Finale di:

Cristina D’Addazio

Prof. Maria Giovanna Vicarelli

Anno Accademico 2019/2020

**LE SFIDE DEL WELFARE AZIENDALE AI TEMPI DEL
COVID-19**

**THE CHALLENGES OF BUSINESS WELFARE DURING THE
SARS-CoV-2**

INDICE

PRIMA PARTE

LE POTENZIALITA' E LE VULNERABILITA' DEI LAVORATORI.

LA GESTIONE DELLE "RISORSE UMANE"

- 1. LA COMPLESSITA' DELLA VALORIZZAZIONE DEI
DIPENDENTI**
- 2. LE COMPETENZE DELLA LEADERSHIP NEI CAMBIAMENTI
IMPREVISTI**
- 3. LE OPPORTUNITA' LEGISLATIVE E AZIENDALI**
- 4. LE STRATEGIE DI COMPENSAZIONE**

SECONDA PARTE

L'INASPETTATA E IMPROVVISA EPIDEMIA DA COVID-19

1. **LA TUMULTUOSA EVOLUZIONE IN PANDEMIA**
2. **LE RIPERCUSSIONI SOCIALI E PROFESSIONALI**
3. **L'IMPATTO SULLE REALTA' PRODUTTIVE AZIENDALI**
4. **GLI INTERVENTI ATTRAVERSO BENEFITS E ALTRE
SOLUZIONI IMMEDIATE**

PREMESSA

Questa tesi nasce dalla volontà di esporre e analizzare le dinamiche sociali e aziendali collegate all'emergenza sanitaria da Covid-19.

Partendo dalla valorizzazione del capitale umano e dalle competenze della leadership nella gestione del cambiamento, vengono esaminati e illustrati gli strumenti resi disponibili dalle attuali normative giuridiche e fiscali in tema di welfare aziendale.

La pandemia da Covid-19 ha completamente sovvertito le logiche di produttività e i meccanismi di organizzazione del lavoro.

Le imprese hanno adottato misure di welfare aziendale specifiche per rispondere in modo adeguato ai rinnovati bisogni dei propri dipendenti, delle loro famiglie e delle comunità di riferimento.

Attraverso contributi ed ammortizzatori sociali resi disponibili dallo stato e strumenti di benefits quali premi di produzione e specifiche coperture assicurative, le aziende hanno bilanciato l'improvvisa carenza di produttività e l'inevitabile grave crisi economica.

È verosimile, però, che questa nuova e drammatica situazione porterà a sviluppi inattesi e a nuove creatività, promuovendo un atteggiamento di resilienza delle

aziende che permette di guardare con fiducia alle sfide che il prossimo futuro ci riserverà.

INTRODUZIONE

L'imprevisto avverso, per un'Azienda, rappresenta un *vulnus* quotidiano, che richiede analisi tempestiva e gestione efficace. Tutte le affrancate realtà lavorative possiedono gli strumenti attuativi di risoluzione che permettono di fronteggiare e superare autonomamente o con l'ausilio di supporti statali le difficoltà correnti. Un'emergenza come quella del Covid-19 ha colto di sorpresa qualunque realtà sociale e aziendale e ha rappresentato una destabilizzazione pervasiva e pressoché ingestibile. Soltanto un doloroso atteggiamento di difesa nazionale, attraverso il lockdown, il distanziamento e l'utilizzo di mascherine, ha permesso una lotta reale ed efficace nei confronti della pandemia. Questo atteggiamento difensivo ha però messo in ginocchio quasi tutte le realtà produttive italiane ed estere. In Italia, meccanismi di difesa come gli ammortizzatori sociali e i *benefit* per i lavoratori che hanno stoicamente continuato a lavorare senza fermare le attività produttive, si sono mostrati efficaci e capaci di produrre effetti vantaggiosi insperati.

Il lavoro si compone di due parti. La prima parte tratta della gestione del personale e in particolare la valorizzazione dei dipendenti, le competenze della leadership nei

cambiamenti imprevisti, le opportunità legislative e aziendali e le strategie di compensazione.

La seconda parte affronta nel dettaglio le ripercussioni professionali da covid-19, l'impatto sulle realtà aziendali e gli interventi messi in atto per assicurare i dipendenti.

PRIMA PARTE

1. LA COMPLESSITA' DELLA VALORIZZAZIONE DEI DIPENDENTI

In azienda il capitale umano viene rappresentato come la combinazione di tre elementi: la prima corrisponde alla specifica individualità di un lavoratore, con la sua sintesi di intelligenza, energia, affidabilità, impegno e attitudine positiva; la seconda è la capacità di imparare, quindi l'apertura mentale, l'immaginazione e la creatività; la terza è la motivazione, cioè la volontà di condividere gli obiettivi in un contesto di squadra.

La gestione dei dipendenti di un'azienda richiede capacità tecniche e intuito. Negli ultimi anni il rapporto fra il comparto dirigenziale e quello dei lavoratori è diventato sempre più simbiotico grazie anche a recenti leggi che hanno dato ai lavoratori la possibilità di sentirsi parte integrante dell'azienda attraverso premi e incentivi. Per entrambi i comparti è la competenza l'elemento comune e fondante che rappresenta la chiave di volta della sicurezza e della crescita di un'azienda¹.

¹Fattizzo M. *Valorizzare ed incentivare il lavoratore in azienda* <https://biancolavoro.it> data 24/07/2020

La competenza è una risorsa fondamentale per il successo di un'azienda e per il raggiungimento degli obiettivi. Essa è frutto di un processo di formazione continua che dura per tutto l'arco della vita professionale. Le dinamiche interne aziendali sono cambiate; non c'è più spazio per atteggiamenti professionali ripetitivi e stereotipati perché le logiche di mercato richiedono una costante attenzione ai cambiamenti e relative capacità di adeguarsi, anche per gestire la dilagante concorrenza interna, ma soprattutto straniera. Si punta alla valorizzazione dei propri dipendenti dopo una attenta selezione, al fine di realizzare una strategia premiante per il dipendente e vincente per l'azienda. La valorizzazione del comparto umano è fondamentale².

In questo momento storico più che in tempi passati gli uomini possono fare la differenza nel segno di un nuovo umanesimo, alla stregua di quello che accadde invece con le macchine nella rivoluzione industriale nei primi del Novecento. Oggi l'imprenditore intenzionato a ricercare soluzioni che possano stimolare l'ottimizzazione delle prestazioni lavorative deve prestare attenzione alle esigenze del lavoratore come "persona"³. Occorre quindi sviluppare una cultura della valorizzazione dei dipendenti e della crescita delle competenze.

²Castellano A. *"Valorizzare il capitale umano"*, Milano, Egea Spa, 2019 pag.210-234

³Ghiselli F. Campaner Pasianotto I. *"Fringe benefit e piani di welfare"* in Guide Operative *"Il capitale umano nell'impresa"* Assago-Milano, Ipsa, 2017, pag.4-11

Per restare competitivi c'è bisogno di un costante upgrade e il comparto Risorse Umane assume un ruolo sempre più strategico⁴. Il lavoro routinario e standardizzato, con dipendenti poco stimolati, poco produttivi e spesso alienati da carriere sottoposte a criteri e giudizi comuni basati sull'anagrafe, deve necessariamente cedere il passo a condizioni moderne meritocratiche e trasparenti. La valorizzazione del lavoratore riconosce meriti, capacità, competenza e soprattutto assicura crescita professionale. Questa logica richiede due condizioni costruttive, contrarie e sinergiche; da una parte il lavoratore stesso che con consapevole ambizione e modus operandi dimostri di possedere le caratteristiche favorevoli alla sua valorizzazione e al suo riconoscimento professionale, tecnico e umano, al fine di dare tangibili contributi all'azienda; dall'altra la leadership, che con spirito critico, capacità e coraggio riesce a individuare nell'ambito professionale le personalità con adeguato potenziale attraverso strumenti equi ed efficaci. Non è solo il piano economico l'elemento di gratificazione professionale. La maggior parte dei dipendenti, secondo molteplici riscontri sociologici, ritiene che la fonte prioritaria di motivazione professionale è proprio l'atteggiamento premiante etico, che rappresenta un incentivo per certi versi superiore a quello economico. Gli strumenti di giudizio critico per valorizzare i dipendenti, si basano su criteri umani e tecnici.

⁴Macciocca M.L. Massimo R. “*Gestione e Valorizzazione delle risorse umane*” Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2019

Nel testo vengono approfondite le attività del comparto “*Risorse Umane*” . Vengono illustrate le metodologie di lavoro e gli strumenti adatti ad affrontare le situazioni che si verificano con maggior frequenza, alla base di una corretta politica di gestione e di valorizzazione del capitale umano.

Tra i primi va citata la “competenza a vivere”⁵, nel contesto relazionale umano aziendale, che rappresenta il *primum movens* di inserimento e integrazione in un clima professionale votato alla crescita e al miglioramento. Nulla è più deleterio della mancanza di capacità cognitiva, spirito critico, capacità affettiva e relazionale e di tutte quelle caratteristiche umane che permettono un interscambio positivo con l’ambiente lavorativo. Il dipendente rappresenta una risorsa oltre che una “spesa”. Il giudizio sulle capacità umane dell’individuo deve tener conto quindi di alcuni parametri quali l’appropriatezza del lavoro svolto, commisurato alle attitudini e alle potenzialità; la contestualità in cui si svolge l’operato; l’empatia che il lavoratore riesce a costruire con i colleghi e superiori; l’autenticità dell’operato. Non è da sottovalutare nel giudizio critico dell’aspetto umano, la capacità del lavoratore di attenersi alla “mission”, attraverso valori condivisi e partecipazione alla cultura aziendale vincente.

Unitamente all’aspetto umano la valutazione del personale prevede senz’altro l’individuazione delle competenze⁶. È compito delle risorse umane gestire percorsi e istituire processi finalizzati al riconoscimento delle potenzialità dei dipendenti. Questi sono rappresentati da riconoscimenti economici quali la retribuzione *ad*

⁵Castellano A. “*Valorizzare il capitale umano*” Milano, Egea Spa,2019, pag.8-18

⁶Si veda al riguardo Alessandrini G. “*Lavorare nelle risorse umane. Competenze e Formazione 4.0*” Roma, Armando Editore, 2019

personam, i benefit, i premi e i miglioramenti professionali quali mansioni superiori.

