

Ediesse

| Beppe De Sario

Welfare aziendale

Nodi e criticità della contrattazione
nei settori del terziario,
distribuzione e servizi



Centro Studi
FIlcams CGIL



Centro Multiservizi



EDIESSE

Materiali

Centro Studi
Filcams CGIL



Centro Multiservizi
SRI

Nel 2007 nasce, quale diramazione organizzativa del Ce.Mu. Centro Multiservizi, il Centro studi sociali per il terziario, turismo e servizi Filcams CGIL, al fine di promuovere e coordinare studi e ricerche in campo sociale e del lavoro e sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative.

L'azione e l'organizzazione del Centro studi ruotano attorno a una serie di ambiziosi progetti, che puntano alla promozione, all'attuazione e al coordinamento di attività di studio e ricerca nei settori sindacale e del lavoro, della previdenza e della sicurezza sociale, del welfare contrattuale e della responsabilità sociale delle imprese.

Si tratta di progetti di ampio respiro e di grande spessore culturale, sempre con un occhio di riguardo agli scenari, alle tematiche, all'evoluzione e alle innovazioni che, sia a livello nazionale sia internazionale, caratterizzano i comparti del terziario, del turismo e dei servizi.

Particolarmente importante è il lavoro realizzato dal Centro studi per l'Osservatorio sul terziario di mercato, progetto avviato nel 2011 in collaborazione con alcuni tra i maggiori esperti nel settore e condotto continuamente, seppur con tempistiche e uscite differenti.

I dati dell'Osservatorio offrono un insieme articolato e puntuale di informazioni di carattere tecnico, indispensabili elementi di conoscenza nel confronto negoziale tra le parti sociali e nella difesa delle condizioni e dei diritti dei lavoratori.

Il Centro studi cura la raccolta, conservazione e catalogazione, in un apposito archivio storico informatico, di pubblicazioni e materiale documentario relativo all'attività sindacale e alle tematiche del lavoro.

Per il conseguimento e nell'ambito di tali finalità il Centro studi si mette in relazione con organismi universitari e altri enti e gruppi di ricerca, e si avvale della consulenza di ricercatori, studiosi ed esperti nel campo delle problematiche individuate.

Si occupa inoltre di promuovere e stimolare forme di incontro, scambio, comunicazione e confronto, nonché di divulgazione e di collaborazione scientifica interdisciplinare, anche attraverso l'organizzazione di convegni, seminari e ogni altra iniziativa volta a valorizzare, approfondire e diffondere il materiale culturale e informativo prodotto.

Il Centro Multiservizi Ce.Mu. svolge la propria attività nel settore editoriale, della ricerca, della formazione e informazione, della promozione del sistema bilaterale.

In relazione a un'area così vasta e complessa, l'offerta di Ce.Mu. si concretizza in una serie di servizi che rispondono a specifiche esigenze e si sviluppano su più versanti:

- pubblicazione di studi, ricerche, materiale informativo e volumi di pregio ad alto valore culturale, propri e di terzi, anche di carattere digitale, relativi alla sfera sociale e lavorativa;
- impostazione e allestimento di campagne informative e servizi promozionali connessi alla sua attività;
- gestione di siti internet dedicati al settore del terziario e al suo sistema bilaterale, attraverso la redazione di contenuti, notizie, approfondimenti e di una Newsletter periodica che rappresentano un efficace strumento di promozione e conoscenza per aziende, lavoratori, professionisti del settore;
- formazione professionale e sindacale;
- organizzazione di seminari, congressi, convegni e incontri tematici;
- attuazione di capillari campagne informative sulle tematiche previdenziali, assistenziali e assicurative e costruzione, sul territorio, di un servizio di rete al fine di far conoscere a lavoratrici e lavoratori le modalità per usufruire delle prestazioni e dei rimborsi;
- in stretto e costante collegamento con l'Ufficio Stampa Filcams CGIL, Ce.Mu. infine è di supporto a Filcams nella fornitura di servizi connessi all'attività di ufficio stampa e videoconferenza.

La sede operativa è in Viale Glorioso 11, 00153 Roma.

Sito web: www.ce-mu.it • e-mail: info@ce-mu.it

Beppe De Sario

Welfare aziendale

Nodi e criticità della contrattazione
nei settori del terziario, distribuzione e servizi



EDIESSE

Beppe De Sario è ricercatore nella Fondazione Giuseppe Di Vittorio. È responsabile delle tematiche legate all'immigrazione e dell'Osservatorio sulla contrattazione sociale Cgil e Spi. Si occupa di welfare e politiche sociali e degli intrecci con la contrattazione collettiva.

Copyright by Ediesse 2017
Ediesse s.r.l.
Via delle Quattro Fontane - 00184 Roma
Tel. 06/44870325

www.ediesseonline.it
ediesse@cgil.it

Progetto grafico e copertina: Antonella Lupi

Indice

Parte prima

Il welfare aziendale tra pubblico, privato e iniziativa delle parti sociali	7
Il sistema che non c'è	7
Welfare aziendale: una prospettiva funzionale	9
Welfare occupazionale e welfare pubblico	11
Welfare aziendale, relazioni industriali e culture d'impresa	15
Welfare aziendale e dinamiche sociali ed economiche	17
Convergenze e divergenze tra welfare aziendale e welfare territoriale	19
La contrattazione di secondo livello	23
La contrattazione e la diffusione del welfare aziendale	27
Salario e welfare aziendale	34
Il regime fiscale del welfare aziendale	38

Parte seconda

Il welfare aziendale negli anni della crisi nei settori del terziario, distribuzione e servizi	45
Metodologia e domande di ricerca: i casi e l'approccio	45
Schede sulla contrattazione di secondo livello del welfare	47
<i>Adecco Italia S.p.a. (2011 e piattaforma di rinnovo)</i>	49
<i>Comifar distribuzione S.p.a. (2015)</i>	52
<i>Ikea Italia retail S.r.l. (2011 e 2015)</i>	54

<i>Autogrill S.p.a. (2015)</i>	57
<i>Eataly S.r.l. (2015)</i>	59
<i>Ricob Italia S.r.l. (2011 e 2016)</i>	61
<i>Zara Italia S.r.l. (2015)</i>	63
<i>Dnw Gl - Business Assurance Italia S.r.l. (2015)</i>	65
<i>Apple retail Italia S.r.l. (2013)</i>	68
Il Contratto collettivo nazionale di lavoro Tds in rapporto al welfare aziendale	72
Welfare contrattuale e bilateralità nei settori Tds in rapporto al welfare aziendale	75
Welfare aziendale e «ambiente» contrattuale	78
Flessibilità oraria, tempo scelto e tempo per sé	78
Produttività e welfare	82
Strategie unilaterali, contrattuali, sinergiche	83
Modelli esplorativi di welfare aziendale a partire dai settori Tds	86
Governance e «qualità» del welfare aziendale	93
Welfare aziendale: ruolo e risorse per le rappresentanze dei lavoratori	96
Welfare aziendale: rischi e opportunità per lavoratori	99
 <i>Bibliografia</i>	 103

Parte prima
Il welfare aziendale tra pubblico, privato
e iniziativa delle parti sociali

Il sistema che non c'è

Welfare aziendale è un termine ambivalente, scivoloso. Nel dibattito pubblico e sindacale è alternativamente considerato nelle sue dimensioni di rischio e opportunità per i lavoratori, per le imprese, per il sistema di relazioni industriali. Non c'è intesa circa il suo ruolo, la sua funzione nell'attuale configurazione delle relazioni industriali, i suoi rapporti con le altre dimensioni del welfare pubblico o contrattuale. Eppure, il termine è indubbiamente evocativo, ed egemone nell'alludere alla ricerca di nuovi equilibri tra gli obiettivi e le aspirazioni dei lavoratori, dei sindacati e delle imprese. Questo appare nelle dimensioni macro e micro della contrattazione collettiva ed è riscontrabile nelle posizioni differenziate delle parti sociali: il welfare aziendale diviene la sineddoche di un maggiore investimento nella contrattazione di secondo livello; può comparire a supporto degli orientamenti favorevoli a introdurre fattori di «partecipazione» e coinvolgimento dei lavoratori nel processo produttivo; viene inserito nel *puzzle* del cosiddetto «secondo welfare».

Di certo, il successo di un termine (la sua diffusione concreta, qualitativa e quantitativa, è tutt'altra questione) non si spiega solamente con gli usi tattici che ne vengono fatti nel confronto tra le parti sociali e nel dibattito pubblico e legislativo. È indubbio l'*appeal* che il welfare aziendale esercita presso le platee di lavo-

ratori e lavoratrici, impiegati nella grande varietà dei settori e dei contesti produttivi espressi nel terziario, nella distribuzione, nei servizi. Gli esiti di diversi confronti negoziali lo testimoniamo, nella percezione di un saldo positivo per i lavoratori interessati, pur a fronte di cambiamenti non sempre migliorativi nel complesso degli istituti trattati negli accordi. Nel retroscena delle formule concrete con le quali esso è adottato, e in controluce rispetto alle mediazioni negoziali attraverso cui compare nei testi dei contratti integrativi, la richiesta di welfare aziendale pone una questione di legittimazione delle nuove domande e dei nuovi bisogni di lavoratori e lavoratrici. Questi sono comuni, del resto, a mutamenti della vita sociale e a discorsi che dallo spazio pubblico più vasto si affacciano nella sfera della contrattazione collettiva: il riconoscimento di nuove forme di convivenza, di stili di vita, di uso del tempo, di diversificazione dei bisogni in base alla generazione e all'età.

In questa fase, tuttavia, al massimo rilievo del tema negli organi di informazione, nella pubblicistica, nelle parole chiave dei provvedimenti governativi e nelle agende sindacali non corrisponde una sistemazione concettuale di quanto è definito welfare aziendale. Questo a prescindere dalla vasta letteratura, specie internazionale, che pure è possibile richiamare. Ciò che più preme, in questa sede, è osservare come un termine e le pratiche a esso associate stiano diventando un *fattore dinamico nella contrattazione collettiva*: rispetto agli obiettivi delle parti, al gioco funzionale tra gli istituti contrattuali, agli equilibri di inediti scambi negoziali, al ruolo cui sono chiamate le rappresentanze sindacali e le aziende nella lettura – competitiva e/o cooperativa – dei bisogni emergenti dei lavoratori. Anche senza una definizione e una fisionomia precise – e forse proprio in virtù di questo – il welfare aziendale sta giocando un gioco di grande rilievo nell'attuale fase di contrattazione.

Esempi di ambivalenza dell'uso del welfare aziendale – dal livello dei provvedimenti legislativi a quello di specifici contratti integrativi aziendali – ricorreranno nel presente rapporto. Pur

non scartando affatto la riflessione teorica a proposito della relazione del welfare aziendale con l'evoluzione dei servizi e delle prestazioni del welfare pubblico, con il welfare di natura contrattuale, con le cornici dei sistemi di welfare e dei modelli di impresa e di capitalismo, ci pare più urgente concentrarci sul *posizionamento del welfare aziendale nel concreto gioco negoziale*.

Usi, abusi, proiezioni e aspettative investite sul welfare aziendale, per come viene realizzato nella contrattazione, non consentono oggi di ritrovare le tracce di alcun «sistema», e sarebbe velleitario proporlo procedendo puramente dai testi di accordo e dai confronti negoziali. Di frequente vi si ritrova un sostanziale ruolo *ancillare* del welfare aziendale, definizioni ambivalenti, configurazioni – in quanto combinazione di diversi istituti contrattuali – assai variabili e composite. Tuttavia, proprio da questa prospettiva si traggono i contorni di un campo di pratiche in ascesa, del quale è fondamentale conoscere le regole del gioco, le logiche esplicite e quelle implicite.

Welfare aziendale: una prospettiva funzionale

Ciò che viene definito, tanto evocativamente quanto sbrigativamente, come welfare aziendale, ha significati e posizioni *funzionali* anche assai differenti, sia a seconda dell'ambito pratico e discorsivo in cui è calato (contrattuale, organizzativo, rivendicativo, di *vision* aziendale, ecc.) sia rispetto ai nessi che stabilisce e alle funzioni che attiva nella sfera della produzione e del lavoro (dipendenza, incentivo, scambio, sostituzione, facilitazione, innovazione).

Una visione complessa, dunque, e peraltro *multilivello* per le connessioni (anche in questo caso non lineari, tra complementarietà, integrazione o disallineamento) che si stabiliscono tra le diverse sfere del welfare occupazionale: contrattuale, aziendale, bilaterale.