Nel giudizio sulle competenze individuali, che in genere derivano dal percorso formativo scolastico, dagli stages e dall'esperienza, sono previste disponibilità al cambiamento, autonomia, immediatezza di acquisizione di nuovi strumenti, capacità di gestione di imprevisti, capacità decisionale ed elasticità di esecuzione di un compito. Il terzo elemento, la capacità professionale, non prescinde dai due precedenti, ovvero la competenza a vivere, che rappresenta l'aspetto umano e la competenza professionale, che rappresenta l'aspetto tecnico.

Per accrescere il grado di soddisfazione e di motivazione del dipendente, l'azienda deve disporre di tutti gli strumenti che rendano il lavoro ottimizzato e produttivo.

Da ultimo, appare evidente che alle organizzazioni sindacali di parte imprenditoriale e lavorativa sia demandato il delicato compito di fornire un forte impulso alla valorizzazione del personale e al suo sviluppo professionale per il presente e per il prossimo futuro⁷.

⁷Fattizzo M. *Valorizzare ed incentivare il lavoratore in azienda* <https://biancolavoro.it> data 24/07/2020

2. LE COMPETENZE DELLA LEADERSHIP NEI CAMBIAMENTI IMPREVISTI

Essere a capo di un'azienda è compito assai complesso. Il leader aziendale è come il capitano di una nave; è capace di gestire i comportamenti altrui e creare modelli di gestione che condizionano gli obiettivi attraverso la comunicazione e la capacità organizzativa. Il ruolo del leader è completamente cambiato negli ultimi tempi. Si è passati da una figura tendenzialmente autoritaria e poco incline a relazionarsi con il personale, a una figura capace di coinvolgere i propri collaboratori nel percorso di crescita dell'azienda. Si tende generalmente a individuare la leadership primariamente nelle prestazioni e nei risultati, ma il profitto non può considerarsi l'unico obiettivo; sarebbe riduttivo. La leadership non è solo gestione perché, se è vero che un buon manager riesce a gestire e coordinare il lavoro aziendale, un buon leader riesce a guidare le persone e ad alzare il livello professionale dell'azienda⁸. Non si tratta quindi solo di gestire o di arrivare al vertice attraverso l'esperienza o

⁸Sansavini C. *“Leadership e gestione del cambiamento. Abilità manageriali per coinvolgere, motivare e guidare i propri collaboratori”* Milano, Editore Alpha Test, 2020
Dal testo emerge l'importanza del rapporto tra il manager ed il personale al fine di generare valore a lungo termine sia per l'individuo sia per l'impresa.

attraverso i titoli. La leadership è ben altro; promuove comportamenti positivi e proattivi nel contesto professionale, collettivo e individuale, e riesce ad avere atteggiamento creativo come risposta a quesiti propositivi e atteggiamento di resilienza come risposta a quelli avversi⁹. Inoltre essa deve possedere capacità comunicative¹⁰ e saper esternare con chiarezza le decisioni intraprese; nel contempo deve saper ascoltare le esigenze del personale affinché questo possa sentirsi parte integrante dell'organizzazione aziendale. Il leader deve essere in grado di creare un clima sereno e premiare i dipendenti meritevoli senza però alimentare invidie tra coloro che hanno un rendimento minore. Ciò premesso, riconoscere che la propria impresa si trova ad affrontare una crisi è la prima cosa da fare per i leader. Solo dopo possono cominciare a predisporre una risposta. Ma non possono reagire come farebbero in un'esperienza di "routine", ovvero attenendosi a piani sviluppati in anticipo. Durante una crisi, dominata da mancanza di familiarità e incertezza, le risposte più efficaci sono in gran parte improvvisate. Esse possono includere un'ampia gamma di azioni, non soltanto misure temporanee

⁹Castellano A. *"Storie di Leadership. Percorsi di apprendimento organizzativo"* Milano, Guerini e Associati, 2004

La leadership non corrisponde ad un concetto statico o a un costrutto teorico ma si costruisce nelle relazioni, nei processi dell'organizzazione e dell'apprendere all'interno di situazioni di esperienza quotidiana, dinamica e concreta.

¹⁰Murray K. *"Il linguaggio del leader. Come dirigenti e manager devono comunicare per ispirare e ottenere il massimo"* Milano, Tecniche Nuove, 2014

Il modello di leadership è cambiato e di conseguenza anche la comunicazione. Nell'era digitale, dove esiste più trasparenza nella comunicazione, l'autore sostiene che i leader dovrebbero orientarsi in maniera più concreta verso l'utilizzo del linguaggio: nuovo, moderno ed efficace. Una comunicazione efficace può fare la differenza e contribuire a raggiungere risultati eccezionali.

(per esempio, l'implementazione di politiche da casa) ma anche adeguamenti delle pratiche aziendali già esistenti (ad esempio, l'adozione di nuovi strumenti per favorire la collaborazione). Tali misure possono dimostrarsi vantaggiose e da mantenersi anche una volta superata la crisi¹¹. La condivisione della conoscenza e delle buone pratiche è sempre un elemento chiave per affrontare le sfide collettive¹². È bene evidenziare, infine, che ciò di cui i leader necessitano durante una crisi improvvisa non è un piano di azione predefinito¹³. Occorrono argomenti e mentalità che impediscano loro di reagire in modo eccessivo guardando agli sviluppi del passato e li aiutino invece a guardare in una prospettiva di continuità futura. Anche la recente pandemia da coronavirus ha causato un inaspettato e imprevedibile impatto gestionale e ha messo le aziende di fronte a grandi sfide. L'andamento imprevedibile dell'evento ha causato un elevato grado di incertezza che ha provocato disorientamento. McKinsey & Company ha elaborato alcune pratiche di leadership da mettere in atto durante il covid-19. La prima è creare una "rete di team" costituita da gruppi uniti da uno scopo comune che lavorano insieme più o

¹¹D'Auria G. e De Smet A. *McKinsey & Company Organization Practice "La leadership durante una crisi :rispondere all'epidemia di coronavirus e alle sfide future"* Marzo 2020

¹²Santoni V. *Il ruolo sociale delle imprese nei momenti difficili: il welfare aziendale ai tempi del Coronavirus* <https://secondowelfare.it> data 04/08/2020

¹³ Trevisani D. *"Team leadership e comunicazione operativa.. Principi e pratiche per il miglioramento continuo individuale e di team"* Milano, Franco Angeli,2016

Il testo evidenzia come la leadership deve ispirarsi non a "regole preconfezionate" ma a veri e propri "principi guida". La difficoltà decisionale è spesso dovuta alla perdita di principi ispirativi, ancoraggi solidi che riescono a guidare le scelte.

meno allo stesso modo. La rete di team comprende un sistema con vari settori: protezione della forza lavoro, coinvolgimento dei clienti e test di stress finanziario. Le reti sono multidisciplinari, progettate per agire e sono adattabili. I leader dovrebbero favorire la collaborazione e la trasparenza attraverso la rete di team. Un'altra parte fondamentale del ruolo del leader è la promozione della sicurezza psicologica. I lavoratori devono avere la sensazione di sicurezza del posto di lavoro e della relativa retribuzione anche in momenti difficili, quando le certezze sono minate da eventi avversi, come ad esempio il Coronavirus. Una seconda pratica consiste nel dimostrare empatia nei confronti delle persone che stanno lottando, adottare misure di sostegno adeguate e creando sinergismo e condizioni professionali proattive, che incentivano i lavoratori e tutte le figure di un'azienda a evitare conflitti e contrasti. La terza pratica è la comunicazione efficace, che rappresenta la forma primaria di rapporto tra la leadership e il comparto lavorativo; un lavoratore che ha ben chiare le mansioni, che conosce le nuove strategie di crescita, che conosce tutti i diritti aziendali e le possibilità premianti, attraverso un'efficace comunicazione ha le potenzialità per migliorare la sua condizione tecnico-professionale, economica e relazionale¹⁴.

¹⁴D'Auria G. e De Smet A. *McKinsey & Company Organization Practice* "La leadership durante una crisi :rispondere all'epidemia di coronavirus e alle sfide future" Marzo 2020

3. LE OPPORTUNITA' LEGISLATIVE E AZIENDALI

La nuova impostazione legislativa aziendale, soprattutto dopo la legge di stabilità n. 208/2015 e il Decreto 25 Marzo 2016¹⁵, prevede una nuova concezione di utilizzo delle risorse a disposizione dei datori di lavoro, attraverso una ottimizzazione della condizione fiscale e contributiva. Questa nuova legislazione dà la possibilità di usufruire di una tassazione agevolata sul reddito di lavoro dipendente (comma 2 art. 51 T.U. delle Imposte¹⁶) se è in atto un sistema di welfare aziendale¹⁷, con o senza accordi sindacali. Il welfare aziendale prevede benefit ai dipendenti stessi o ai familiari, attraverso prestazioni erogate dal datore di lavoro, per servizi scolastici,

¹⁵ Santoni V. *Welfare aziendale la legge di bilancio 2019 segna una battuta di arresto* <https://www.secondowelfare.it> data 05/08/2020

Si precisa che l'ondata di riforme in materia di welfare aziendale iniziata con la legge di stabilità 2016 è proseguita con le manovre del 2017 e del 2018.

¹⁶ Magri M. *Sgravio contributivo per i premi di risultato dopo la stabilità 2016* <https://www.eclavoro.it> data 05/08/2020

Con la legge di stabilità 2016 è stato modificato il co.2 lett.f) dell'art.51 del TUIR, prevedendo la non imponibilità delle opere e dei servizi di utilità sociale erogati alla generalità o a categorie di dipendenti, volontariamente o contrattualmente, per le finalità di cui all'art.100 dello stesso TUIR. Inoltre, è stato modificato il co.2 lett. f-bis), al fine di aggiornare la casistica delle somme, dei servizi e delle prestazioni erogate alla generalità o categorie di dipendenti che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente.