Nella sostanza, qui si richiama una prospettiva pratica e funzionale sul tema del welfare aziendale. Ciò comporta il rigetto di semplici chiusure del campo definitorio, ad esempio quelle che considerano il welfare aziendale circoscritto alla sola sfera delle misure previste nel Testo unico sui redditi¹. Tuttavia, va anche tenuto in conto che proprio queste sono in senso stretto le misure di welfare aziendale riconosciute dalle norme; in base al fatto che esse si trovano beneficate da sgravi o esenzioni fiscali per imprese e lavoratori, di conseguenza risultano quelle maggiormente considerate nei «piani di welfare» veri e propri.

A queste azioni se ne sono affiancate con il tempo anche altre, analoghe per senso e finalità ma che solo di recente hanno acquisito riconoscimento nella normativa fiscale: asili nido equiparati ad altri interventi per l'infanzia, la citazione specifica del sostegno alla non autosufficienza, l'utilizzo di «voucher» nelle disposizioni varate nella Legge di bilancio 2016, ecc.

Se questo è il campo del welfare aziendale in senso stretto, vi è poi una prassi sempre più diffusa (discorsiva in prevalenza, ma anche operativa) che include nel dibattito sul tema, e anche nella pratica negoziale, altri istituti contrattuali soprattutto legati all'orario, all'organizzazione del lavoro, al campo dei permessi, dei congedi e delle flessibilità della prestazione. Il rischio a due facce, a fronte di questa estensione *di fatto*, è sia di rendere rigida e prescrittiva la tipologia del welfare aziendale, centrandosi solo sulle misure che offrono un beneficio fiscale, sia di sostenere una definizione di welfare aziendale generica, utilizzabile *à la carte* per esigenze interne al confronto sindacale, a quello politico e legislativo, alla pubblicistica e anche alla ricerca sociale. Un concetto *più di tutto*, dunque, spesso utilizzato tatticamente per sostenere

¹ Il Tuir, agli articoli 51 e 100, definisce la tipologia di benefit, erogazioni liberali, contributi, servizi e prestazioni per le quali è prevista la defiscalizzazione per le aziende e la non considerazione di reddito imponibile per i lavoratori.

altre finalità e altri processi: incentivare la produttività, sostenere un modello di contrattazione a sfavore di un altro, riequilibrare – e/o tagliare – le dotazioni del welfare pubblico, ecc.

La scelta tra una nozione ristretta e derivata dal campo fiscale (per quanto indispensabile per ogni riflessione sul tema) e una nozione generica e onnicomprensiva è, di fatto, una falsa alternativa. L'osservazione funzionale che si è privilegiata nel rapporto, invece, offre una prospettiva differente: si sofferma sulla *pratica* e meno su norme e discorsi, si focalizza sull'*interazione tra gli istituti contrattuali* (anche diversi, e non etichettati *come* welfare) e non si concede a ulteriori categorizzazioni e tipologie di un campo di interventi in veloce evoluzione. In sostanza, nella ricerca si è affrontata la dimensione *funzionale, relazionale* e di *sistema* del benessere del lavoro e dell'efficienza organizzativa, articolata attraverso la combinazione – talvolta creativa, talvolta no – di diversi istituti contrattuali e pacchetti di beni e servizi *assimilabili* al welfare (nel nostro caso, in prevalenza aziendale, sia contrattato sia liberalmente elargito dalle aziende).

Welfare occupazionale e welfare pubblico

Il focus della ricerca prende spunto da una cornice generale in cui si delineano i rapporti tra politiche pubbliche e azione degli attori della rappresentanza sociale ed economica. Questa cornice costituisce un campo di relazioni nel quale «Stato, mercato e associazioni di rappresentanza si incontrano e si scontrano tra loro, discutendo e intervenendo in un territorio vasto, in cui i confini fra protezione sociale, scelte d'impresa, politiche pubbliche e relazioni industriali diventano sempre più labili» (Pavolini, Ascoli e Mirabile, 2013, p. 11). La «divisione delle competenze» tra Stato e parti sociali, caratteristica dei modelli europei di relazioni industriali, ha previsto un'assunzione di responsabilità delle parti nel conflitto e nella negoziazione in campo economico, garantita da una cornice di beni, servizi e prestazioni offerte dagli apparati

pubblici come condizione di possibilità dell'equilibrio delle relazioni industriali stesse (Cella e Treu, 2009; Regalia, 2012). Questa divisione è venuta progressivamente meno con la crisi dei modelli di relazioni industriali «pluralistici» e con l'incerta affermazione di approcci legati alla concertazione. Nel caso italiano, si sono via via divaricate le vicende delle relazioni industriali e del sistema di welfare: si pensi all'inefficacia dell'accordo interconfederale sul welfare del 2007, collocato in una stagione infeconda del confronto trilaterale tra parti sociali e governi.

Questa premessa, procedendo verso un maggior dettaglio analitico, consente di mettere in luce alcune caratteristiche chiave dell'interrelazione tra i sistemi di welfare, in Italia, e i modelli di *welfare occupazionale*. In questa definizione – debitrice delle riflessioni di Richard Titmuss, alla fine degli anni cinquanta – si può certamente considerare la sfera del welfare di natura contrattuale, fundamentalmente centrato nel nostro paese sulla protezione dei rischi più tradizionali legati alla previdenza e alla salute mediante l'istituzione a partire dagli anni novanta del Novecento della previdenza complementare e dei fondi di sanità integrativa. Più contenute, e concentrate in alcune categorie e settori occupazionali, le iniziative di welfare contrattuale legate ai rischi occupazionali e al sostegno al reddito, alla tutela della maternità e dell'infanzia, alla cura e alla non autosufficienza. Se diversi osservatori hanno enfatizzato la relazione tra una perdurante carenza di copertura funzionale e distributiva del welfare pubblico (Ferrera, Fargion, Jessoula, 2012) e l'estensione del welfare contrattuale e aziendale, e più in generale del cosiddetto «secondo welfare» (Ferrera e Maino, 2013 e 2015), va tuttavia notato che l'analisi dei fenomeni non mostra un'univoca relazione tra le due tendenze. Ovvero, per esempio, sono inequivocabili i dati sulla crescita dei bisogni di conciliazione vita-lavoro rispetto ai servizi per la prima infanzia e l'aumento dell'incidenza della popolazione anziana – quindi della non autosufficienza –. Ciò è in costante crescita almeno a partire da un decennio (Istat, 2014, 2015^a), fundamentalmente per motivi demografici, di natura culturale legati alle

scelte occupazionali delle donne e in relazione anche alle scelte strategiche dello stesso sistema dei servizi. A fronte di queste tendenze non è altrettanto evidente uno spostamento di interesse del welfare occupazionale nel suo complesso verso la copertura di tali bisogni, se non attraverso segnali assai flebili. Semmai, per quanto il welfare pubblico sia sottoposto da oltre vent'anni a processi di compressione, *retranchment* e congelamento, invece che a una «ricalibratura» attenta ai nuovi rischi sociali (Ascoli, 2011) è proprio nell'ambito del *social welfare* promosso dagli enti pubblici, e sempre più di frequente a livello territoriale, che paiono muoversi le risposte a tali rischi. Al netto di differenze territoriali drammatiche che mettono in causa lo stesso impianto universalistico dell'accesso – se non della copertura e della qualità dei servizi e delle prestazioni – è pur vero che diversi territori (Emilia-Romagna, Toscana e Lombardia, *in primis*) hanno proceduto a riforme dell'assistenza e dei servizi sociali che seppure con logiche diverse, centrate sull'estensione del sistema dei servizi o sulla spinta verso il mercato sociale e sulla *voucherizzazione* del welfare, hanno delineato sistemi di offerta di prestazioni e contributi proprio nel campo dell'assistenza alla non autosufficienza e nell'estensione dei servizi per la prima infanzia. Queste soluzioni, sebbene ancora insufficienti rispetto ai trend di crescita dei bisogni, e fortemente legate a meccanismi di compartecipazione alla spesa da parte dei cittadini, non vedono paragoni nel campo del welfare occupazionale, sia quello contrattuale sia – in particolare – quello di livello aziendale.

E inoltre, diversamente dal welfare di livello contrattuale, che ha saputo configurarsi nel corso degli anni novanta e duemila attraverso forme di *governance* autonome, mediante il sistema della bilateralità, il welfare aziendale non ha finora sviluppato – né per autonoma iniziativa delle imprese né per sollecitazione sistemica della cornice normativa – un legame positivo tra dimensione pubblica e dimensione strettamente aziendale/occupazionale delle iniziative. Vige, al contrario, un'impostazione *fai-da-te* del paniere di beni e servizi di welfare aziendale che le singole azien-

de rendono disponibile a lavoratori e lavoratrici. Su questo punto, gli stessi osservatori che enfatizzano la crescita del «secondo welfare» in termini di complementarità e integrazione con il welfare pubblico sottolineano che i caratteri del sistema produttivo italiano e delle scelte imprenditoriali e manageriali tendono a riproporsi nel campo del welfare aziendale: limiti di frammentazione, contingenza e potenziale diseguaglianza (Mallone, 2015). Difatti, per quanto sussista un isomorfismo all'apparenza positivo tra la variabilità dei sistemi locali di welfare e il welfare aziendale (ovvero, vicinanza e specificità delle soluzioni per il benessere dei cittadini di un territorio, e dei lavoratori di una determinata azienda), le iniziative delle imprese non hanno saputo finora sperimentare analoghe forme di *governance* multilaterale e *multistakeholder*, realizzate o abbozzate nei sistemi locali di welfare (questo al di là dei risultati, assai vari, ottenuti negli ultimi vent'anni, v. Paci, 2008). Tutto ciò senza contare le dissonanze tra la realtà dell'organizzazione del lavoro complessivamente intesa e proposte compatibili di welfare aziendale.

Analogamente, sono assai rare le iniziative che hanno tentato di conciliare dimensione categoriale e aziendale del welfare, coinvolgendo anche istituzioni locali e terzo settore, o le misure direttamente promosse dalle istituzioni locali, specialmente di livello regionale, mirate alla valorizzazione della contrattazione aziendale del welfare. A partire dall'eredità della legge 53 del 2000, difatti, diverse iniziative si sono realizzate nelle regioni italiane, pur con approcci considerevolmente differenti tra loro: in Toscana attraverso i servizi e voucher conciliazione, in Puglia con i Patti sociali di genere e con il programma Welflex (Regione e Italia Lavoro), in Lombardia con la costituzione delle Reti territoriali per la conciliazione e misure di sostegno mirate alla contrattazione di secondo livello. Si tratta di progetti e approcci differenti, oscillanti tra un orientamento alle persone e uno alle aziende (in funzione dello sviluppo a cascata delle misure di conciliazione); tra l'erogazione di risorse alle imprese e servizi (ad esempio, di consulenza per il cambiamento organizzativo), tra il sostegno

della contrattazione sul welfare aziendale e la sua integrazione con la dimensione territoriale.

Welfare aziendale, relazioni industriali e culture d'impresa

Il welfare aziendale è stato analizzato in letteratura sotto punti di vista assai diversi: da quello politologico che ne ha articolato la posizione entro processi più ampi di differenziazione degli attori del welfare – statale, privato, associativo, comunitario – alla prospettiva aziendalistica che invece si è soffermata sulle strategie manageriali di incentivazione, *compensation & benefit* in un'ottica di *total reward*: «si profila, a questa stregua, con riflessi anche nel campo giuridico-contrattuale, un arricchimento dello scambio tipico della relazione lavoristica, nella quale confluiscono nuovi elementi qualificativi quali il *work environment* (qualità del luogo di lavoro, clima organizzativo, formazione, *coaching*, *mentoring*, sviluppo e carriera, *diversity management*), il *company environment* (bilancio sociale; certificazioni su ambiente, qualità, sicurezza; valori e comportamenti), il *work-life balance* (flessibilità temporale e spaziale del lavoro; servizi per il benessere personale; servizi per la famiglia)» (Tursi, 2012, p. 216). A queste prospettive è necessario integrarne una ulteriore, nella quale risulta centrale il nesso welfare aziendale - relazioni industriali. Ciò certamente per la specificità della vicenda italiana più recente che ha visto la diffusione del welfare aziendale nella dimensione elettiva della contrattazione decentrata, specie a livello aziendale o, in casi più rari, al livello territoriale per i settori che vi prevedono il secondo livello di contrattazione.

Nella presente ricerca il centro dell'interesse sarà concentrato sul livello aziendale del welfare occupazionale, ovvero sulle iniziative – generalmente contrattate con le organizzazioni sindacali – che prevedono un paniere di benefit, servizi e prestazioni sociali definito *insieme* o in maniera *distinta* dal rafforzamento di al-

cuni istituti contrattuali orientati al benessere dei dipendenti e, in certa misura, a quello dell'organizzazione.

In questo elemento sta una specificità del welfare aziendale in senso stretto, rispetto a quello contrattuale e ai legami funzionali intrattenuti con i trend di contrazione e di limitata innovazione del welfare pubblico. Da una parte, infatti, nel welfare aziendale agiscono in maniera specifica le logiche degli attori imprenditoriali e sindacali, dall'altra la relazione – di complementarità, integrazione o sostituzione – con le coperture del welfare pubblico risulta più sfumata rispetto al caso del welfare contrattuale che si è sviluppato nel campo della bilateralità.

L'obiettivo di migliorare il benessere dei dipendenti si ritrova spesso citato, in correlazione con il miglioramento produttivo e organizzativo, in termini sia strutturali sia puramente volontaristici. Molti preamboli di contratti e accordi integrativi partono espressamente da premesse del genere; per quanto anche in questo caso pare agire la visione strategica della cultura imprenditoriale e manageriale delle imprese più strutturate, delineando un gap di consapevolezza (o spregiudicatezza) articolato rispetto non solo alla dimensione aziendale ma anche – e a volte in maniera decisiva – agli approcci di gestione del personale, in particolare in grandi gruppi nazionali e imprese multinazionali.

Già la letteratura ha sottolineato come le iniziative di welfare di livello aziendale possano essere orientate al mantenimento (*retention*) e alla fidelizzazione della forza lavoro più qualificata, al miglioramento della produttività del lavoro, alla rappresentazione e legittimazione dell'azienda stessa presso lavoratori, sindacati, attori del territorio, pubblica opinione mediante strategie di *corporate social responsibility* (Pavolini *et al.*, 2013, pp. 18-19). Sotto un altro aspetto, differenti approcci di studio hanno connesso in modo più stringente le iniziative di welfare aziendale alla relazione di lavoro e ai diversi approcci degli attori sindacali, manageriali, datoriali (Ponzellini, Riva e Scippa, 2015). In particolare, si sono messe in luce le logiche dello *human resource management* e delle relazioni industriali verso orientamenti alla produttività, al

coinvolgimento e alla partecipazione, a modelli di remunerazione complessi in un'ottica di *total reward system*.

Il welfare aziendale (così come definito in molti contratti di secondo livello, e collocato in capitoli a volte eterogenei degli accordi stessi), diversamente da quello contrattuale va a incidere anche su istituti del contratto connessi con l'organizzazione del lavoro e degli orari: dai permessi a congedi, alla regolazione del part-time e della flessibilità oraria, fino al lavoro festivo e notturno e altro ancora. Da un altro punto di vista, nel welfare aziendale risulta evidente come le logiche-guida della contrattazione si basino generalmente sullo *scambio negoziale*, qui inteso in senso neutrale, i cui equilibri ed esiti possono naturalmente essere collocati lungo un continuum che va dal massimo beneficio netto per i lavoratori a uno scambio tra «diritti al lavoro» e «diritti nel lavoro» (Leonardi e Arlotti, 2012), passando per forme intermedie di compensazione o bilanciamento tra i diversi istituti contrattuali, consentite proprio dall'effetto *facilitante* introdotto dal welfare aziendale.

Welfare aziendale e dinamiche sociali ed economiche

L'analisi del welfare aziendale non è solo chiamata a una scelta disciplinare (politologica, aziendalistica, di studio dell'organizzazione e degli *stakeholders* coinvolti, delle relazioni industriali, ecc.), ma deve anche considerare, pragmaticamente, i processi sociali ed economici che hanno avuto una risonanza su aziende e lavoratori. Dunque, in particolare, le pressioni del contesto e la complessa evoluzione dell'attuale crisi economica: «se in epoca precedente alla crisi finanziaria e economica scoppiata nel 2008, di problematiche di welfare aziendale si parlava soprattutto in termini di conciliazione vita-lavoro, in seguito l'accento è posto soprattutto sull'intento di sostenere il potere d'acquisto dei lavoratori minacciati dalla crisi, agendo non direttamente sulla retribuzione, ma attraverso l'offerta di servizi di welfare calibrati sulle

esigenze dei lavoratori, e delle imprese, nelle diverse situazioni locali» (Regalia, 2012, p. 26). Come si potrà osservare nei casi concreti di contrattazione di secondo livello, le caratteristiche specifiche della fase economica influenzano il senso e la natura del welfare contrattato, e anche il suo rapporto con gli altri istituti contrattuali.

La *destandardizzazione* del ciclo produttivo e della prestazione di lavoro sono processi con i quali è possibile interpretare le esigenze aziendali di cui sono *investite* le misure di welfare, in particolare laddove ci si focalizza proprio su soluzioni mirate a incrementi di produttività, miglioramento organizzativo e innovazione. Accanto a questo aspetto, qui preme considerare anche i cambiamenti soggettivi e i bisogni della forza lavoro: maggiore presenza femminile, nuovi equilibri generazionali, maggiore qualificazione/istruzione. Questi temi rappresentano variabili da tenere in considerazione nel valutare le iniziative di welfare aziendale, ma risultano anche indicatori di «appropriatezza» delle stesse agende sindacali, se considerate in una chiave più o meno inclusiva.

Più in generale, un aspetto che ricorre nella configurazione dei temi di welfare aziendale inseriti nelle piattaforme negoziali e affrontati nel confronto tra le parti, è la valorizzazione di attitudini e bisogni soggettivi. L'espressione conciliazione vita-lavoro, ad esempio, non sempre è capace di valorizzare la rilevanza e le implicazioni del polo soggettivo ed esperienziale del binomio, e cioè *vita*. C'è da domandarsi quanto tale polarità incida sulla preferenze e sulla desiderabilità per i lavoratori di certe soluzioni di welfare aziendale, anche in relazione alla diffusione di valori «postmaterialisti», basati sull'autorealizzazione, sulla «capacitazione», sulla condivisione. E inoltre, come tutto ciò influisca sulle priorità negoziali amalgamando richieste di tipo «distributivo» rispetto alle risorse e al salario – che pure permangono fondamentali – ad altre relative alla sfera del «riconoscimento» di identità, stili di vita, specificità culturali.

Questi elementi possono essere letti in controtuce rispetto al favore rivolto a diverse iniziative di welfare aziendale nel dibat-

tito pubblico e – generalmente – tra le parti sociali e i lavoratori. Un apprezzamento non solo – e non tanto, a seconda dell'entità di valore retributivo equivalente – focalizzato su interventi di welfare *parasalariale*, spesso sostitutivo o marginalmente aggiuntivo rispetto alla retribuzione vera e propria, quanto intrecciato all'estensione di diritti e opportunità legate al «tempo scelto», alla conciliazione vita-lavoro, all'adozione migliorativa e in alcuni casi anticipatrice delle stesse normative di legge o contrattuali.

Quest'ultimo punto in particolare sollecita la capacità della contrattazione collettiva di intrecciarsi ai discorsi pubblici emergenti sull'estensione dei diritti civili e sociali (un tema per tutti: l'estensione alle coppie di fatto, indipendentemente dal sesso, di istituti legati a permessi, congedi, aspettative, ecc.), ma segnala per altri versi la permeabilità e la complessità dell'esperienza di vita dei lavoratori, la cui agenda di priorità non è limitata alla stretta condizione di lavoro, ma la attraversa con domande e bisogni in divenire. Ciò implica la necessità di coniugare e intrecciare contrattazione collettiva di lavoro e contrattazione sociale territoriale, tematizzando criticamente i temi dell'organizzazione e della rappresentanza del sindacato, sulla base di istanze già presenti nell'indice di priorità e nelle *issue* emergenti tra i/le lavoratori/trici stessi/e (De Sario 2015).

In sostanza, se la personalizzazione e la destandardizzazione della relazione e della prestazione di lavoro sono invocate spesso nei loro riflessi organizzativi e *business oriented*, andrebbero più radicalmente considerate come fonti di *agency* assumibili anche dal sindacato e dalle imprese intenzionate a esplorare le dimensioni dell'innovazione del welfare.

Convergenze e divergenze tra welfare aziendale e welfare territoriale

Diversi approcci di studio si concentrano sulla relazione tra il welfare *non* pubblico e quello pubblico, oppure sulla complemen-

tarità tra welfare contrattuale e aziendale. In questa sede intendiamo considerare la sola dimensione del welfare aziendale, nelle sue diverse e a volte contraddittorie dimensioni, in quanto complesso di iniziative specifiche in rapporto agli altri istituti contrattuali. Questo approccio, pur senza dimenticare il tema dell'armonizzazione e dell'integrazione entro i diversi pilastri del welfare, intende enfatizzare le logiche d'azione strettamente negoziali che hanno ampliato quantitativamente e qualitativamente le iniziative di welfare aziendale negli anni più recenti.

Il *trade-off* tra diritti al lavoro e diritti nel lavoro si presenta sotto diversi aspetti nell'implementazione del welfare aziendale. In parte ciò può avvenire lontano dai tavoli negoziali e dall'orizzonte aziendale in senso stretto, secondo una sorta di «spirale del definanziamento», e cioè la profezia che si auto-avvera secondo la quale dal momento che non vi sarebbe più un vasto consenso per un uso della leva fiscale (di cittadini e imprese) per finanziare il sistema universalistico di welfare, le politiche pubbliche sarebbero spinte a perseguire proprio il temuto travaso di risorse tra welfare pubblico e welfare occupazionale, in modo indiretto: enfatizzando le virtù del welfare di prossimità occupazionale in rapporto al ritiro progressivo del welfare pubblico, sostenendolo sul piano delle esenzioni fiscali (a carico peraltro della fiscalità generale) e innescando in tal modo un effetto moltiplicatore negativo che segue la regola: più welfare aziendale a causa di meno welfare pubblico, di conseguenza meno finanziamento al welfare pubblico da parte del sistema delle imprese e del lavoro, mediante sempre più vasti schemi di defiscalizzazione.

Sotto un altro punto di vista, più centrato sul rapporto tra welfare occupazionale e welfare pubblico, il *trade-off* si realizza nel disinvestimento sociale dalla tutela dei bisogni e dei rischi sociali più onerosi sul piano finanziario, più concentrati su specifiche categorie di persone o maggiormente probabili in determinate (e meno «produttive») fasi della vita. Pertanto, secondo un calcolo a somma zero dell'allocazione di risorse – inevitabile nel campo del welfare aziendale basato su budget stringenti – sebbene la soddi-

sfazione dei bisogni e la tutela dei rischi dilazionabili (prevenzione sanitaria, non autosufficienza, maternità/paternità e infanzia, ecc.) sarebbero più propriamente affrontabili a un livello generale e universalistico, ne viene enfatizzata la dimensione di prossimità (che sia territoriale o aziendale) presso la quale tale tutela dovrebbe risultare più efficace ed efficiente, ma in cui sussistono generalmente schemi occupazionali di welfare non universalistici, nemmeno mutualistici o assicurativi e in genere dal *respiro corto*, legati alla contingenza della fonte di finanziamento aziendale e a una programmazione che, nella migliore delle ipotesi, fa riferimento alla periodicità dei rinnovi contrattuali integrativi.

È da notare che sebbene nell'ambito dei servizi e del sostegno all'infanzia siano in crescita le iniziative di welfare aziendale, in quello del sostegno alla non autosufficienza e del *long-term care* il panorama è assai meno vivace. Proprio questi due temi evidenziano quanto il legame tra welfare aziendale, contrattuale e welfare pubblico/territoriale non sia affatto basato su una semplice complementarità. Su un piano concettuale, infatti, il sostegno alla cura dei minori e quello alle persone non autosufficienti possono intrecciarsi entrambi a iniziative di conciliazione vita-lavoro. A parità di risorse stanziare e di impegno organizzativo, e già in base alla normativa fiscale vigente, il contributo di imprese e lavoratori potrebbe integrare i costi per l'assistenza all'infanzia o ad anziani e disabili presso strutture pubbliche o private, mediante semplici rimborsi o convenzioni. Tuttavia, probabilmente, qui entrano in gioco altre variabili, certamente una maggiore legittimazione del bisogno di sostegno all'infanzia, ma anche la considerazione del beneficiario diretto del contributo: in un caso i genitori di bambini in età prescolare, in prevalenza lavoratori e lavoratrici di età centrale, nel secondo caso si tratta tendenzialmente di lavoratori maturi che in buona parte delle imprese dei settori Tds – salvo eccezioni, anche significative – rappresentano una quota più limitata della forza lavoro. Un discorso analogo che parta dalla composizione della forza lavoro può essere fatto a proposito delle più giovani generazioni, per le quali i bisogni di

welfare vedono probabilmente altre agende e altre scale di priorità, più legate al *sé* e meno alla dimensione familiare.