¹⁷L'impresa che promuove iniziative di welfare dà concreta attuazione al principio di solidarietà sociale sancito dall'art.2 della Costituzione e a quello di responsabilità sociale insito nell'art.41 c.2 della stessa. Anche l'art.2087 del Codice civile rubricato "*Tutela delle condizioni di lavoro*" impone all'imprenditore di assumere tutte quelle iniziative necessarie a tutelare non solo l'integrità fisica del lavoratore ma anche la sua personalità morale.

di mensa e di borse di studio; inoltre servizi di assistenza a familiari anziani e non autosufficienti¹⁸. Queste erogazioni possono essere fornite direttamente dal datore di lavoro o attraverso accordi sindacali e il relativo regime fiscale dipenderà proprio dalla natura dei benefit. Quest'ultimi possono essere erogati direttamente dal datore di lavoro o attraverso servizi esterni. Alcuni tipi di benefit, come i voucher, hanno grande valenza sociale e culturale, perché sostengono finalità migliorative per la salute e il benessere della persona (abbonamenti a palestre, a teatro, a piscine, a terapie mediche). Tuttavia, presentano alcune limitazioni; sono confinati al dipendente stesso, non possono essere monetizzati in caso di non utilizzo, né ceduti a terzi o integrati. È del tutto evidente, quindi, che le aziende non rappresentano più una struttura lavorativa finalizzata solo alla produttività e al profitto. Esse hanno acquisito negli ultimi anni una veste più moderna e più completa, senz'altro più vicina ai bisogni e alle esigenze dei dipendenti; il personale motivato e incentivato lavora meglio se si sente parte integrante dell'azienda. Lo strumento dei benefits rappresenta in sostanza un incentivo al miglioramento del benessere complessivo del lavoratore con conseguente crescita della produttività e dello sviluppo dell'impresa.

¹⁸Ghiselli F. Campaner Pasianotto I. “*Fringe benefit e piani di welfare*” Assago-Milano, Ipsos , 2017, pag.149-156

È uno strumento che in prima battuta potrebbe far pensare a un ulteriore aggravio per l'impresa e invece nel tempo conduce a un risparmio sul costo del lavoro e a un maggior potere di acquisto per i lavoratori¹⁹. Essi sono di varia natura e di varia entità. I benefits si possono classificare in base all'utilizzo che viene fatto del bene attribuito:

- 1) uso del bene nell'esclusivo interesse privato del lavoratore (beni e servizi come auto, casa, cellulare, iscrizione a club);
- 2) uso del bene nell'interesse esclusivo dell'azienda (auto con logo aziendale e altri beni che possono portare vantaggio all'azienda);
- 3) uso promiscuo (concessione in uso del bene sia nell'interesse dell'azienda che del lavoratore; es. strumenti di lavoro come il computer);
- 4) benefit collettivo (esteso a tutti i dipendenti o alle pluralità dei dipendenti o a settori di dipendenti);
- 5) benefits individuali (assegnato a un singolo dipendente o a una ristretta cerchia, la cui attribuzione non è in genere prevista dalla Contrattazione collettiva).

¹⁹Furfaro L. "*Welfare aziendale*" Milano, Editore Giuffrè, 2020

Treu T. "*Welfare aziendale 2.0*" Assago-Milano, Ipsoa Editore, 2016

Partendo dal concetto di welfare aziendale, gli autori illustrano le varie fattispecie di benefit proposti dalla normativa e i vantaggi previsti per le aziende che investono nel welfare come il risparmio fiscale e previdenziale.

C'è poi una classificazione di benefits per area, come tickets restaurant o mense, buoni acquisto, omaggi, o come Mutui e Finanziamenti o altri come indennità di trasferimento etc²⁰. Sono state le nazioni del Nord-Europa a fare da apripista a queste nuove visioni aziendali e a questo tipo di progettualità, dimostrando in questo senso che i profitti aziendali vanno sicuramente a braccetto con il benessere dei lavoratori. L'articolo 1 comma 182-190 Legge 28 Dicembre 2015 n.208 (legge di Stabilità 2016) ha previsto l'esclusione della base imponibile dell'IRPEF delle somme corrisposte per premi di risultato, legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, e delle somme erogate a titolo di partecipazione agli utili d'impresa. È stato introdotto un sistema di tassazione agevolata con imposta sostitutiva dell'IRPEF e relative addizionali del 10% per i premi di produttività del settore privato²¹. Inoltre è stata prevista l'estensione alla partecipazione dei lavoratori agli utili dell'impresa, cosa che rappresenta un'autentica novità rispetto agli accordi aziendali del passato. La circolare 28/E del 15 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate ha fornito chiarimenti in merito alla tassazione agevolata dei premi di risultato e alla partecipazione agli utili previsti dalla citata legge. Si tratta di disposizioni finalizzate a ridurre l'onere fiscale

²⁰Ghiselli F. Campaner Pasianotto I. *"Fringe benefit e piani di welfare"* Assago-Milano, Ipsoa Editore, 2017, pag.157-444

²¹ Lesce D. De Lucia V. *Lavoro e detassazione: i chiarimenti dell'Agenzia delle Entrate* <https://www.diritto24.ilsole24ore.com> data 14/07/2020

gravante sul lavoro subordinato. Ciò, sia a favore dei dipendenti, assoggettati a una minore tassazione per alcune voci retributive, sia a favore dei datori di lavoro per il risparmio degli oneri contributivi. Tale risparmio è dovuto sia all'ampliamento delle componenti escluse dal reddito di lavoro dipendente sia alla possibilità di dedurre, nella determinazione di tale reddito, spese sostenute per il welfare aziendale, in precedenza assoggettate a una limitata deducibilità²². Possono avvantaggiarsi delle suddette possibilità i lavoratori del settore privato, gli esercenti arti e professioni, gli enti pubblici economici e le Agenzie di Somministrazione. Sono escluse le pubbliche amministrazioni. I dipendenti che possono usufruire di tali agevolazioni devono essere titolari di un reddito non superiore a 50.000 euro. I premi di risultato sono importi correlati a incrementi di produttività e all'upgrade della qualità ed efficienza del lavoro e risultano possibili e accessibili se nell'arco di un periodo stabilito dall'Accordo si sia realizzato l'incremento di almeno uno degli obiettivi di produttività, quali redditività, qualità, efficienza e innovazione, riportati nella norma attraverso chiari indicatori definiti dalla Contrattazione collettiva. Per quanto riguarda la partecipazione agli utili di impresa va precisato che le somme inerenti vanno distinte dai premi di produttività, per cui è ammessa all'agevolazione fiscale a prescindere dagli incrementi dei parametri di miglioramento professionale

²² Magri M. *Sgravio contributivo per i premi di risultato dopo la stabilità 2016*
<https://www.eclavoro.it> data 05/08/2020

(produttività, qualità, efficienza etc). Tutte le condizioni che prevedono l'imposta sostitutiva, siano essi i premi di risultato che gli utili di impresa, devono sottostare ai contratti aziendali (art. 51 del D.L. 15 Giugno 2015 n. 81-comma 187). Sono escluse dalle agevolazioni tutte le forme di premio già riconosciute dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro o quelli individuali tra datore di lavoro e dipendente. Il range in cui opera l'imposta sostitutiva è di 2000 euro lordi complessivi all'anno, estensibili a 2500 quando è previsto il coinvolgimento del lavoratore nell'organizzazione del lavoro, tanto per i premi di risultato che per gli utili distribuiti e deve intendersi al lordo della ritenuta fiscale del 10% al netto delle trattenute previdenziali obbligatorie. Si rimarca che tutte le possibilità espresse, che scaturiscono dalla legge di Stabilità 2016, non riguardano le Amministrazioni Pubbliche. I redditi di lavoro dipendente, prodotti all'estero da soggetti residenti con regolare tassazione in Italia, vanno regolarmente computati nel limite reddituale di 50.000 euro (art. 51-comma 8bis) come pure le quote di TFR richieste dal lavoratore e liquidate in busta paga (art. 1-comma 26 legge 190 del 2014).

4. LE STRATEGIE DI COMPENSAZIONE

Quando si parla di compensazione si fa riferimento ai riscontri economici e ai servizi tangibili che una persona riceve in relazione a un rapporto di lavoro.

La compensazione può dipendere da vari fattori quali ad esempio le ore di lavoro e la performance eseguita e può assumere varie forme come il salario orario e la retribuzione a cottimo. Le variabili fondamentali delle politiche retributive sono l'anzianità aziendale, la posizione organizzativa e le competenze. La prima è un criterio diffuso negli enti pubblici e nei contesti che premiano fedeltà ed esperienza; la seconda ha l'obiettivo di comprendere come ogni posizione contribuisca ai risultati aziendali; le competenze rappresentano un fattore di competitività nonché una risorsa di sviluppo per l'azienda. Quest'ultima deve avere strategie di compensazione coerenti e funzionali²³.

Per raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati è inoltre necessario mantenere un livello di motivazione costante. Qualora si manifestino cambiamenti o scarsi risultati nella prestazione si attuano strategie che hanno lo scopo di incrementare il livello di impegno e dedizione verso l'azienda (*retention*). Tuttavia è possibile

²³Castellano A. "Valorizzare il capitale umano" Milano, Egea Spa Milano, 2019 pag.235-280

aumentare l'upgrade non solo attraverso strategie, ma anche adottando degli accorgimenti quotidiani in grado di stimolare i dipendenti a esprimere le proprie opinioni e a gratificare i risultati raggiunti.

Gli eventi imprevedibili e avversi che minacciano la salute di un'azienda come quelli da covid-19, portano a situazioni critiche in termini di produttività, gestione e profitto, che si manifestano in ultima analisi nell'insolvenza. Questa è una delle situazioni più temibili, perché mina l'ingranaggio stesso del sistema produttivo con esiti incontrollabili. Non sempre una leadership competente e capace riesce a fronteggiare l'emergenza. Molte aziende per ridurre il timing di risoluzione e uscire dall'impasse intraprendono il "*crisis management*", che rappresenta una strategia di crisi fondata sul riconoscimento immediato dei sintomi con messa in atto di piani difensivi pre-elaborati sui possibili scenari di crisi.²⁴ Le strategie del "*crisis management*" o delle situazioni di rivalorizzazione e di ristrutturazione aziendale nelle condizioni e nei periodi poco favorevoli prevedono una serie di provvedimenti di tipo strutturale e funzionale. Ci sono esigenze di ammodernamento, di ottimizzazione del lavoro, di ricollocazione e revisione del personale, di innovazione del prodotto. Fra le più importanti c'è "*l'employee retention*", cioè la

²⁴Si veda al riguardo Poma L. Vecchiato P. "*La guida del sole24 ore al crisis management. Come comunicare la crisi :strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*" Milano, Editore Il sole 24 ore, 2019

Il testo analizza nel dettaglio gli elementi scatenanti e le relative modalità di azioni in caso di crisi, esaminando punti di forza e di debolezza cui lavorare e fornendo tutte le procedure da applicare in casi di pregiudizio alla business continuity.

capacità aziendale di mantenere e incentivare in senso economico e professionale le figure già formate e i talenti. Perdere una figura simile equivale ad una perdita sul budget per squilibri aziendali e per motivi intrinseci, ma anche per l'impegno successivo a ricercare figure che possano sostituirla e che avranno comunque bisogno di tempo per raggiungere il "know how". Ci sono parametri di valutazione della *retention*. I parametri individuali corrispondono alla scheda personale che rivela lo spirito di collaborazione e l'attaccamento alla *mission*, la volontà di crescere e l'apprezzamento all'interno dell'ambiente di lavoro, i rapporti con i colleghi e i superiori, la correttezza e la disciplina. I parametri strutturali corrispondono invece alle condizioni ambientali offerte ai lavoratori, agli strumenti idonei e alle infrastrutture di supporto. Il grado di soddisfazione, lo stress, le opportunità di formazione e di compenso attraverso il salario stesso e i benefit rappresentano lo "specchio" del *modus vivendi* e del benessere del lavoratore all'interno dell'azienda.