Diversamente dalla costellazione di iniziative di welfare aziendale, sussiste un legame più stretto ed evidente tra andamento del welfare pubblico e welfare contrattuale. Questo è focalizzato sui pilastri consolidati della previdenza complementare e della sanità integrativa, da una parte, ma vede imporsi nuove prerogative legate all'incertezza delle politiche attive e assicurative del lavoro, in particolare per quanto riguarda la costituzione dei fondi contrattuali di solidarietà e gli interventi di sostegno al reddito. Tali pressioni rivolte al sistema bilaterale si sono fatte avanti attraverso una consistente attività legislativa nel corso degli anni duemila e si sono consolidate con la legge 92/2012 e il *Jobs act* (il d.lgs. 148/2015 ad esempio allarga il campo di applicazione dei fondi di solidarietà). Il legame che si instaura con la cornice normativa è da una parte regolativo e dell'altro di dipendenza, dal momento che orienta i campi di intervento e la natura *semi-pubblicistica* di alcune attività (Leonardi, 2014). Tale *presa* normativa sul welfare contrattuale trova naturalmente un bilanciamento nell'autonoma relazione tra le parti sociali, e un rafforzamento potenziale in un nuovo quadro delle relazioni industriali in tema di rappresentanza e, quindi, capacità di contrattazione.

Un investimento legislativo simile a quello che ha definito il welfare contrattuale non si ritrova nel campo del welfare aziendale. Come vedremo, in questa dimensione giocano maggiormente le logiche di base dell'attività economica d'impresa e sono più mediati gli effetti e le spinte (positive e negative) delle norme di legge. Di recente, tuttavia, con la Legge di stabilità 2016 si sono introdotti interventi che hanno direttamente a che fare con il welfare aziendale – in parallelo alle misure a sostegno della contrattazione del premio di risultato – allargandone le fattispecie defiscalizzabili e definendo nuovi campi di intervento (attraverso la modifica di alcune parti degli articoli 51 e 100 del Tuir) e garantendo la possibilità di trasformazione parziale o per intero dei premi di produttività in erogazione di «welfare».

La contrattazione di secondo livello

Al netto delle cornici interpretative e dei più ampi fenomeni di sfondo, vi sono altre logiche che intendiamo esplorare con un approccio che enfatizzerà, da una parte, le caratteristiche e i bisogni soggettivi di una forza lavoro in mutamento, e dall'altra la posizione funzionale che diverse iniziative di welfare aziendale assumono nelle relazioni industriali in generale e nei meccanismi di scambio negoziale attuati al secondo livello contrattuale.

Nella pubblicistica, invece, di frequente vengono chiamate in causa prospettive fumose di società «post-sindacale» (Di Vico, 2015), mescolando elementi incontestabili di crisi della rappresentanza a immagini di un sistema imprenditoriale che sarebbe pronto a realizzare massicciamente un *olivettismo* di cui non si intravedono affatto né le basi economico-produttive (in termini di produttività come condizione di un'ampia redistribuzione del valore prodotto) né la cultura imprenditoriale e manageriale a sostegno (l'impresa «responsabile», in Gallino, 2014).

A latere di questo livello discorsivo si collocano le concrete prassi di relazioni sindacali e le logiche d'impresa, «sitate» peraltro all'interno di campi normativi che hanno influenzato il welfare aziendale nel corso almeno dell'ultimo decennio: lo sviluppo della normativa in merito alla conciliazione vita-lavoro, la diffusione della contrattazione sociale del sindacato, i dibattiti intorno a politiche sociali e diritti civili (maternità, paternità, coppie di fatto, specificità culturali e di scelta sessuale, ecc.).

In primo luogo, il welfare aziendale si diffonde sulle vie accidentate della contrattazione di secondo livello. Offrire dati precisi e omogenei sull'attività negoziale a questo livello di contrattazione e, all'interno di questo, sulle misure a vario titolo centrate su welfare e conciliazione, è un'impresa ardua. Questo, principalmente, per l'attenzione variegata che alla contrattazione è rivolta da parte dei sindacati confederali e dalle categorie; ma anche per la disomogeneità dei dati statistici disponibili: censuari e campionari, aziendali o contrattuali e – soprattutto nel caso del welfare

aziendale – non confrontabili per la grande varietà di tipologie di interventi, misure e istituti sotto le quali viene classificata la specifica attività negoziale.

In linea generale, i dati restituiscono alcuni aspetti di fondo della contrattazione di secondo livello: la diversità interna di tipo territoriale, dimensionale, di comparto e settore. Secondo l'Indagine sulle imprese industriali e dei servizi (Invind, 2010) condotta dalla Banca d'Italia, nel 21% delle imprese con almeno 20 addetti sarebbe presente un accordo integrativo aziendale. Tale percentuale risulta maggiore nell'industria che nei servizi e cresce in relazione alla dimensione di impresa. La contrattazione integrativa è, inoltre, molto più diffusa in presenza di rappresentanze sindacali in azienda (25,5%, contro 2,8%). In circa i tre quarti delle imprese che realizzano contrattazione integrativa sono presenti incrementi della retribuzione almeno in parte collegati ai risultati d'impresa. Viceversa, in misura assai più contenuta (circa il 10% delle imprese con contrattazione di secondo livello), il contratto integrativo in vigore ha introdotto modifiche organizzative.

Dati più recenti, frutto del progetto Sica promosso da Cnel e Istat (2013), confermano le dimensioni del fenomeno (v. tabella 1).

Tabella 1 - Diffusione della contrattazione di secondo livello, per settori (valori percentuali)

	% settore su totale imprese	% contr. II livello per singolo Ccnl	% contr. II livello per tipologia Ccnl
Metalmeccanico	12,3	33,9	15,9
Tds	21,3	18,2	14,9
Edilizia	4,5	37,1	6,3
Imprese artigiane metalmeccaniche	5,6	23,2	5
Piccole e medie industrie metalmeccaniche	6,3	24,2	5,9
Chimica ecc.	1,3	46,8	2,3

Fonte: Progetto Sica-Istat e Cnel (2014)

In particolare, considerando l'ambito dei settori di applicazione del contratto Tds (Filcams-Fisascat-Uiltucs e Confcommercio) la contrattazione di secondo livello che vi viene realizzata rappresenta il 14,9% dell'intera contrattazione per tipologia di Ccnl (in rappresentanza però del 21,3% di imprese che fanno riferimento al Tds), seconda solo a quella realizzata nei settori di vigenza del Ccnl industria metalmeccanica. La diffusione della contrattazione di secondo livello tra le imprese che applicano il contratto nazionale Tds si attesta al 18,2%, contro il 33,9% del metalmeccanico, il 37,1% dell'edilizia e il 46,8% della chimica.

La densità variabile della contrattazione di secondo livello corrisponde ovviamente alla diseguale presenza di rappresentanze sindacali (Rsu/Rsa) a livello aziendale. Nel complesso (v. tabella 2) il fattore dimensionale è ancora essenziale: meno del 10% delle imprese tra i 10 e i 49 dipendenti vede la presenza di Rsu/Rsa; la percentuale sale circa a un terzo per imprese che arrivano ai 200 dipendenti, mentre supera la metà fino ai due terzi per le imprese di più grandi dimensioni. Da segnalare la sovrapposizione di Rsa e Rsu nelle medesime aziende, magari in diverse unità produttive, particolarmente evidente per le imprese più grandi. Altro aspetto di rilievo è la differenziazione della presenza sindacale per macrosettori economici, con una maggiore diffusione delle rappresentanze nell'industria in senso stretto, e decisamente inferiore nei servizi orientati al mercato.

Tabella 2 - Rsa/Rsu, per dimensione aziendale e settori (valori percentuali)

	10-49	50-199	200-499	500 e oltre	Totale
Rsu	7,5	34,7	58,8	61,5	12,1
Rsa	8,4	28,3	41,9	57,7	11,8
	Industria in senso stretto	Costruzioni	Servizi orientati al mercato	Servizi sociali e personali	Totale
Rsu	21,4	7,1	6,5	7,3	12,1
Rsa	13,3	8,9	10,6	16,6	11,8

Fonte: Progetto Sica-Istat e Cnel (2014)

Rispetto alle tematiche contrattate trasversalmente ai Ccnl (v. tabella 3), si evidenzia una prevalenza di materie associabili a quote fisse (61,1%) e variabili della retribuzione (58,9%). Segue il campo di interventi su organizzazione e orario di lavoro, presente nel 50,7% delle aziende in cui si è contrattato. Terzo è il capitolo formazione professionale, con il 44,6%, e quarte le tematiche di «welfare» con il 38,5%. Sotto questa voce, tuttavia, la rilevazione include interventi specifici sulla previdenza integrativa, l'assistenza sanitaria e l'inserimento di forme di sostegno al reddito e alla persona, quindi principalmente temi di welfare riconducibili alla dimensione contrattuale e/o alla bilateralità.

Tabella 3 - Materie negoziate o disciplinate dai contratti di secondo livello (valori percentuali, sul totale aziende)

Materie	%
Quote fisse della retribuzione	61,1
Premio di risultato	58,9
Welfare	38,5
Orario e organizzazione del lavoro	50,7
Inquadramento professionale	22,8
Gestione della crisi	31,9
Tipologie contratti di lavoro	25,3
Formazione professionale	44,6
Pari opportunità	15,7

Fonte: Progetto Sica-Istat e Cnel (2014)

In questo quadro, gli sforzi delle imprese per innovare e incrementare la produttività risultano ancora indirizzati prevalentemente verso azioni (e indicatori conseguenti) più di ordine quantitativo che di ordine qualitativo, in questo – almeno fino al recente decreto interministeriale 25 marzo 2016, sulla detassazione dei premi di produttività – anche sollecitate dagli orientamenti di tipo normativo succedutisi nel corso degli anni. Rispetto agli anni passati, il sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi relativo all'anno 2013 (Banca d'Italia) ha fornito informazioni sulla tipologia di indicatori che, secondo la formulazione del-

la Legge di stabilità 2013, hanno permesso alle imprese di usufruire della detassazione della parte variabile del salario. Appare dunque molto diffuso il pagamento di incrementi retributivi legati a indicatori quantitativi di produttività, efficienza, qualità del prodotto (92%), seguito da quelli legati alla flessibilità degli orari (32%); più contenuti gli interventi riguardanti ferie (10%) e fungibilità delle mansioni (10%). Marginali, invece, gli incrementi retributivi giustificati dall'introduzione di sistemi di controllo a distanza sull'attività dei lavoratori (2%). Si ribadisce che questi dati si riferiscono ai criteri e alle condizioni per il riconoscimento della detassazione dei premi di produttività adottati per l'anno 2013. Attualmente, con la Legge di stabilità 2016 il rifinanziamento di tale misura ha introdotto alcune novità: in parte relative alle soglie di retribuzione (50.000 euro²) e di erogazione del premio (2.000 euro per lavoratore, 2.500 in caso di interventi paritetici sull'organizzazione del lavoro³); altre rispetto ai criteri e agli indicatori (incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, ma anche le somme erogate come forme di partecipazione agli utili dell'impresa).

La contrattazione e la diffusione del welfare aziendale

La cornice fin qui tratteggiata conferma elementi problematici presenti nel contesto produttivo italiano: una scarsa diffusione della contrattazione di secondo livello, e la sua complessa finalizzazione a realizzare incrementi di produttività e redistribuzione di valore, come previsto dall'attuale assetto dei livelli contrattuali. Ma quanto è rilevante, in queste tendenze, la presenza del welfare contrattato? Il volume già citato a cura di Ascoli, Mirabile e Pa-

² In discussione per la Legge di bilancio 2017 l'estensione della soglia a 80.000 euro.

³ In discussione per la Legge di bilancio 2017 l'estensione, rispettivamente, a 3.000 e 4.000 euro.

volini (2013) offre un approfondimento circa la diffusione del welfare in un campione di imprese di medio-grandi dimensioni, di natura sia contrattuale sia aziendale in senso stretto. Tale ricerca ha esplorato trasversalmente le diverse dimensioni e i livelli del welfare occupazionale a disposizione dei lavoratori di grandi aziende (v. tabella 4).