SECONDA PARTE

1. LA TUMULTUOSA EVOLUZIONE IN PANDEMIA

L'uomo ha subito nel corso degli anni e dei secoli innumerevoli epidemie e pandemie, causate in genere da virus, ma anche da batteri, che hanno condizionato senza ombra di dubbio le abitudini, le evoluzioni, le esperienze e le vite stesse. Quella da SARS-CoV-2 ha ricalcato le caratteristiche e gli aspetti di precedenti e non lontane pandemie come quella da influenza spagnola del 1918 che contagiò circa 500 milioni di persone nel mondo uccidendone più di 50 milioni. L'origine, l'espressione e il contagio si somigliano; sono quasi sempre delle zoonosi, cioè originano da animali di allevamento che passano il virus all'uomo soprattutto negli agglomerati urbani dove il passaggio è più facile e veloce. Questo è accaduto anche per il coronavirus²⁵. Non bisogna dimenticare che in passato molte epidemie furono provocate proprio dall'uomo nella conquista di nuovi territori e popolazioni. I colonizzatori spagnoli che portavano con sé virus e batteri sconosciuti ai sistemi immunitari degli indigeni, durante la conquista dell'America centrale e del Sud

²⁵ Venturi F. *Perché quella del Covid-19 non è la fra le peggiori pandemia della storia*
<https://www.agi.it> data 25/07/2020

America provocarono la morte per vaiolo di milioni di americani. Ma andando indietro nel passato, già ai tempi di Giustiniano una terribile epidemia di peste flagellò l'Impero Romano d'Oriente, e in tempi meno remoti, nel quattordicesimo secolo, una delle più drammatiche pestilenze della storia dell'uomo, la peste nera, portò la popolazione europea da 80 a 30 milioni²⁶. Le grandi epidemie di vaiolo con aspetti pandemici, soprattutto nel diciottesimo secolo, rappresentarono anch'esse un flagello che perdurarono fino alla scoperta del vaccino. Perché una semplice epidemia ancora gestibile e controllabile evolve in pandemia? Il contatto di un virus nuovo con l'uomo come è accaduto con il coronavirus, determina reazioni imprevedibili; può non adattarsi all'ospite perché un sistema immunitario di prima linea riesce a controllare in modo efficace l'intrusione, lasciando il paziente asintomatico o con una banale forma patologica "similinfluenzale", con disturbi delle prime vie aeree rappresentati da rinofaringite, perdita dell'olfatto e del gusto; altre volte può invece determinare la colonizzazione di cellule e tessuti con relativa patogenicità ed espressione della malattia verso forme più o meno gravi fino al decesso²⁷. Molto dipende dal grado di contagiosità del virus, che si esprime attraverso un parametro definito R_0 ²⁸. Si tratta di un valore numerico che rappresenta il numero medio di persone sane contagiate da una persona infetta; ad

²⁶Guadagni G. *Epidemia e pandemia della storia* <https://www.studenti.it> data 09/08/2020

²⁷D'Amato A. *Epidemia e pestilenza* <https://www.treccani.it> data 09/08/2020

²⁸Panetto M. *Rt inferiore a 1 in tutta Italia: cosa significa?* <https://ilbolive.unipd.it> data 09/08/2020

esempio se R_0 è uguale a 4 vuol dire che ogni persona affetta da coronavirus contagia 4 persone sane; è chiaro che questo parametro dipende da altre condizioni favorevoli o limitanti il contagio, quali l'assembramento o la vicinanza tra persone, il clima, l'inquinamento, i presidi di difesa, le condizioni igieniche. Sono quindi le due condizioni contrarie che determinano l'evoluzione da focolaio a epidemia fino a pandemia; cioè il potere di contagiosità del virus da una parte e le condizioni ambientali di diffusione dall'altra. È l'evoluzione da un ristretto luogo geografico verso una forma globale, mondiale, che configura la pandemia. Quella da SARS-CoV-2 è stata definita tale perché ha rispecchiato i criteri progressivi stabiliti dall'organizzazione mondiale della sanità, che sono: la comparsa di un nuovo agente patogeno, la capacità di tale agente di colpire gli esseri umani, la capacità di tale agente di diffondersi rapidamente per contagio²⁹. La pandemia da covid-19 è stata causata da un virus "nuovo", non conosciuto prima, che ha messo in crisi anche un apparato sanitario preparato e consolidato come quello attuale. Secondo uno studio commissionato da DEUTSCHE BANK la pandemia da coronavirus senza l'effetto delle misure restrittive, risulterebbe in termini relativi la quinta più letale della storia³⁰.

²⁹ *Guida OMS alla gestione del rischio di influenza pandemica – 2017* [https:// www.salute.gov.it](https://www.salute.gov.it) data 25/07/2020

³⁰ Venturi F. "Perché quella del Covid-19 non è la fra le peggiori pandemia della storia" <https://www.agi.it> data 25/07/2020

La pandemia ha colto impreparati tutti, i comuni cittadini e i Governi. L'estrema virulenza e contagiosità dell'elemento patogeno e la diffusione inarrestabile ha spinto il governo a provvedimenti shock come il lockdown con le relative restrizioni e la sospensione di tutte le attività professionali, escluse quelle per la sopravvivenza. Una condizione probabilmente mai espressa nella storia dell'uomo che ha dato alla lunga effetti favorevoli, ma ha determinato situazioni devastanti in tutti gli ambiti professionali.

2. LE RIPERCUSSIONI SOCIALI E PROFESSIONALI

Le reazioni sociali alla pandemia da SARS-CoV-2, con i suoi effetti devastanti legati al virus stesso e a quelli non meno devastanti legati ai meccanismi di difesa, si sono rivelate complesse e imprevedibili. Sono state così lesive da segnare profondamente la società intera in senso individuale e relazionale, politico ed economico³¹. Le ripercussioni professionali sono state ancor più cruente perché hanno stravolto tutti i meccanismi di un sistema lavorativo attuale che presenta aspetti così diversi, così complessi e interagenti tra loro, in un mix ormai indissolubile informatico-meccanico-manuale-burocratico-intellettuale, che in qualche caso sopravvive costantemente sulla lama di un rasoio³². Si provi a pensare banalmente a cosa accade in un ufficio privato o pubblico quando di colpo va in avaria un solo computer o anche quando un piccolo elemento meccanico di una macchina o di uno strumento riesce a mettere in crisi un interno sistema produttivo. Il covid-19 è stato un ciclone “invisibile” che ha bloccato in modo inatteso e forzato, un intero sistema sociale e professionale³³. Il nuovo virus ha seminato paura e incertezza, ma soprattutto ha messo allo scoperto tutte le vulnerabilità umane e ha

³¹Santoni V. *Il ruolo sociale delle imprese nei momenti difficili: il welfare aziendale ai tempi del Coronavirus* <https://secondowelfare.it> data 04/08/2020

³² Caffarati R. *Lavoro e consumi: l'impatto sociale ed economico del coronavirus* <https://www.onlinesim.it/blog> data 04/08/2020

³³ Luiss Open *L'impatto economico del Coronavirus nel breve e nel lungo periodo* <https://open.luiss.it> data 21/07/2020

dato la chiara consapevolezza che non siamo ancora invulnerabili ad agenti patogeni microbici che nei tempi passati hanno flagellato l'uomo. Le scoperte scientifiche e tecniche hanno solo parzialmente arginato l'evoluzione della malattia. Il contagio virale, allo stesso modo delle pandemie dei tempi passati, ha dilagato nel suo modo intrinseco biologico trovando tutti impreparati nelle difese e nel trattamento. I tentativi terapeutici farmacologici, incerti ed empirici, fra i presidi attualmente a disposizione e le imponenti risorse rianimatorie hanno contenuto le dimensioni della catastrofe. La vera difesa sociale dal virus è risultata efficace solo mediante il confinamento delle persone in casa (lockdown), l'utilizzo di mascherine facciali, l'igiene delle mani e la distanza interpersonale. Questo tipo di difesa ha provocato nell'immediato la drastica riduzione dei contatti umani con il relativo ridimensionamento dei contagi, ma anche la perdita di aggregazione in termini sociali, professionali, culturali, sportivi e religiosi con tutte le conseguenze immaginabili. Ne è derivata una desolante condizione urbana ed extraurbana paragonabile solo ai periodi delle guerre mondiali. Come nei tempi passati è insorto inevitabilmente un sentimento di diffidenza e avversione verso il possibile untore come pure una tendenza all'autoisolamento, perdurato per molti anche nel periodo di superamento della crisi. La società per certi versi si è macroscopicamente divisa in "fatalisti e ipocondriaci". I primi inclini a riprendere una vita all'aperto, con le relative relazioni umane e di gruppo, nei limiti consentiti dalla legge. I secondi timorosi di relazionarsi socialmente e professionalmente, chiusi in un

atteggiamento difensivo attraverso il costante e ostinato utilizzo di dispositivi di protezione individuale in forma continuativa e insistente. Con le nuove disposizioni di fase 2 e fase 3 il governo ha cercato di riportare la vita sociale e professionale a una accettabile condizione per tutti, non senza situazioni sbilanciate e inique, ma necessarie. Storicamente misure analoghe furono prese in un certo modo già nella pandemia della peste nera del Trecento considerata dagli studiosi la peggiore della storia. Proprio come oggi le autorità di allora istituirono ordinanze e regolamenti per prevenire e gestire ogni possibile riaccensione di focolaio. In tal senso vennero istituite le quarantene, le limitazioni dei movimenti delle merci e per la prima volta furono creati i Certificati sanitari. A Milano fu istituito un Ufficio di Sanità e fu attrezzato un lazzaretto, riportato successivamente dal Manzoni nei Promessi Sposi³⁴. Un luogo comune presente allora come oggi, è senz'altro il bieco tentativo di individuare il capro espiatorio, l'untore, attraverso atteggiamenti xenofobi. La grande diversità tra l'attuale pandemia e quella del passato, come la peste nera del Trecento, è stata la tipologia di diffusione. Si pensi che la pandemia impiegò decenni per diffondersi dall'Asia all'Europa, quando oggi il covid-19 si è diffuso dall'Asia all'Europa nell'arco di 40-60 giorni³⁵. Gli sforzi governativi per affrontare da una parte la grave condizione lavorativa conseguente ai provvedimenti di blocco