Le voci nettamente prevalenti fanno riferimento alla previdenza complementare (87,5%) e ai fondi sanitari integrativi (60,6%). Solo una quota intermedia di aziende (tra il 40% e il 20% circa) offre servizi, prestazioni o benefit di livello effettivamente aziendale, alcuni con buona probabilità contrattualizzati nei Cia, di fonte normativa e migliorativa rispetto al Ccnl (disponibilità congedi extra: 27,6%), insieme ad altri interventi complementari ai bisogni di cura sostenuti da permessi, congedi e flessibilità oraria (servizi di cura per l'infanzia: 18,5%). Altri interventi ancora alludono a misure solitamente promosse dalle aziende stesse (prestiti agevolati 39%, agevolazioni al consumo 24,4%, borse di studio 23,1%). Infine sono presenti temi più marginali, per quanto centrali nelle agende del welfare territoriale pubblico, come il sostegno alla non autosufficienza (fondo *long term care* 9,4%) e dell'accesso all'abitazione (6,7%).

Tabella 4 - Natura degli interventi di welfare nelle aziende di grandi dimensioni (valori percentuali)

Tipo di intervento	Aziende con al proprio interno interventi
Fondo pensione	87,5
Fondo sanitario	60,6
Prestiti agevolati	39,0
Disponibilità congedi extra	27,6
Agevolazioni al consumo	24,4
Sostegno al reddito	23,3
Borse di studio	23,1
Servizi di cura l'infanzia	18,5
Fondo <i>long term care</i>	9,4
Alloggi	6,7

Fonte: Indagine Ires - Università politecnica delle Marche (2012)

Sotto il profilo dei settori (v. tabella 5), emergono differenze significative: l'industria si attesta su valori medi nei servizi per l'infanzia (intorno al 20%), mentre appare una specificità del settore chimica/energia sia per la diffusione della sanità integrativa (nel 90% delle imprese) sia per i prestiti agevolati. Il settore bancario/assicurativo è quello di gran lunga più beneficiato da tutti gli interventi, oltre all'ovvia disponibilità di credito ai dipendenti (92%) anche per la diffusione di servizi per l'infanzia (32%) e per il numero medio di interventi di welfare (6,5 per ciascuna azienda). Nel settore del commercio e turismo all'ampia diffusione della sanità integrativa (87,9%) corrispondono percentuali sensibilmente più basse per i prestiti agevolati (25,9%) e soprattutto per i servizi per l'infanzia (8,3%). Il numero medio di interventi per azienda è 3, distante dal settore bancario/assicurativo, ma paragonabile ad altri settori industriali e dei servizi.

Tabella 5 - Diffusione delle prestazioni di welfare per settori economici (valori percentuali)

Prestazioni di welfare	Aziende con al proprio interno interventi					
	Chimica/ Energia	Metalmecc.	Altra manifattura	Commercio turismo	Trasporti telecomunicaz.	Intermediaz. finanziaria
Fondo sanitario	90	42,9	47,5	87,9	60	96
Prestiti agevolati	57,1	31,7	30,3	25,9	44	92
Servizi di cura per l'infanzia	19,0	17,5	23,2	8,3	20	32
N. medio di interventi	4,2	2,7	3,2	3	2,9	6,5

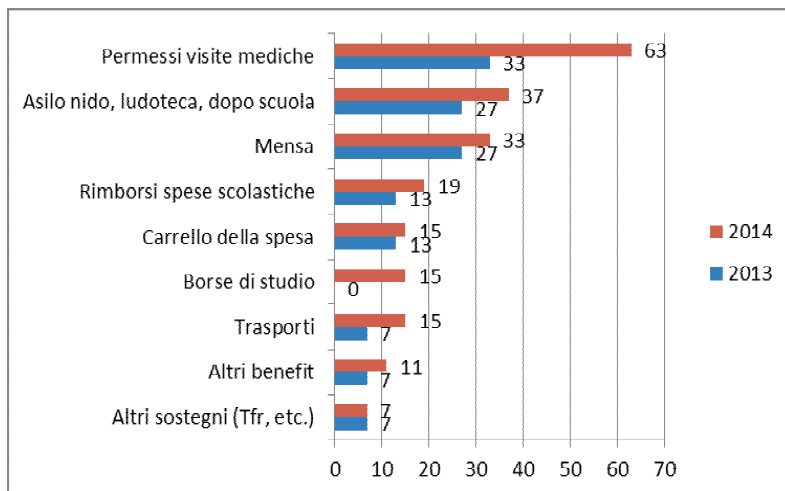
Fonte: Indagine Ires - Università politecnica delle Marche (2012)

Altri dati recenti, di fonte sindacale (Ocsel Cisl, 2015), mettono in evidenza il peso della contrattazione aziendale in materia di welfare, e tuttavia sollecitano alcune considerazioni sulla relazione tra questo campo negoziale e altri temi della contrattazione.

Difatti, nonostante l'enfasi recente posta nella pubblicistica e nelle retoriche delle organizzazioni datoriali, il welfare aziendale non pare contenere il calo della contrattazione sul salario. Non sembra trovare conforto l'ipotesi di un welfare aziendale quale «ammortizzatore» della stretta salariale dovuta alla crisi; anzi, le due traiettorie sembrano conformarsi in un trend analogo, al ribasso.

Tuttavia all'interno di questo campo negoziale (valutabile, secondo i dati Cisl, intorno al 7% delle materie contrattate nel 2014, v. grafico 1), sembrano evidenziarsi spostamenti interni significativi tra le materie specifiche. Da una parte l'interesse per misure di sostegno all'infanzia (asili nido, scuole per l'infanzia, ludoteche, ecc.) passerebbe dal 27% del 2013 al 33% degli accordi del 2014 che prevedono tematiche di welfare aziendale; ma si ritrovano anche benefici parasalariali in qualche misura compensativi e quindi compatibili con la tendenza a una contrattazione centrata specificamente sulla difesa del salario (mensa, trasporti, rimborsi spese scolastiche, carrello della spesa).

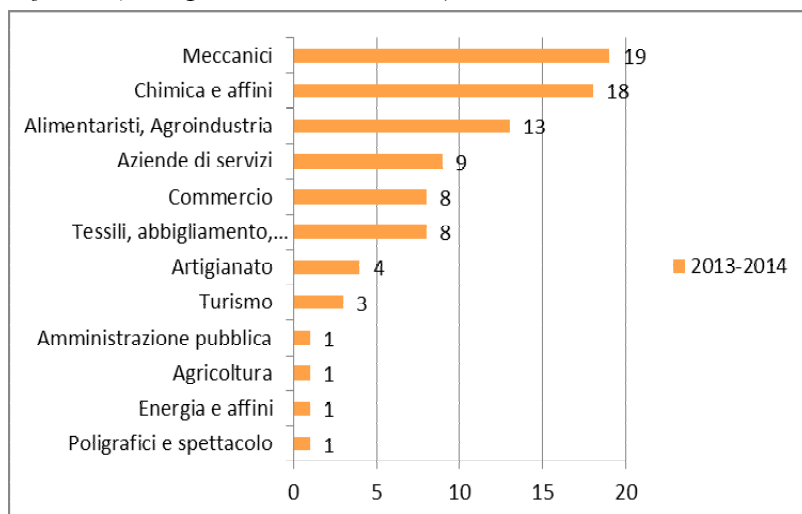
Grafico 1 - Prestazioni e benefit di welfare aziendale nella contrattazione aziendale (valori percentuali, 2013 e 2014)



Fonte: Ocsel-Cisl (2014)

Sul piano più strettamente normativo pare affermarsi una maggiore spinta al miglioramento delle disposizioni legislative e/o legate alla contrattazione collettiva nazionale. In particolare i temi della maternità/paternità, i congedi parentali e i permessi giornalieri risultano in crescita tra 2013 e 2014, per quanto la contrattazione sul miglioramento degli aspetti normativi si concentri comunque su poco meno del 50% delle tematiche trattate relative ai temi di welfare (che a loro volta rappresentano il 7% sul totale dei contratti del 2014 analizzati). Da un punto di vista dei settori (v. grafico 2), l'analisi Cisl conferma l'estrema variabilità della presenza del welfare aziendale, nelle sue diverse forme. I settori qui rappresentati dalla voce «commercio» vedono la presenza di tematiche di welfare aziendale nell'8% degli accordi, nel settore «turismo» si raggiunge un esiguo 3%, mentre nelle «aziende di servizi» il 9%. In posizione nettamente superiore si collocano i settori maggiormente coperti dalla contrattazione sul tema, nonché in generale: meccanici, chimica, industria alimentare, intorno al 18-20%.

Grafico 2 - Prestazioni e benefit di welfare aziendale nella contrattazione aziendale (valori percentuali, 2013-2014)



Fonte: Ocsel-Cisl (2014)

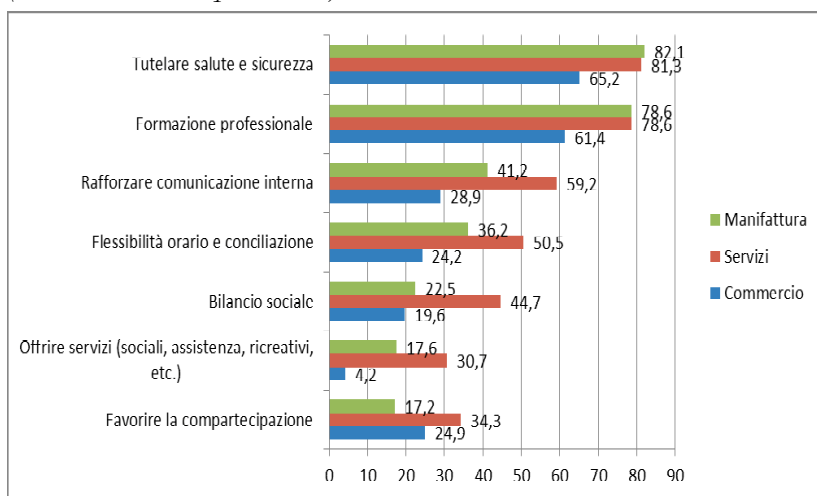
L'anticipazione dei dati Ocsel per il 2015 mostra anzitutto una contrazione dei rinnovi e in generale della contrattazione decentrata. In questo trend verso una «selezione» delle opportunità negoziali, si individuano alcune caratteristiche: la «gestione delle crisi aziendali» vi appare con il 52% nel primo semestre 2015, in diminuzione rispetto all'anno precedente di circa 17 punti percentuali (69% nel 2014); la contrattazione sul «salario» con la percentuale del 30% nel primo semestre 2015, in aumento di 16 punti percentuali rispetto al 2014 (14%); la «regolazione dell'orario di lavoro» in azienda con il 20%, in aumento rispetto al 2014 di circa 10 punti percentuali; i «diritti di Informazione e consultazione» (16% nel 2015) e la «regolamentazione di pratiche organizzative» in azienda (16%) in aumento, quest'ultima, di ben 11 punti percentuali rispetto al 2014 (5%).

Rispetto al welfare disponibile nelle aziende, i dati delle rilevazioni dell'Istat forniscono un ulteriore punto di osservazione. Il *Rapporto annuale 2015* si sofferma infatti anche su *Pratiche di welfare aziendale e corporate social responsibility* (Istat, 2015^b, paragrafo 4.1.4). Vi si evidenzia che «tra i benefit che le imprese offrono ai dipendenti rientrano le iniziative di welfare aziendale che – recando vantaggi non solo ai dipendenti e alle loro famiglie ma più in generale al territorio dove opera l'azienda – affiancano il welfare locale», in questo caso non distinguendo tra misure negoziate, contrattuali o unilaterali. Tra queste iniziative sono citati: «servizi aggiuntivi quali asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi e di sostegno», «flessibilizzare l'orario di lavoro», «favorire la conciliazione dei dipendenti». I dati fanno riferimento a informazioni ricavate da una sezione *ad hoc* inserita nel mese di febbraio 2015 all'interno della *Rilevazione mensile sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere, dei servizi di mercato e del commercio al dettaglio*, e illustrano una tipologia di misure assai varia e non necessariamente associabile al welfare in senso stretto, alla conciliazione vita-lavoro e in generale alle misure adottabili con la contrattazione di secondo livello.

Va notato che la tipologia dell'indagine, e la natura qualitativa dei quesiti, consente di rilevare «la percentuale di imprese che di-

chiarano di utilizzare determinate pratiche ma non quanta parte dei dipendenti risulta effettivamente coinvolta». Le misure di «welfare o responsabilità sociale d'impresa» maggiormente diffuse sono quelle per le quali esistono norme di legge cogenti o incentivi che ne favoriscono l'introduzione: la formazione per i dipendenti (finanziabile mediante il ricorso ai fondi interprofessionali o a incentivi mirati provenienti dai fondi europei) e la tutela e sicurezza dei luoghi di lavoro e della salute dei dipendenti mediante incentivi Inail per progetti alle imprese.

Grafico 3 - Imprese che hanno adottato iniziative di welfare per macrosettore (anno 2014, valori percentuali)



Fonte: Istat, Indagini sul clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei servizi 2015

Solo il 4,2% delle imprese nel settore del commercio afferma di offrire servizi assimilabili al welfare aziendale; tale percentuale sale al 17,6% per le imprese del settore manifatturiero, per arrivare al 30,7% per il settore dei servizi. Va meglio per le misure di flessibilità oraria che in generale richiedono all'impresa un minor inve-

stimento (in alcuni casi permettono addirittura un risparmio, quando si traducano in misure compensative delle ore di lavoro – tipo banche delle ore – che consentono flessibilità e recuperi contemporaneamente riducendo il ricorso allo straordinario) e comunque rispondono anche a esigenze organizzative delle imprese. Troviamo, infatti, che il 24,2% delle imprese nel commercio dichiara di offrire tale possibilità ai dipendenti e alle dipendenti, percentuale che sale a 36,2% per il settore manifatturiero e al 50,5% per i servizi (cit. in De Micheli, 2015).

Salario e welfare aziendale

Tra i temi critici dell'attuale fase di contrattazione vi sono senza dubbio gli istituti retributivi dei contratti nazionali e di secondo livello. Il tema del welfare è collocato elettivamente al secondo livello di contrattazione, salvo gli aspetti legati alla bilateralità e al welfare contrattuale. Peraltro, esso risulta particolarmente sfaccettato – e ambivalente – e trova un caso esemplare nella recente proposta di Federmeccanica portata al tavolo negoziale per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici. In qualche modo, tale proposta riassume diversi nodi critici e contraddizioni che il welfare di livello aziendale sta affrontando in questa stagione contrattuale. Nella proposta datoriale compare una doppia focalizzazione della tematica: da una parte, un maggiore investimento delle imprese sul welfare contrattuale, con l'estensione della copertura sanitaria di mètaSalute all'intero nucleo familiare con una contribuzione a carico delle sole imprese. Per la previdenza complementare si prevede invece l'aumento del contributo aziendale al fondo Cometa dall'attuale 1,6% al 2%. Significativamente, le slide di presentazione sintetica della proposta, in relazione a questi temi di welfare contrattuale, sono titolate *Più welfare per abbattere il cuneo fiscale*. Accanto a ciò, la questione tuttora aperta di una estensione della contrattazione di secondo livello in materia di premi di produttività viene articolata assieme alla trasforma-

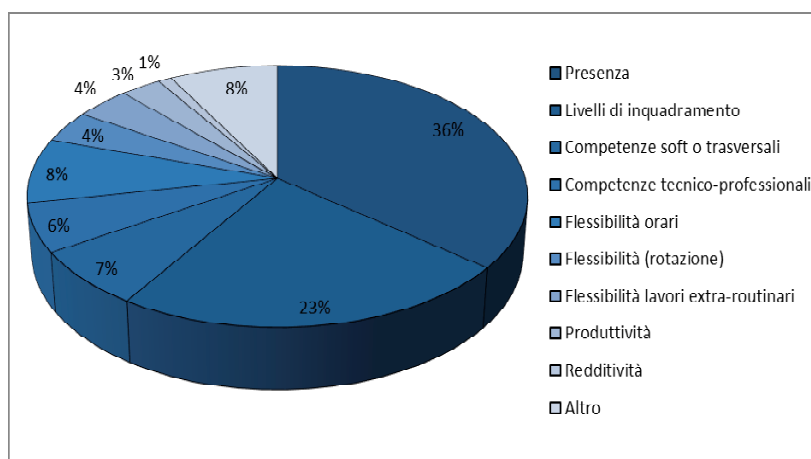
zione dei minimi contrattuali in «minimi di garanzia», assorbendo l'elemento perequativo per quelle imprese nelle quali non veniva svolta alcuna contrattazione integrativa. La proposta quindi articola un meccanismo che intenderebbe rendere più vincolante l'erogazione del salario di produttività, anche in via unilaterale, mediante un premio di almeno 260 euro. Nel caso in cui le imprese non dovessero introdurre tale elemento retributivo variabile il suddetto importo dovrebbe essere destinato a forme integrative di welfare (non meglio specificato: contrattuale, aziendale) oppure a interventi di formazione continua.

Ai livelli nazionale e decentrato si concentrano pertanto accenti differenziati: nei rinnovi dei Ccnl è costante la tensione circa l'aumento dei minimi contrattuali, mentre al secondo livello di contrattazione gli accenti sono più variegati, per concentrarsi su interventi relativi a maggiorazioni, indennità e soprattutto all'applicazione di forme variabili di salario aziendale legate alla produttività. Su questo sfondo, in che modo il welfare rientra nell'implementazione di nuove formule salariali, e quali ne sono gli elementi critici? Ciò comparirà nell'analisi dei contratti e dei percorsi negoziali presentati nella seconda parte del rapporto. Intanto va segnalato come il modello di assetto contrattuale definito con l'Accordo interconfederale del 23 luglio 1993 e le successive riprese nella contrattazione nazionale abbiano offerto alla contrattazione di secondo livello strumenti incompleti di definizione del salario/premio di produttività. Le stesse modalità nelle quali si formalizzano ed erogano le parti variabili della retribuzione suggeriscono un impianto fragile, e quindi soppiantabile – in termini sostitutivi – dal welfare aziendale di natura «parasalariale», soprattutto in fasi di crisi di redditività dell'impresa e di contrattazione difensiva.

Di per sé, il raggiungimento di buoni obiettivi in termini di efficienza, produttività e redditività non è alternativo all'erogazione di premi in forme parasalariali, ovvero in welfare aziendale. La spinta negoziale per l'introduzione di tali misure a volte è centrata sugli elementi contingenti dettati dalla fase critica

attraversata dall'impresa, da sollecitazioni a una armonizzazione contrattuale, dall'apertura di opportunità offerte dalla normativa fiscale, e così via. Al di là della contingenza, tuttavia, vi sono alcuni criteri preliminari che andrebbero considerati nel confronto sul welfare parasalariale legato ai risultati aziendali: anzitutto la presenza (o la possibile introduzione) di altre misure coordinate di welfare aziendale, sia parasalariale sia di natura normativa, nell'ambito del rapporto di lavoro in azienda; inoltre, a monte, una valutazione bilanciata dei criteri che attualmente regolano la distribuzione degli incentivi in azienda. Ancora dai dati Sica (Cnel-Istat) è possibile osservare come i criteri largamente maggioritari nelle imprese siano quelli della presenza (36%) e dei livelli di inquadramento (23%), mentre assai distanti risultano criteri maggiormente qualitativi e/o legati all'organizzazione del lavoro (flessibilità oraria, turnazioni, polivalenza, produttività, ecc.).

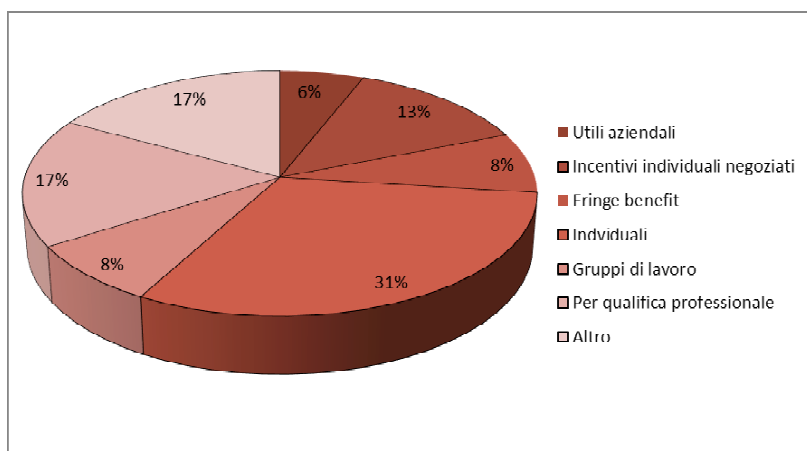
Grafico 4 - Meccanismi che regolano la distribuzione degli incentivi salariali (valori percentuali)



Fonte: Progetto Sica-Istat e Cnel (2014)

Rispetto alle modalità di erogazione del premio di risultato, la presenza di *fringe benefit* (spesso configurabile come welfare, da un punto di vista del trattamento fiscale) risulta solo nel 8% dei casi, alla pari degli incentivi legati a forme di organizzazione centrate su gruppi di lavoro. Le modalità più largamente presenti si riferiscono invece a premi individuali (31%) e incentivi individuali negoziati (13%).

Grafico 5 - Natura delle modalità di erogazione del Premio di risultato (valori percentuali)



Fonte: Progetto Sica-Istat e Cnel (2014)

Tale complessa articolazione di criteri e modalità di erogazione dei premi legati ai risultati aziendali non pare venir intaccata – finora – nel concreto dei processi di produzione e dell'organizzazione del lavoro, dal susseguirsi dei provvedimenti sulla detassazione della quota di salario aziendale di produttività. L'articolazione osservata nelle tabelle precedenti è anche frutto della stratificazione di interventi e accordi ereditati da precedenti cicli e stagioni contrattuali. Una situazione di fragilità che rischia di essere messa in discussione di fronte a situazioni di crisi aziendale e di mercato. Questo è un aspetto che ha a che vedere con l'uso

del welfare aziendale parasalariale in contesti di contrattazione difensiva, con una funzione di «ammortizzatore» della revisione del sistema salariale adottato nelle aziende, e nel passaggio da un sistema a un altro.

Tabella 6 - diffusione istituti contrattuali, per dimensione aziendale (valori percentuali)

	10-49	50-199	200-499	500 e oltre	Totale
Ccnl principale	95,6	95,3	94,6	95,7	95,1
Egr totale	17,8	19,1	15,1	14,7	17,9
Presenza solo Egr	16,9	9,8	7,8	5	12,4
Contrattazione integrativa al Ccnl	25	49	66,1	74,1	29
Contratto aziendale, territoriale, gruppo, stabilimento	11,9	33,7	55,6	65,6	15,8
Premio di risultato	9,6	31,4	54,4	64	13,4

Fonte: Progetto Sica-Istat e Cnel (2014)

Il regime fiscale del welfare aziendale

La legislazione sul welfare aziendale e la sua regolazione attonano a diversi campi normativi. In primo luogo, vi sono le recenti norme di sostegno alla contrattazione decentrata, installate sulla più datata esperienza delle norme relative al welfare contrattuale, almeno a partire dalle riforme pensionistiche degli anni novanta e a quelle su salute e servizi sociali degli anni duemila. Rispetto alle norme sulla contrattazione decentrata, se è vero che gli accordi interconfederali degli anni più recenti (28 giugno 2011, 31 maggio 2013) hanno enfatizzato il ruolo della contrattazione di secondo livello, non hanno tuttavia creato una nuova cornice regolativa alla contemporanea diffusione del welfare aziendale. Questa, anche per via negoziale, ha trovato non a caso maggiore sollecitazione nella specifica definizione delle risorse e delle modalità per l'erogazione dei premi di produttività. Già negli anni passati, in parallelo alla diffusione e alla conferma, di anno in

anno, della normativa di sostegno a tali premi, diverse iniziative aziendali, non di rado unitariamente sostenute dalle organizzazioni sindacali, hanno visto la ridefinizione dell'erogazione salariale del premio di risultato mediante forme più o meno ampie e generalmente ad adesione volontaria di welfare (considerato tale quantomeno sotto il profilo fiscale di benefit). La Legge di bilancio per il 2016 è intervenuta a sancire tale possibilità, anche a seguito di diversi casi di contenzioso fiscale che hanno opposto aziende e Agenzia delle entrate, in merito a strategie spregiudicate di *desalarizzazione* dei premi e di quote variabili individuali in favore di welfare aziendale. Oltre a ciò, la Legge di bilancio ha introdotto anche una parziale modifica degli articoli 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir), i quali regolano dal punto di vista fiscale le fattispecie di beni e servizi di welfare aziendale. Gli articoli identificano aree di defiscalizzazione per le aziende attraverso l'erogazione di somme, prestazioni e servizi a favore dei dipendenti e dei loro familiari. Per una parte se ne rinnova la formulazione, rendendo esplicite (anche se nella prassi si tratta di temi e interventi già inclusi generalmente nelle interpretazioni più recenti della norma) alcune tipologie di intervento, come nel caso dei servizi per l'infanzia. Inoltre, si rende possibile l'erogazione di welfare anche mediante voucher: il nuovo comma 3-bis dell'art. 51 del Tuir dispone che «ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale». Nel dettaglio del mutamento normativo la riforma degli articoli 51 e 100 del Tuir prevede l'estensione della contrattazione anche agli ambiti finora riservati alla liberalità aziendale (art. 100 Tuir); l'estensione delle fattispecie di servizi per l'infanzia a «servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari» (art. 51, comma 2, lettera f-bis). In relazione alla contrattualizzazione delle finalità di

assistenza, la lettera *f-ter*) al comma 2 dell'art. 51 del Tuir, introdotta *ex novo*, definisce che non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente «le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12». Dal punto di vista tecnico, si evidenzia come l'esenzione sia limitata alle «somme e prestazioni», differentemente dalla lettera *f-bis*) che fa riferimento a «somme, prestazioni e servizi». Va inoltre specificato che per quanto riguarda i ticket restaurant, il limite della defiscalizzazione era già stato elevato a 7 euro, ma solo per i ticket elettronici.