³⁴Mondeo S. *Dalla peste al Coronavirus-la seconda volta della Lombardia* <https://www.corriere.it> data 09/08/2020

³⁵Righetti V. *Coronavirus e peste, che analogie!* <https://cronachediverona.com> data 21/07/2020

e dall'altra per sostenere le nuove spese sanitarie per fronteggiare il virus, hanno richiesto ingenti risorse. Tali risorse in parte sostenute dal governo stesso, in parte dall'Europa, rappresentano costi che in qualche modo ricadranno sui cittadini soprattutto delle generazioni future. In campo professionale ci sono state molte differenze fra le varie realtà, basti pensare che tutti i dipendenti pubblici hanno mantenuto nel periodo critico la retribuzione solita, mentre in ambito privato lo Stato è intervenuto con strumenti di sostegno come la cassa integrazione e il blocco dei licenziamenti. Ogni realtà aziendale ha poi trovato soluzioni interne, alcune grazie a contributi statali, altre dirette, che hanno bilanciato in qualche modo l'improvvisa carenza produttiva e l'inevitabile grave conseguenza economica. È diventato pervasivo e strutturato lo smartworking, una forma di lavoro che ha risolto al tempo stesso due ordini di problemi. Da una parte ha dato la possibilità di continuare a esercitare la propria attività da casa, dall'altra ha ridotto l'assembramento negli uffici. Ha riguardato sia il comparto pubblico che quello privato, con aspetti positivi e negativi. C'è da dire che questa pratica è in uso da tempo, in assenza anche di particolari condizioni, nel mondo anglosassone per dare più possibilità ai lavoratori, soprattutto alle donne, di vivere maggiormente il mondo familiare, ma ha una valenza anche per limitare la circolazione dei veicoli e ridurre l'inquinamento. Lo smartworking, già attuato da molte aziende in tempi precedenti, è stato definito e codificato con il Jobs Act del 2015 e con la legge numero 81/2017. Nel periodo pre-covid l'Italia condivideva con la Grecia la più

bassa percentuale di coloro che lavoravano da casa (4,7%); nei Paesi Bassi si è passati dall'11,5% del 2010 al 39,9% attuale, mentre in Svezia nel 2019 la percentuale di lavoro da casa è stata del 34,7%. Bisogna fare una distinzione tra il telelavoro e lo smartworking³⁶. Lo smartworking è una modalità di lavoro caratterizzata dalla possibilità di lavorare dove, come e quando si vuole, nel rispetto della disciplina contrattuale. Il lavoratore ha quindi una ampia libertà nella prestazione d'opera, cosa che non è del telelavoro che rappresenta solo una evoluzione come maggiore possibilità organizzativa³⁷. In ambito commerciale le ripercussioni sono state tante; tutte le forme di lavoro precario o di lavoro estemporaneo nel periodo del lockdown sono state di fatto ridotte drasticamente con ripercussioni pesanti sulla vita di persone con insufficienti possibilità di base e scarsi sostegni economici.

E' di tutta evidenza come in questo momento si assista a differenti e nuove esigenze e percezioni da parte dei lavoratori e del mondo professionale, così come di bisogni intrinseci degli stessi. Chi continua a lavorare avrà bisogno di sostegno nelle attività di cura (bambini a casa da scuola, anziani, disabili, malati, etc), chi è stato

³⁶ Policarpio I. *Telelavoro, smartworking e lavoro agile: differenze e significato*
<https://www.money.it> data 06/08/2020

³⁷ Pesenti L. Scansiani G. *“Welfare Aziendale: e adesso?”* Milano, Vita e pensiero, 2020, pag.15-24

oggetto di ricorso ad ammortizzatori sociali subirà una diminuzione del proprio reddito disponibile³⁸.

È verosimile, però, che questa nuova e drammatica situazione porterà a sviluppi inattesi e a nuove creatività, come è successo nel passato, nel tentativo di prepararsi a sfide analoghe, ma anche come semplice balzo d'orgoglio dell'uomo in risposta alla minaccia della natura. Il tardo medioevo, il Quattrocento, il secolo successivo all'evento pandemico del Trecento divenne uno dei più luminosi della storia dell'uomo, il secolo dell'Umanesimo, del Rinascimento e dell'espressione di geni e di sviluppi impensabili nei secoli precedenti.

³⁸Ghislandi D. *Welfare aziendale in tempo di covid-19: adattabilità dei piani e nuove categorie di dipendenti determinate anche temporaneamente* <https://www.diritto24..ilsole24ore.com> data 08/08/2020

3. L'IMPATTO SULLE REALTA' PRODUTTIVE AZIENDALI

L'impatto della pandemia da SARS-CoV-2 sulle realtà produttive aziendali è stato devastante. Un evento analogo, con blocco pressoché completo da lockdown di tutta la realtà produttiva nazionale, non trova riscontro dal dopoguerra ad oggi. La problematica legata all'epidemia si è manifestata in tutta la sua complessità nel periodo focale, ma non è pensabile che essa possa esaurirsi nel breve tempo. L'impatto avrà conseguenze nel lungo periodo e richiederà una revisione radicale del welfare aziendale da adeguare alle necessità personali e collettive³⁹. Molte piccole imprese non hanno retto all'emergenza e hanno sospeso l'attività. Le aziende strutturate hanno dovuto rispondere in modo tempestivo e adeguato, con tutti i mezzi a disposizione, come la cassa integrazione, la diversificazione dei turni, il lavoro agile, lo smaltimento ferie e altre procedure efficaci. Mckinsey, nell'articolo "Beyond Coronavirus: *the path to the next normal*"⁴⁰, ha previsto una condizione futura ipotizzabile in cinque fasi. La prima chiamata "resolve", e' dedicata alla protezione della popolazione aziendale per evitare chiusure e salvaguardia dei lavoratori.

³⁹Pesenti L. Scansiani G. "Welfare Aziendale: e adesso?" Milano, Vita e pensiero, 2020 pag.25-27

⁴⁰ McKinsey & Company *Beyond coronavirus: the path to the next normal*
<https://www.mckinsey.com> data 21/07/2020

La seconda detta “*resilience*”, è caratterizzata dalla consapevolezza della incombente crisi economica e relative integrazioni delle misure di welfare prese dal governo.

La terza definita “*return*”, che vede il lento ritorno verso una auspicata normalità e la costante sinergia tra i programmi di welfare del governo e quelli aziendali, per sostenere le distanze di sicurezza, l’utilizzo dei dispositivi di protezione individuale, lo smartworking e gli spostamenti. Queste norme restano in vigore inevitabilmente fino alla certezza della conclusione dell’epidemia, definita dai criteri dell’OMS.

La quarta fase nominata la “*reimagination*” è caratterizzata da un cambiamento di tutto il modus operandi per la diversificazione dei processi aziendali, dei contenuti e delle relazioni professionali.

L’ultima, la “*reform*”, prevede un nuovo tipo di approccio al lavoro con predilezione per il lavoro da casa, la sorveglianza e l’ampliamento del welfare con strumenti e modalità nuove di fruizione dei servizi pubblici e privati. È proprio il Welfare la chiave di volta del nuovo approccio al lavoro⁴¹. Negli ultimi anni il welfare aziendale ha avuto una crescita verticale; esso rappresenta l’insieme dei servizi e prestazioni volti a rispondere ai bisogni di natura sociale dei lavoratori e

⁴¹Furfaro L. “*Welfare aziendale*” Milano, Editore Giuffrè, 2020

Treu T. “*Welfare aziendale 2.0*” Assago-Milano, Ipsos Editore, 2016

La finalità è quella di garantire una maggior efficacia sul piano dei servizi offerti al lavoratore ed un minor impatto per le imprese che lo propongono.

delle loro famiglie, erogati da aziende che possono sostenere tali oneri, nel contesto di strategie globali di imprese. Sono sostegni che si avvalgono di norme vantaggiose anche sul piano fiscale e previdenziale e hanno l'effetto di migliorare il benessere dei lavoratori sia nel luogo di lavoro che in ambito privato e familiare (orari flessibili, incremento delle dotazioni di congedi parentali, conciliazione vita-lavoro). L'impatto da covid-19 ha determinato anche un sistema di welfare estemporaneo attraverso la sanificazione dei luoghi di lavoro, la rivalutazione delle norme di sicurezza, la riorganizzazione degli uffici e delle unità produttive, il lavoro da remoto. Tutte queste indicazioni sono riportate nel "Protocollo condiviso" siglato il 14 Marzo 2020 e aggiornato il 24 Aprile 2020.

Dalla survey di "*Percorsi di Secondo Welfare*" attraverso "*open call for good practices*"⁴², si rileva che molte aziende hanno intrapreso strade di sostegno al reddito con aumenti salariali, ma anche con voucher e ticket mensili per la spesa e baby-sitting; inoltre bonus mensili attraverso Accordi vertici-sindacati, ai lavoratori che assicurano la continuità produttiva. Infine casi di solidarietà grazie a riduzione dello stipendio da parte del management.

⁴²Percorsi di secondo welfare *Welfare aziendale e RSI nella fase 1: disponibile il Rapporto di ricerca di percorsi di secondo welfare* <https://www.secondowelfare.it> data 21/07/2020

Frutto della survey condotta in pieno lockdown, il report offre dati e analisi su come le organizzazioni abbiano supportato dipendenti e comunità durante l'emergenza attraverso misure di welfare aziendale e responsabilità sociale di impresa (RSI).

Questi sono solo alcuni dei provvedimenti che la macchina del welfare ha creato e certamente rinvigorito in risposta alla drammatica situazione aziendale. L'offerta è stata generalmente equa e adeguata alle esigenze personali e collettive, con crediti in genere non fissi ma adattati ai bisogni dei lavoratori. L'impatto del covid-19 sulla salute fisica e sullo stato psicologico delle persone ha necessariamente richiesto un impegno moltiplicato in termini di prevenzione sanitaria con supporti clinici, psicologici, familiari, culturali e relazionali.