In sintesi, il sistema regolativo fiscale del welfare aziendale è ancora considerevolmente complesso, e l'azione della Legge di stabilità 2016 interviene solo parzialmente a mitigare tale complessità. Allo stato attuale, lo schema di riferimento normativo e fiscale⁴ per le somme e i servizi destinati ai dipendenti in quanto welfare aziendale, generalmente contrattato ma non solo, è alla pagina seguente.

⁴ Lo schema è mutuato da un documento redatto da Maria Guidotti e Nicola Marongiu nel luglio 2016, Area della Contrattazione sociale della Cgil nazionale, destinato alle strutture territoriali della Cgil.

Aree di intervento	Prima della Legge di stabilità 2016		Dopo la Legge di stabilità 2016		
	Servizi	Art. Tuir	Limite spesa	Art. Tuir	Limite spesa
<i>Educazione/ formazione/ riqualificazione/ svago/ benessere/ assistenza sociale, sanitaria o culto</i>	L'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui all'art. 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'art. 12	Art. 51: comma 2 lettera F (per le finalità di cui all'art. 100 comma 1)	Non c'è limite per dipendente, ma deducibili dall'azienda nella misura del 5 per mille delle spese per il personale	Art. 51: comma 2 lettera F (per le finalità di cui all'art. 100 comma 1)	Se i servizi sono contrattati, inseriti in accordi, contratti o regolamenti aziendali l'azienda può superare il tetto del 5 per mille

segue

segue

Aree di intervento	Prima della Legge di stabilità 2016		Dopo la Legge di stabilità 2016	
	Servizi	Art. Tuir	Limite spesa	Limite spesa
<i>Scuola e istruzione</i>	Scuole di ogni ordine e grado, colonie climatiche (esclusi oratori estivi), borse di studio e testi scolastici.	Art. 51: comma 2 lettera F bis (per le finalità di cui all'art. 100 comma 1)	Non c'è limite per dipendente, ma deducibili dall'azienda nella misura del 5 per mille delle spese per il personale	Se i servizi sono contratti, inseriti in accordi, contratti o regolamenti aziendali l'azienda può superare il tetto del 5 per mille
			Le somme, i servizi e le prestazioni in età prescolare, ivi compresi quelli integrativi, e servizi connessi come mensa e trasporto. Ludoteche e centri estivi ed invernali. Borse di studio e testi scolastici N.B.: anche rimborso spese sostenute direttamente dal dipendente: es. rette asilo, trasporti e mensa	

segue

segue

Arece di intervento	Prima della Legge di stabilità 2016			Dopo la Legge di stabilità 2016		
	Servizi	Art. Tuir	Limite spesa	Servizi	Art. Tuir	Limite spesa
<i>Servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti</i>	–	[non presente, se non con riferimento alle finalità dell'art. 100]	–	(Le somme e le prestazioni) per servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti	Art. 51: – comma 2 lettera F-ter	Se i servizi sono contratti, inseriti in accordi, contratti o regolamenti aziendali l'azienda può superare il tetto del 5 per mille
<i>Cassa sanitaria e fondi previdenziali</i>	Fondi sanitari integrativi e fondi previdenziali integrativi	Art. 51: – comma 2, lettera A	Sanità: € 3.615,2 per anno Previdenza: € 5.164,57 per anno	Fondi sanitari integrativi e fondi previdenziali integrativi	Art. 51: – comma 2 lettera A	Sanità: € 3.615,2 per anno Previdenza: € 5.164,57 per anno
<i>Altri servizi e fringe benefits</i>	Buoni pasto	Art. 51: – comma 2, lettera C – comma 3	€ 5,29/ gg (€ 7/ gg per ticket elettronico)	Buoni pasto	Art. 51: – comma 2 lettera C – comma 3	€ 5,29/ gg (€ 7/ gg per ticket elettronico)
	Fringe benefits Convenzioni		€ 258,23 annuali Nessun limite	Fringe benefits Convenzioni		€ 258,23 annuali Nessun limite

segue

segue

Aree di intervento	Prima della Legge di stabilità 2016			Dopo la Legge di stabilità 2016		
	Servizi	Art. Tuir	Limite spesa	Servizi	Art. Tuir	Limite spesa
<i>Trasporto collettivo</i>	Bus aziendale, o trasporto pubblico su direttrice casa-lavoro	Art. 51: – comma 2 lettera D	Senza limiti di spesa	Bus aziendale, o trasporto pubblico su direttrice casa-lavoro	Art. 51: – comma 2 lettera D	Senza limiti di spesa
<i>Prestiti mutui</i>		Art. 51 – comma 4 lettera B	Senza limiti di spesa	Prestiti/mutui	Art. 51: – comma 4 lettera B	Senza limiti di spesa

Nota: ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico recanti un valore nominale (art. 51 comma 3-bis)

Parte seconda

Il welfare aziendale negli anni della crisi nei settori del terziario, distribuzione e servizi

Metodologia e domande di ricerca: i casi e l'approccio

La combinazione di domande e aspetti critici fin qui richiamata ha sollecitato un'impostazione di ricerca fondamentale qualitativa, centrata sul posizionamento e sull'operatività funzionale del welfare aziendale all'interno di contesti contrattuali e percorsi negoziali specifici. Ciascuno di essi è segnato da esigenze e particolarità che hanno determinato ciò che il *welfare aziendale* è, in funzione di cosa il *welfare aziendale fa* (consente, promuove, determina, ecc.) all'interno dell'organizzazione aziendale e della regolazione del rapporto di lavoro.

Per realizzare questa impostazione di ricerca, sul piano metodologico si è scelto di selezionare alcuni accordi di secondo livello, procedendo con una prospettiva di studio di caso che comprendesse oltre all'analisi della cristallizzazione dei temi negoziati all'interno del testo contrattuale anche un confronto con i responsabili nazionali di settore della Filcams¹ e un approfondimen-

¹ La ricerca non sarebbe stata possibile senza il confronto e il sostegno ricevuto nell'attività anzitutto da parte di Francesca Mandato, responsabile Dipartimento formazione e ricerca della Filcams nazionale, dal segretario nazionale della Filcams Cristian Sesena, dai responsabili nazionali Sabina Bigazzi, Massimo Mensi, Sandro Pagaria, Danilo Lelli, Andrea Montagni, Alessio Di Labio. Un ringraziamento particolare va a Giuliana Mesina (responsabile del Coordinamento legalità della Cgil Toscana), a Isa Tonoli (Filcams Milano) e a

to su un'ulteriore selezione dei casi mediante interviste con delegati e delegate aziendali, in particolare sul percorso negoziale, sulla tradizione e impostazione aziendale rispetto al merito delle misure, sulle caratteristiche dell'impresa e dei lavoratori, sull'esito e sul gradimento (qualora rilevabile) delle misure stesse da parte della popolazione aziendale. Questi approfondimenti possono essere ritrovati nel paragrafo dedicato alle schede di caso contrattuali². Le schede di approfondimento, insieme al confronto con i responsabili e delegati sindacali, oltre alla lettura di 23 accordi³ di secondo livello nei settori Tds, hanno arricchito la trattazione del tema presentata nei prossimi paragrafi.

Rispetto agli accordi, sono state analizzate esperienze negoziali unitarie. In tutti i casi le Rsu/Rsa sono affiancate da responsabili nazionali e territoriali del sindacato. Le aziende, invece, solo in due casi sono assistite da rappresentanti di Commercio; in un caso si cita esplicitamente la presenza a supporto dell'azienda di una figura consulenziale privata. Dal punto di vista dei criteri di selezione degli accordi, non si tratta necessariamente di *best practices*, dal momento che l'intento della ricerca non risiede nella stesura di una (pur utile) rassegna di casi esemplari, in misura diversa replicabili e generalizzabili. L'interesse di ricerca è andato, invece, a come il welfare aziendale si è posizionato in fasi di crisi o di rilancio aziendale, in cornici contrattuali coerenti o dissonanti, in contesti segnati da bisogni dei lavoratori, culture aziendali e sindacali in costante dialettica reciproca. Per questo motivo si lascia alla valutazione dei responsabili nazionali, territoriali, aziendali del sindacato la

tutti i delegati e delegate con i quali è stato possibile approfondire lo sviluppo del welfare aziendale in questa complessa stagione contrattuale.

² Si tratta di: Adecco, Comifar, Ikea, Autogrill, Eataly, Ricoh, Zara, Dnv Gl, Apple Retail.

³ Coop Liguria, Coop Adriatica, Coop consumatori Nordest, Carrefour, Metro, Conad, Unieuro, Brico Center Leroy Merlin, Artsana, Coin, Feltrinelli, Gucci, Manpower, Volkswagen group, Bofrost, Sisal, Starwood, American Express, Italbrokers, Gft Italia, Unicef, Grom, Erma-Rtmo.

problematizzazione dei diversi nodi critici osservati e discussi prendendo spunto dai casi di contrattazione.

Va introdotta, inoltre, una precisazione. Diversamente da altri istituti contrattuali, il welfare ha la possibilità di essere direttamente e autonomamente erogato da parte delle aziende, in termini di «liberalità aziendale», anche per le materie che alla luce dei recenti cambiamenti della normativa fiscale risultano – eventualmente – contrattualizzabili. Tuttavia, laddove il welfare aziendale si configura essenzialmente nell'erogazione di benefit, beni e servizi, è immaginabile che in assenza di margini negoziali intorno al salario anche le risorse destinabili al welfare, per via contrattuale o unilaterale, siano in analogia riduzione. Questa relazione generale se non lascia spazio a enfatiche previsioni circa la diffusione *naturale* del welfare sulla base della sola spinta aziendale è tuttavia problematica, e pertanto necessita di una ricognizione a livello dei singoli casi di contrattazione, e quindi delle configurazioni negoziali in cui il welfare, laddove contrattato, rientra insieme agli altri istituti contrattuali. Nel concreto, in due casi su tre tra quelli approfonditi sono state riscontrate forme unilaterali di welfare aziendale, in rapporto più o meno complementare – e a volte «competitivo» – con le misure inserite nei Cia, o di natura contrattuale.

Schede sulla contrattazione di secondo livello del welfare

La ricerca si è concentrata sull'analisi dei temi legati al welfare aziendale a partire da una selezione di accordi aziendali. Nelle pagine successive se ne fornisce la schedatura insieme ad alcuni elementi di analisi, anche in relazione alle misure unilaterali; ma soprattutto in rapporto ai principali istituti contrattuali e alle misure assimilabili al campo del welfare aziendale, includendo incroci con l'insieme di istituti che regolano l'organizzazione del lavoro e gli orari, diritti e opportunità legati alla normativa di legge e a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali.

I criteri di scelta, prettamente qualitativi, hanno tenuto conto di alcuni fattori: bilanciamento per settori di attività e tipologia di impresa (commercio e servizi), dimensioni di impresa (generalmente contrattazione di gruppo, nel caso della grande distribuzione, e aziende di medio-grandi dimensioni nel caso di altri settori produttivi). Ci si è concentrati sull'analisi dei testi dei contratti integrativi più recenti prevalentemente negli anni più acuti della crisi (2011-2015). Accanto a ciò, l'intento esplorativo dell'analisi ha fatto sì che si considerassero, laddove disponibili, anche le piattaforme sindacali presentate per i rinnovi degli integrativi stessi, e le valutazioni dei protagonisti circa i percorsi negoziali e le fasi successive di implementazione delle intese.