Questa richiesta, unitamente al ridimensionamento inevitabile delle attività per misure di prevenzione, ha finito per generare ridotti servizi delle strutture sanitarie proprio durante l'emergenza. La crisi da riduzione del fatturato e la conseguente crisi di liquidità hanno messo a rischio l'occupazione e il reddito. L'organizzazione internazionale del lavoro (OIL) ha calcolato una caduta delle ore lavorative a livello mondiale del 6,7% con una perdita relativa di 195 milioni di posti di lavoro a tempo pieno in una settimana lavorativa di 48 ore⁴³. L'organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) ha previsto che la pandemia ridurrà la crescita del PIL. Per il fondo monetario internazionale (FMI) la decrescita del PIL Mondiale si aggirerà sul 3% nel 2020 con perdita totale di nove mila miliardi di dollari tra il

⁴³Nota OIL Covid-19 e il mondo del lavoro:2 edizione Stime e analisi aggiornate del 07/04/2020 <https://www.ilo.org> data 21/07/2020

Lo scrive l'Organizzazione Internazionale del lavoro in un rapporto pubblicato sul proprio sito.

2020 e il 2021. Il FMI definisce la crisi da covid-19 la recessione peggiore dopo la Grande Depressione degli anni '30.

Il pacchetto di misure disposto dal decreto “Cura Italia” numero 18/2020 ha previsto il potenziamento del sistema sanitario, la protezione del lavoro e dei redditi, il sostegno alla liquidità delle imprese e alle famiglie, la sospensione delle scadenze tributarie e dei contributi previdenziali e assistenziali.

A seguito dell'emergenza epidemiologica dovuta al diffondersi del COVID-19 e della conseguente e inevitabile crisi economica che ha colpito il paese, in particolare con l'art. 46 del citato decreto, il Governo ha disposto il divieto per tutte le aziende, a prescindere dalla dimensione occupazionale, di licenziare per ragioni inerenti e/o riconducibili a modifiche dell'attività produttiva⁴⁴. L'emergenza è stata affrontata con uno stanziamento di 25 miliardi di euro iniziali, che arriveranno a 350 miliardi di euro nel tempo, a beneficio del mondo produttivo⁴⁵. Altri interventi dello Stato volti a fronteggiare il sostegno alla liquidità sono stati il rafforzamento del SSN e della ricerca scientifica, la semplificazione burocratica, la salvaguardia economica

⁴⁴Cotroneo D. *Covid-19 e sospensione dei licenziamenti* <https://www.diritto24..ilsole24ore.com> data 08/08/2020

⁴⁵Tucci C. *Licenziamenti, sgravi, contratti: così cambia il lavoro con il dl agosto* <http://amp.ilsole24ore.com> data 08/08/2020

Il pacchetto lavoro contenuto nel decreto di agosto vale circa 12 miliardi di euro. Si spazia dal rifinanziamento della cassa integrazione per altre 18 settimane a una serie di sgravi e incentivi temporanei a imprese e professionisti per tutelare (e, in qualche modo, creare) occupazione e reddito.

e finanziaria degli enti locali con miglioramento dei servizi e reti di protezione sociale.

Un altro atto strategico dello Stato è quello definito “Patto per l’Export” con l’obiettivo di recuperare il tempo perduto (Assoc. Silk Council-Lifang Dong e Chiara Civitelli)⁴⁶.

Per certi versi l’impatto da covid-19 ha trovato lo Stato Italiano più pronto della stessa Unione Europea, che ha dimostrato poca tempestività e preparazione nella gestione dell’Emergenza. Solo in un secondo tempo l’Europa è intervenuta in modo tangibile con un piano per l’acquisto di titoli nel settore pubblico e privato di 750 miliardi, adottando un programma di Aiuti di Stato con una clausola nel Patto di Stabilità che consente agli stati membri di discostarsi dagli obblighi di bilancio, per mettere in campo risorse atte a fronteggiare l’Emergenza. Su proposta italiana sono stati istituiti strumenti finanziari come gli European Recovery Bond, titoli garantiti dal bilancio europeo, con liquidità raccolte ridistribuite agli stati maggiormente colpiti dal covid-19. Altri strumenti come il MES voluti da alcuni stati come Germania e Olanda sono stati ritenuti inadeguati dall’Italia proprio perché l’emergenza è stata dilagante e i costi non sono stati imputabili al comportamento

⁴⁶Dong L. e Civitelli C. *Covid-19: impatto sociale, economico e geopolitico* <https://valiuechina.net> data 21/07/2020

inadeguato di un singolo Stato⁴⁷. Tutte le forme di finanziamento dei singoli stati membri in difficoltà nel medio e lungo termine graveranno sui bilanci pubblici. Secondo alcuni economisti (M. Messori, “*The current European debate on fiscal policy: too much and too little*”)⁴⁸ il modo per evitare aumenti di deficit a seguito di finanziamenti europei per il coronavirus è un “contributo come donazione” e non come finanziamento, proprio per l’eccezionalità dell’evento.

Tutte le forme di sostegno finanziario europeo infatti, nel medio e lungo termine, determineranno una ulteriore compromissione di bilanci precari degli stati più deboli con inevitabili aggiustamenti fiscali e politiche restrittive. Il “dopo pandemia” potrebbe quindi rivelarsi ancor più penoso di quello pandemico stesso, sullo stato sociale e sulle realtà produttive aziendali.

⁴⁷ Luiss Open *L'impatto economico del Coronavirus nel breve e nel lungo periodo* <https://open.luiss.it> data 21/07/2020

⁴⁸ Messori M. “*The current European debate on fiscal policy: too much and too little*” <https://sep.luiss.it> 21/07/2020

4. GLI INTERVENTI ATTRAVERSO BENEFITS E ALTRE

SOLUZIONI IMMEDIATE

La pandemia da SARS-CoV-2 in breve tempo ha rimesso in discussione un intero sistema lavorativo, spazzando via la rassicurante routine, le certezze acquisite e le consolidate abitudini. Continuare a lavorare, in ogni luogo, con il costante bollettino dei nuovi focolai, contagi, ricoveri e decessi, in ambito aziendale è stato certamente poco produttivo, se non improduttivo. Per la grande maggioranza dei lavoratori è stato momento di occasioni perse, di progetti crollati sul nascere, di ricavi perduti e di sbandamenti organizzativi. Per qualcuno invece è stata occasione di riprogettazione, di partecipazione e condivisione. L’Emergenza e il post-covid, hanno generato meccanismi volti ad affrontare e superare le criticità aziendali e personali. È stato il governo con il maxi decreto legge “Cura Italia”⁴⁹ da 25 miliardi di euro a far fronte in prima battuta all’Emergenza, attraverso una serie di misure tra le quali il sostegno all’occupazione e ai lavoratori in difesa del lavoro e del reddito e il supporto al credito per famiglie e piccole-medie imprese attraverso il sistema bancario e l’utilizzo del fondo Centrale di Garanzia⁵⁰. Fra le misure

⁴⁹D.L.n.18/2020 recante “Misure di potenziamento del Servizio Sanitario Nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da Covid-19”

⁵⁰Cottone N. *Coronavirus: le misure urgenti, dal blocco dei licenziamenti al premio per i dipendenti in azienda* <https://amp.ilsole24ore.com> data 21/07/2020

Vannoni L. *Ammortizzatori sociali covid-19:le aziende e i lavoratori interessati* <https://www.eclavoro.it> 14/07/2020

intraprese a sostegno del lavoro, il premio di 100 euro non tassabile per i dipendenti con reddito fino a 40000 euro, non in smartworking, rapportato al numero dei giorni di lavoro in sede. Un indennizzo di 600 euro mensile (non in smartworking) non tassabile per i lavoratori autonomi e le partite iva. Si è fatto ricorso su larga scala alla Cassa Integrazione, estesa in tutto il territorio nazionale a tutti i dipendenti di ogni settore. È stato quindi istituito il Fondo per il reddito di ultima istanza da 300 milioni di euro, per gli esclusi dai 600 euro, compresi i professionisti iscritti agli Ordini. Per il Settore Privato è stata istituita l'equiparazione alla malattia del periodo trascorso in quarantena o in permanenza domiciliare fiduciaria con sorveglianza attiva per covid-19. Congedo parentale di 15 giorni aggiuntivi al 50% dello stipendio per i genitori lavoratori di figli sotto i 12 anni o con disabilità; bonus di 600 euro per baby sitter aumentato a mille per il personale del SSN e delle Forze dell'Ordine⁵¹. Già nel pieno della crisi sanitaria prima e socio-economica poi, diverse imprese sono ricorse a misure di welfare aziendale ad hoc per rispondere in modo solerte ai rinnovati bisogni dei propri dipendenti, delle loro famiglie e delle comunità di riferimento⁵².

Il welfare aziendale è infatti uno strumento di per sé adattabile alle mutate esigenze dell'azienda, dei dipendenti e dell'ambiente circostante e lo sta dimostrando anche

⁵¹ Chini L.. *Misure fiscali del "Cura Italia"5 incentivi per lavoratori e famiglie* <https://www.fiscooggi.it/rubrica> data 27/07/2020

⁵² Guarini M. *Welfare aziendale al bivio :quale destino dopo Covid-19?*<https://www.ilpuntopensionielavoro.it> data 08/08/2020

in questa congiuntura, di grande novità e con innegabili conseguenze nella difficile gestione delle risorse umane⁵³.

Le Aziende si sono mosse in modo diverso con benefits e soluzioni autonome volte a sopperire al fermo produttivo. I benefits promossi e distribuiti dalle aziende sono stati di vario tipo, di varie entità e commisurati spesso alle esigenze dei lavoratori. Sono state le aziende della grande distribuzione, in particolare di quella alimentare, a rispondere con correttezza e immediatezza alle esigenze dei lavoratori⁵⁴. Bisogna dire che nel periodo del lockdown c'è stato un incremento della richiesta del 50% di articoli come la pasta. In un messaggio apparso sui principali quotidiani l'azienda di Parma Barilla ha citato tutti i suoi 2700 lavoratori per aver assicurato la produzione e di conseguenza i rifornimenti dei supermercati⁵⁵. La Esselunga ha predisposto un intervento di welfare di 150 euro a favore dei dipendenti, mentre a favore delle Strutture Sanitarie in prima linea nella lotta al covid-19, ha partecipato con una donazione di 2,5 milioni di euro (Spallanzani di Roma, San Matteo di Pavia,

⁵³Ghislandi D. *Welfare aziendale in tempo di covid-19: adattabilità dei piani e nuove categorie di dipendenti determinate anche temporaneamente* <https://www.diritto24.ilsole24ore.com> data 08/08/2020

⁵⁴Rinaldi A. *Dai buoni benzina ai bonus, così l'alimentare premia i dipendenti* <https://torino.corriere.it/economia> data 23/07/2020

Lanari C. *Le aziende aperte che premiano i dipendenti: non solo Ferrero e Amadori* <https://www.investireoggi.it> data 20/07/2020

Santoni V. *Il ruolo sociale delle imprese nei momenti difficili: il welfare aziendale ai tempi del Coronavirus* <https://www.secondowelfare.it> data 04/08/2020

Pacino G. *Il welfare aziendale ai tempi del Covid-19* <https://tuttowelfare.info> data 04/08/2020

⁵⁵Frojo M. *Barilla, una campagna per ringraziare i dipendenti* <https://www.repubblica.it/economia> data 20/07/2020

Sacco di Milano, Papa Giovanni XXIII di Bergamo e Policlinico di Milano)⁵⁶. La Ferrero, multinazionale del food, ha erogato circa 750 euro lordi in busta paga, per i dipendenti degli stabilimenti di produzione, per il personale della logistica e per i venditori Ferrero in Italia, rapportati alla presenza al lavoro tra il 16 Marzo e il 24 Aprile⁵⁷. L'azienda ha inoltre attivato lo smartworking fino a data da destinarsi per il personale non direttamente coinvolto in attività produttive. Ha poi previsto il raddoppio delle linee bus per trasporto dei dipendenti e tutti gli accorgimenti anticovid in sede. Alcune aziende della filiera alimentare hanno erogato benefits attraverso un aumento stipendiale. L'azienda agricola Ponte Reale che produce mozzarella di bufala campana dop, ha aumentato lo stipendio dei cento dipendenti del 35%⁵⁸. Con un'azione analoga, cioè una maggiorazione dello stipendio in percentuale varia, si sono mosse numerose aziende, tra cui alcune multinazionali note come P&G, Gillette, Nestlé, Barilla, Mutti, Gruppo Lactalis (tra i marchi più noti Galbani e Parmalat) etc. Il pastificio veneto Rana, riconoscendo l'impegno dei suoi 700 lavoratori, che negli stabilimenti del gruppo hanno garantito continuità alla

⁵⁶ Consigliere I. *Supermercati e discount: i premi ai dipendenti, gli sconti e le donazioni* <https://www.corriere.it/economia> data 09/07/2020

⁵⁷ Larizza A. *Coronavirus, anche Ferrero premia i dipendenti e Manley (Fca) si dimezza lo stipendio* <https://www.ilsole24ore.com> data 17/07/2020

Carrà M. *Ferrero premia i dipendenti che non si sono mai fermati: fino a 750 euro in busta paga* <https://forbes.it> data 20/07/2020

⁵⁸ Li Volti F. *Coronavirus, caseificio Ponte Reale aumenta lo stipendio dei suoi dipendenti del 35%* <https://masterx.iulm.it/news> data 21/07/2020

produzione, oltre alla maggiorazione del 25% per ogni giorno lavorato, ha offerto un ticket mensile straordinario di 400 euro per le spese di babysitting.

Fileni (carni biologiche) ha offerto 500mila euro per alzare la paga dei dipendenti che sono rimasti alla produzione, per soccorrere le famiglie dei lavoratori in caso di contagio e per un'assicurazione sanitaria aggiuntiva a quella prevista dai fondi sanitari del settore alimentare e agricolo. Un'altra parte cospicua della donazione è stata devoluta al sistema sanitario delle Marche⁵⁹.

Premi di produzione e coperture assicurative⁶⁰ con indennità di ricovero, convalescenza e post ricovero, per mostrare vicinanza e gratitudine a chi non si è fermato, sono stati adottati dalla gran parte delle imprese⁶¹. Amadori ha anche messo a disposizione dei propri operai 1,2 milioni di euro in buoni spesa alimentare, per riconoscere il senso di responsabilità da loro dimostrata. L'azienda Oleificio Zucchi con sede a Cremona, una delle città maggiormente colpite dall'emergenza, ha fornito un pacchetto di assistenza post ricovero per gestire al meglio la convalescenza e le necessità familiari (invio medico a domicilio, trasporti in

⁵⁹ Giliberto J. *Soldi e mascherine, ecco la gara di solidarietà da parte delle imprese* <https://www.ilsole24ore.com> data 22/07/2020

⁶⁰ Per l'Agenzia delle Entrate le formule assicurative per le infezioni da Covid-19 possono rientrare nei piani di welfare aziendale previsti dal c.2 lett.f quater dell'art.51 del TUIR.. Infatti, con la Circolare n.8/2020 conferma la piena deducibilità per le imprese delle polizze assicurative destinate ai lavoratori dipendenti e legate al Coronavirus.

⁶¹ Pieraccini S. *Da Deliveroo a Sigaro Toscano, le aziende assicurano i dipendenti contro il Covid-19* <https://www.ilsole24ore.com> data 21/07/2020

Spinelli A. *Coronavirus, sempre più aziende premiano i loro dipendenti* <https://www.ilmessaggero.it> data 20/07/2020

ambulanza, consegna spesa, invio di un collaboratore familiare o baby sitter, etc)⁶².

Le coperture assicurative sono state in maggioranza attivate fino alla fine dell'anno.

Grandi aziende come la Luxottica hanno attinto alla Cassa Integrazione al 100% e

alla riduzione degli stipendi dei manager. Per tutta la durata del periodo della Cassa

Integrazione l'azienda ha riconosciuto un contributo welfare di 500 euro netti

mensili per tutti i dipendenti rimasti in servizio all'interno delle sedi, con contributo

erogato in beni e servizi a sostegno delle esigenze sociali e assistenziali, con calcolo

sulle reali giornate lavorative⁶³. La A2A, azienda fornitrice di Energia, ha invece

supportato i dipendenti con benefits indiretti attraverso strumenti di protezione

economica, di copertura assicurativa e di solidarietà in caso di contagio da covid-

19. L'azienda ha messo a disposizione un sussidio per i giorni di ricovero presso il

SSN, con possibilità di allargamento ai familiari fiscalmente a carico.

La polizza è stata estesa a tutela dei familiari in caso di decesso del titolare; non

sono mancati benefits per le famiglie⁶⁴.

Iniziative simili sono state prese anche da aziende del settore metalmeccanico

(Leonardo e Fincantieri) e delle telecomunicazioni (Tim, Fastweb e Italiaonline) e

dei trasporti (Fs, Trenord o e Autostrade). Hanno integrato la polizza assicurativa

⁶²Trovato I. *Le aziende che pagano di più i lavoratori che tengono aperte le fabbriche: da Rana a Mutti* <https://www.corriere.it/economia> data 19/07/2020

⁶³Carrà M. *La mossa di Luxottica per i dipendenti: retribuzione al 100% più bonus, poi si recupererà ad agosto* <https://forbes.it> data 20/07/2020

⁶⁴Redazione Web *A2A polizza assicurativa per i dipendenti contagiati da Covid-19* <https://www.giornaledibrescia.it> data 23/07/2020

contro il Covid - 19 del settore, che prevede diverse indennità a seconda della gravità dello stato di salute del lavoratore, con altre lodevoli iniziative⁶⁵. Ci sono state aziende come Doucal'S, che hanno definito un piano per i dipendenti attraverso “un sondaggio interno”, come dire che la “conoscenza” dei reali bisogni dei lavoratori è scaturita dalla comunicazione diretta, senza preclusioni e condizionamenti. L'azienda ha quindi previsto benefits a favore di visite mediche, buoni, libri scolastici e polizza anticovid⁶⁶. Da quanto esposto emerge, quindi, che le aziende si sono mostrate in gran parte vicine ai propri collaboratori ed in grado di sostenere i cambiamenti che certamente continueranno ad impattare sulle imprese nel prossimo futuro.

Prestazioni di natura sociale (previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa, e assicurazioni sociali), familiare (istruzione per i figli, strumenti di conciliazione vita-lavoro, etc) o di sostegno più o meno diretto alla professione stessa (acquisito di dispositivi tecnologici, facilitazioni per i trasporti, etc) potrebbero diventare gli strumenti attraverso cui favorire, ancor di più in un momento delicato come quello che segue l'emergenza innescata da SARS-CoV-2, il definitivo sviluppo del welfare aziendale.

⁶⁵Querzè R. *Da Leonardo a Tim, le aziende che assicurano i dipendenti contro il coronavirus* <https://www.corriere.it/economia> data 20/07/2020

⁶⁶Marcelli F. *Doucal's lancia un piano welfare per i suoi dipendenti* <https://www.mffashion.com> data 23/07/2020

Anche come sostegno complementare e integrativo di welfare pubblico sempre più sotto pressione. A patto però di una revisione dei piani ora già in uso, che sappia, da una parte, cogliere con soluzioni innovative le mutate esigenze dei potenziali beneficiari e, dall'altra, portare a compimento quel processo di “finalizzazione” da più parti invocato già in tempi non sospetti⁶⁷.

⁶⁷ Guarini M. *Welfare aziendale al bivio :quale destino dopo Covid-19?*
<https://www.ilpuntopensionielavoro.it> data 08/08/2020

Conclusioni

Dopo il coronavirus le nuove forme di organizzazione del lavoro, a distanza o in azienda, e anche il welfare aziendale sono destinati a cambiare.

La vera e prioritaria misura di welfare cui guardare sarà quella di riuscire a tornare a lavorare, in salute e con tutte le garanzie necessarie per preservare l'integrità fisica e psicologica dei lavoratori, nella prospettiva di guardare a un lavoro che sia ancora lì ad attendere i lavoratori quando l'emergenza epidemiologica sarà più o meno finita.

Il tema del lavoro sarà un grande banco di prova, perché questa volta non si tratterà semplicemente di salvarlo, ma di rilanciarlo come valore individuale e collettivo.

E' questa una delle lezioni, tra le tante, che il Coronavirus ha impartito alla società.

Vista da quest'ottica, la questione chiama fin d'ora pienamente in causa il tema del Welfare aziendale, elemento che ormai del lavoro è una componente di non secondaria importanza. Espressione di culture organizzative solide e radicate nel tempo, più recentemente frutto di nuove culture dell'*HR management* improntate alla logica del "valore condiviso"⁶⁸, il welfare aziendale è ormai parte integrante

⁶⁸M. Porter e M. Kramer "Creating shared value", *Harvard Business Review* February 2011
Con il termine "valore condiviso" si fa riferimento "all'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali della comunità in cui essa opera".

dei principali contratti collettivi nazionali. Una componente sul cui sviluppo lo stesso Legislatore ha molto puntato negli ultimi anni e che gli effetti della pandemia potrebbero e dovrebbero, indurre a rafforzare ulteriormente in futuro.

Il nuovo welfare deve fare della formazione elemento imprescindibile, diffuso lungo tutta la vita lavorativa, capace di garantire il vero diritto al futuro per tutti.

Esso dovrà essere contrattato e indirizzato verso un ecosistema che metta al centro la persona, l'impresa e il territorio.

Le migliori prassi di welfare aziendale riguardano, infatti, la società nel suo insieme, capaci di generare positivi impatti sugli equilibri tra vita lavorativa e vita personale e familiare, nonché sul piano dell'economia e del territorio⁶⁹.

Salute e sicurezza devono essere parte integrante di un benessere che dall'azienda si muove fino alla comunità, attraverso protocolli e piani territoriali condivisi.

Il welfare del futuro dovrà tenere in considerazione anche la rivisitazione del layout e dell'ergonomia delle aziende, rendendole non solo sicure ma anche belle e sostenibili.

La rigenerazione del territorio dovrà essere parte integrante di questo progetto, attraverso infrastrutture materiali e immateriali, armoniche e in equilibrio con l'ambiente e le persone⁷⁰.

⁶⁹Pesenti L. Scansiani G. *“Welfare Aziendale: e adesso?”* in Prefazione di Marco Bentivogli e Introduzione, Milano, Vita e pensiero, 2020

⁷⁰Sul punto si veda Cesareo V. Paveri N. *“Il Welfare responsabile alla prova”* Milano, Vita e pensiero, 2019

Bibliografia

Alessandrini G. "Lavorare nelle risorse umane. Competenze e Formazione 4.0" Roma, Armando Editore, 2019

Castellano A. "Storie di Leadership. Percorsi di apprendimento organizzativo" Milano, Guerini e Associati, 2004

Castellano A. "Valorizzare il capitale umano" Milano, Egea Spa, 2019

Cesareo V. Paveri N. "Il Welfare responsabile alla prova" Milano, Vita e pensiero, 2019

D'Auria G. e De Smet A. McKinsey & Company Organization Practice "La leadership durante una crisi: rispondere all'epidemia di coronavirus e alle sfide future" Marzo, 2020

Furfaro L. "Welfare aziendale" Milano, Editore Giuffrè, 2020

Ghiselli F. Campaner Pasianotto I. "Fringe benefit e piani di welfare" in Guide Operative, Assago-Milano, Ipsa Editore, 2017

Macciocca M. L. Massimo R. "Gestione e Valorizzazione delle risorse umane" Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore, 2019

Murray K. "Il linguaggio del leader. Come dirigenti e manager devono comunicare per ispirare ed ottenere il massimo" Milano, Tecniche Nuove, 2014

Pesenti L. Scansiani G. "Welfare Aziendale: e adesso?" Milano, Vita e pensiero, 2020

Poma L. Vecchiato P. "La guida del sole24 ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione" Milano, Editore Il sole 24 ore, 2019

Porter M. Kramer M. "Creating shared value", Harvard Business Review February, 2011

Sansavini C. "Leadership e gestione del cambiamento. Abilità manageriali per coinvolgere, motivare e guidare i propri collaboratori" Milano, Editore Alpha Test, 2020

Treu T. "Welfare aziendale 2.0" Assago-Milano, Ipsoa Editore, 2016

Trevisan D. "Team leadership e comunicazione operativa. Principi e pratiche per il miglioramento continuo individuale e di team" Milano, Franco Angeli, 2016

Sitografia

Fattizzo M. Valorizzare ed incentivare il lavoratore in azienda
<https://biancolavoro.it> data 24/07/2020

Santoni V. Il ruolo sociale delle imprese nei momenti difficili: il welfare aziendale ai tempi del Coronavirus <https://secondowelfare.it> data 04/08/2020

Santoni V. Welfare aziendale la legge di bilancio 2019 segna una battuta di arresto
<https://www.secondowelfare.it> data 05/08/2020

Magri M. Sgravio contributivo per i premi di risultato dopo la stabilità 2016
<https://www.eclavoro.it> data 05/08/2020

Lesce D. De Lucia V. Lavoro e detassazione: i chiarimenti dell’Agenzia delle Entrate <https://www.diritto24.ilsole24ore.com> data 14/07/2020

Venturi F. “Perché quella del Covid-19 non è la fra le peggiori pandemia della storia” <https://www.agi.it> data 25/07/2020

Guadagni G. Epidemia e pandemia della storia <https://www.studenti.it> data 09/08/2020

D’Amato A. Epidemia e pestilenza <https://www.treccani.it> data 09/08/2020

Panetto M. Rt inferiore a 1 in tutta Italia: cosa significa? <https://ilbolive.unipd.it> data 09/08/2020

Guida OMS alla gestione del rischio di influenza pandemica – 2017 <https://www.salute.gov.it> data 25/07/2020

Caffarati R. Lavoro e consumi: l’impatto sociale ed economico del coronavirus
<https://www.onlinesim.it/blog> data 04/08/2020

Luiss Open L’impatto economico del Coronavirus nel breve e nel lungo periodo
<https://open.luiss.it> data 21/07/2020

Mondeo S. *Dalla peste al Coronavirus-la seconda volta della Lombardia*
<https://www.corriere.it> data 09/08/2020

Righetti V. *Coronavirus e peste, che analogie!* <https://cronachediverona.com> data 21/07/2020

Policarpio I. *Telelavoro, smartworking e lavoro agile: differenze e significato*
<https://www.money.it> data 06/08/2020

Ghislandi D. *Welfare aziendale in tempo di covid-19: adattabilità dei piani e nuove categorie di dipendenti determinate anche temporaneamente*
<https://www.diritto24.ilsole24ore.com> data 08/08/2020

McKinsey & Company *Beyond coronavirus: the path to the next normal*
<https://www.mckinsey.com> data 21/07/2020

Percorsi di secondo welfare Welfare aziendale e RSI nella fase 1: disponibile il Rapporto di ricerca di percorsi di secondo welfare <https://www.secondowelfare.it>
data 21/07/2020

Nota OIL Covid-19 e il mondo del lavoro: 2 edizione Stime e analisi aggiornate del 07/04/2020 <https://www.ilo.org> data 21/07/2020

Cotroneo D. *Covid-19 e sospensione dei licenziamenti*
<https://www.diritto24.ilsole24ore.com> data 08/08/2020

Tucci C. *Licenziamenti, sgravi, contratti: così cambia il lavoro con il dl agosto*
<http://amp.ilsole24ore.com> data 08/08/2020

Dong L.. e Civitelli C. *Covid-19: impatto sociale, economico e geopolitico*
<https://valiuechina.net> data 21/07/2020

Messori M. *“The current European debate on fiscal policy: too much and too little”*
<https://sep.luiss.it> 21/07/2020

Cottone N. *Coronavirus: le misure urgenti, dal blocco dei licenziamenti al premio per i dipendenti in azienda* <https://amp.ilsole24ore.com> data 21/07/2020

Vannoni L. *Ammortizzatori sociali covid-19: le aziende e i lavoratori interessati*
<https://www.eclavoro.it> data 14/07/2020

Chini L. *Misure fiscali del “Cura Italia”5 incentivi per lavoratori e famiglie*
<https://www.fiscooggi.it/rubrica> data 27/07/2020

Guarini M. *Welfare aziendale al bivio: quale destino dopo Covid-19?*
<https://www.ilpuntopensionielavoro.it> data 08/08/2020

Rinaldi A. *Dai buoni benzina ai bonus, così l'alimentare premia i dipendenti*
<https://torino.corriere.it/economia> data 23/07/2020

Lanari C. *Le aziende aperte che premiano i dipendenti: non solo Ferrero e Amadori*
<https://www.investireoggi.it> data 20/07/2020

Pacino G. *Il welfare aziendale ai tempi del Covid-19* <https://tuttowelfare.info> data 04/08/2020

Frojo M. *Barilla, una campagna per ringraziare i dipendenti*
<https://www.repubblica.it/economia> data 20/07/2020

Consigliere I. *Supermercati e discount: i premi ai dipendenti, gli sconti e le donazioni* <https://www.corriere.it/economia> data 09/07/2020

Larizza A. *Coronavirus, anche Ferrero premia i dipendenti e Manley (Fca) si dimezza lo stipendio* <https://www.ilsole24ore.com> data 17/07/2020

Carrà M. *Ferrero premia i dipendenti che non si sono mai fermati: fino a 750 euro in busta paga* <https://forbes.it> data 20/07/2020

Li Volti F. *Coronavirus, caseificio Ponte Reale aumenta lo stipendio dei suoi dipendenti del 35%* <https://masterx.iulm.it/news> data 21/07/2020

Giliberto J. *Soldi e mascherine, ecco la gara di solidarietà da parte delle imprese*
<https://www.ilsole24ore.com> data 22/07/2020

Pieraccini S. *Da Deliveroo a Sigaro Toscano, le aziende assicurano i dipendenti contro il Covid-19* <https://www.ilsole24ore.com> data 21/07/2020

Spinelli A. *Coronavirus, sempre più aziende premiano i loro dipendenti*
<https://www.ilmessaggero.it> data 20/07/2020

Trovato I. Le aziende che pagano di più i lavoratori che tengono aperte le fabbriche: da Rana a Mutti <https://www.corriere.it/economia> data 19/07/2020

Carrà M. La mossa di Luxottica per i dipendenti: retribuzione al 100% più bonus, poi si recupererà ad agosto <https://forbes.it> data 20/07/2020

Redazione Web A2A polizza assicurativa per i dipendenti contagiati da Covid-19 <https://www.giornaledibrescia.it> data 23/07/2020

Querzè R. Da Leonardo a Tim, le aziende che assicurano i dipendenti contro il coronavirus <https://www.corriere.it/economia> data 20/07/2020

Marcelli F. Doucal's lancia un piano welfare per i suoi dipendenti <https://www.mffashion.com> data 23/07/2020

Guarini M. Welfare aziendale al bivio: quale destino dopo Covid-19? <https://www.ilpuntopensionielavoro.it> data 08/08/2020