Per integrare la lettura e l'analisi dei testi si è proceduto inoltre a un confronto con i responsabili sindacali a diversi livelli, sia nazionale e territoriale sia di rappresentanza dei luoghi di lavoro, con il duplice fine di articolare punti di osservazione differenti e di far emergere, anche se indirettamente, richieste, bisogni e soggettività dei lavoratori e delle lavoratrici destinatari delle iniziative di welfare aziendale.

I singoli contratti integrativi e le misure in essi contenute evidenziano di per sé la grande varietà delle soluzioni. I modelli di welfare aziendale riscontrabili nel sistema Filcams dipendono da molti fattori, sia strutturali (natura della proprietà e del management, mercato, settori produttivi di appartenenza, caratteristiche della forza lavoro, ecc.) sia di orientamento strategico degli attori. Pertanto i casi aziendali sono stati letti trasversalmente mediante schede di restituzione che evidenziano:

- la tipologia delle misure di welfare aziendale realizzate e incluse negli accordi;
- obiettivi e risultati attesi (impliciti ed espliciti: risparmio, riorganizzazione del lavoro, riconfigurazione partecipativa delle relazioni industriali, ecc.);
- condizioni facilitanti (soggettive, economiche, organizzative, compresa la combinazione e la complementarità tra istituti contrattuali, *governance* e partecipazione);

- condizioni ostacolanti (genericità dello schema progettuale, segmentazione degli istituti contrattuali, variabilità e incertezza del pacchetto di welfare tale da favorire le misure immediatamente godibili e pertanto assimilabili al salario, esclusione delle misure più articolate, assicurative, dal profilo universalistico e mutualistico);
- opportunità (*retention*, fidelizzazione, miglioramento clima aziendale, incremento di produttività specie per settori ad alto valore aggiunto e per forza lavoro qualificata; ma anche, sul lato sindacale, valorizzazione dei bisogni della forza lavoro, possibilità di integrazione tra diversi livelli e pratiche sindacali).

Adecco Italia S.p.a. (2011 e piattaforma di rinnovo)

Adecco Italia è attiva nella somministrazione di lavoro a tempo determinato o indeterminato (*staff leasing*). L'azienda impiega circa 1.350 lavoratori (dati di bilancio 2014, contro i 1.500 del 2011 e i 1.250 dipendenti del 2013).

La contrattazione integrativa ha garantito nel corso degli anni un consistente pacchetto di interventi di miglior favore specie nel campo dei permessi, congedi, maternità e paternità. Il part-time postmaternità è rafforzato da meccanismi di aggiornamento a distanza, anche nel corso della gravidanza (*magazine e newsletter*) e da formazione al rientro.

Il welfare aziendale contrattato corrispondente a benefit e/o servizi è attualmente limitato (ticket restaurant). Ben più vasto è il programma aziendale *Adecco4Us* che interviene su quattro aree: «la partnership, il time saving, la salute e il mums&dad». Il programma, insieme a interventi unilaterali, promuove le misure contrattate o stabilite in prassi aziendali: accanto alle indennità per infortunio, alla tutela sanitaria e al contributo per maternità, sono presenti anche interventi di accesso al credito, sussidi di disoccupazione e aiuti alla mobilità territoriale, oltre a misure di materia contrattuale che avvantaggiano il dipendente, quali part-time, telelavoro, sostegno allo studio e convenzioni con il settore abbigliamento e viaggi.

Si tratta pertanto di un dispositivo che vede l'integrazione di welfare aziendale in parte unilaterale e in parte contrattato (specie quello che implica regolazione del rapporto di lavoro, come nel caso del part-time e del telelavoro). Il welfare unilaterale (dalle convenzioni per acquisti di beni e servizi ai premi e borse di studio per i figli dei dipendenti) è promosso insieme alle misure contrattuali e assunto dall'azienda sul piano della propria responsabilità sociale. Ciò a livello negoziale sollecita la contrattualizzazione di alcune misure (come la richiesta presente nella piattaforma di rinnovo del Cia di assumere nell'integrativo il programma «Giovani talenti») in coerenza e continuità con altri interventi già presenti negli accordi (rimborso rette asilo nido, part-time postmaternità, ecc.). Questo dispositivo particolarmente ricco e relativamente non conflittuale nel rapporto tra welfare contrattato e welfare unilaterale accomuna Adecco ad altre grandi imprese, di numero limitato e concentrate rispetto ai settori (in special modo bancario, assicurativo, energia, telecomunicazioni), ma risulta un'eccezione nei settori del terziario, distribuzione e servizi.

Il dispositivo di welfare aziendale può anche incoraggiare una specifica declinazione della piattaforma sindacale su altri temi, come nel caso dell'organizzazione del lavoro: prevedere la volontarietà dell'orario settimanale a 38 ore, con assorbimento delle Rol, introdotto negli anni passati come misura anticrisi di solidarietà.

Con il d.lgs. 81/2015 sono state inoltre introdotte novità consistenti circa l'utilizzo dello *staff leasing*, eliminandone i vincoli di applicazione, pur con limiti percentuali all'utilizzo. In questo contesto l'azienda sta ampliando la sua offerta di *staff leasing*, stabilizzando lavoratori in precedenza a tempo determinato. Questo tema sollecita un'azione inclusiva che potrebbe applicarsi in particolare sulla parte normativa del contratto e sui temi di welfare e conciliazione vita-lavoro.

GLI INTERVENTI

Contratto a termine: per sostituzione, ad esempio per congedo di maternità, anche per tre mesi anteriori alla sostituzione, a scopo

formativo, e nei tre mesi successivi per favorire il rientro del/ della lavoratore/trice sostituiti.

Orario e organizzazione del lavoro: la piattaforma di rinnovo auspica un ritorno volontario a 40 ore (dopo la riduzione del 2011 a 38 ore, con assorbimento delle Rol) per poter fruire dei permessi in maniera flessibile per esigenze di conciliazione vita-lavoro. Banca del tempo modulata sulla riduzione dell'orario a 38 ore (si alimenta con le ore settimanali in più, fino a concorrenza delle 40 ore; si utilizzano per permessi di norma nei due mesi successivi e viene corrisposta la maggiorazione per lavoro straordinario). A termine del mese di febbraio dell'anno successivo alla maturazione le restanti ore vengono retribuite. Telelavoro/lavoro da casa per gravi motivi familiari.

Part-time: part-time postmaternità fino a 18 mesi di vita del bambino, prorogabili di 6 mesi. In mancanza delle condizioni di concessione del part-time l'azienda concorderà misure di flessibilità e riduzione dell'orario anche mediante il godimento di permessi, o sosterrà il trasferimento volontario a sedi in cui sia compatibile lo svolgimento di un contratto part-time. Modalità di *keep in touch* (magazine elettronico per le lavoratrici in congedo di maternità) e formazione al rientro postmaternità, specie su innovazioni normative e legislative in un settore in evoluzione costante.

Permessi e congedi: trattamento di miglior favore per le ore di permesso per visite mediche (16 ore in più). Cinque giorni di permesso retribuito per lutto, nel caso di evento occorso in regione diversa da quella di lavoro.

Maternità/paternità: un giorno di congedo retribuito per il padre alla nascita del figlio (in anticipo rispetto alla normativa introdotta con la legge 92 del 2012). Ai fini del calcolo dell'indennità di maternità e del congedo parentale, si considera la base retributiva contrattuale più la media mensile del premio variabile relativo ai dodici mesi precedenti il congedo. Contributo per asili nido fino a un massimo di 1.500 euro per bambino.

Benefit: buoni pasto (valore 5 euro cadauno, richiesta di incre-

mentarlo a 7 euro nel caso di ticket elettronico godendo dei vantaggi fiscali della nuova normativa definita con la Legge di stabilità 2015).

Welfare unilaterale: programma di convenzioni Adecco Life. Programma «Giovani talenti», con contributi per gli scolari che ottengono i massimi risultati al termine dei cicli scolastici delle scuole elementari e medie inferiori, utilizzabili per buoni libro e frequentazione corsi (lingue, musica, ecc.). Nella piattaforma di rinnovo del Cia si propone la valorizzazione e l'inserimento nel contratto di alcuni aspetti del programma aziendale, considerata la sua complementarietà ad altre misure di sostegno ai minori e all'infanzia.

Comifar distribuzione S.p.a. (2015)

Comifar è un'azienda impegnata nella distribuzione farmaceutica. Occupa circa 1.450 dipendenti (dati di bilancio 2014, circa 1.550 dipendenti nel 2011) distribuiti in 20 unità territoriali. Di proprietà multinazionale: Phoenix Pharmahandel GmbH & Co Kg.

La nuova proprietà, dopo l'acquisizione, ha posto il tema dell'armonizzazione contrattuale delle diverse unità produttive, regolate anche da contrattazione precedente il 1993. L'avviso di disdetta dell'integrativo è stato accompagnato da un tempo prestabilito per le trattative, concluso positivamente con la stipula del nuovo Cia nel luglio 2015.

Il welfare aziendale è di natura prevalentemente normativa, ricco e specifico nel richiamo alle fonti disponibili e agli ambiti di contrattazione (Ccnl, normativa di legge) ma anche alla lettura dei bisogni realizzata dai delegati sindacali, in rapporto con l'agenda dei «valori» del sindacato nazionale. Nell'abito della trattativa, il coordinamento della Filcams nazionale ha istituito un tavolo tecnico per produrre un *brogliaccio* sul welfare insieme alle rappresentanze dei territori e ai funzionari territoriali. A questo passaggio è seguita l'armonizzazione delle richieste e la presentazione dell'articolato all'azienda. La componente di benefit del

welfare aziendale è concentrata sui contributi per studio a favore dei dipendenti e sul «microcredito».

Nel complesso, i capitoli più consistenti dell'integrativo sono rappresentati dagli interventi innovativi e di miglior favore nel capitolo permessi e congedi, accanto alla rivisitazione complessiva del sistema salariale di secondo livello. La stretta relazione negoziale tra welfare/conciliazione e flessibilità/produktività si riscontra anche nei capitoli sull'orario di lavoro: insieme all'orario multiperiodale (come da Ccnl) si confermano due strumenti complementari tra loro: da una parte il «serbatoio di flessibilità», utilizzato per i bisogni aziendali vincolando una quota di permessi retribuiti e festività aggiuntive; dall'altro il «conto recupero individuale», banca ore a disposizione dei lavoratori e alimentata dalle ore di straordinario.

GLI INTERVENTI

Commissioni paritetiche: istituzione di una commissione tempi di vita - tempi di lavoro.

Organizzazione del lavoro: relazioni sindacali regolate per la definizione dell'organizzazione del lavoro.

Orario di lavoro: definizione dell'orario multiperiodale con possibilità di raggiungere 44 ore settimanali per un massimo di 16 settimane/anno, come da Ccnl. Programmazione smaltimento ferie e Rol. «Serbatoio di flessibilità» a fronte dell'eventuale flessione dell'attività lavorativa, alimentato con permessi retribuiti, due giornate di festività aggiuntive previste da Ccnl, ore di straordinario e lavoro supplementare (non frazionabili), fino a un massimo di 32 ore/anno (assunti prima del 26 febbraio 2011), 24 ore (assunti successivamente al 26 febbraio 2011 e full-time a 39 ore) e 16 ore (full-time a 38 ore e assunti da meno di 2 anni). «Conto recupero individuale» alimentato con ore straordinario e lavoro supplementare, a scelta del lavoratore e da comunicare in modo vincolante entro gennaio e luglio dell'anno in corso per il semestre successivo. Flessibilità entrata/uscita di 30 minuti, da recuperare in giornata.

Permessi e congedi: permessi per assistenza a disabili (legge 104 del 1992) con richiesta di preavviso di tre giorni (sperimentale). Permessi visite mediche retribuiti fino a 6 ore annue (riproporzionato per il part-time). Permessi non retribuiti per inserimento figli in asilo nido e scuola materna, fino a un massimo di 20 ore/anno. Norme di miglior favore rispetto al Ccnl per permessi per grave patologia comportamentale dei figli, decessi e gravi infermità. Cessione permessi Rol a lavoratori che abbiano esaurito il proprio monte ore di ferie/permessi, con integrazione aziendale di un'ora per ogni ora ceduta dai lavoratori. Introduzione congedo parentale a ore. Richiamo all'art. 24 del d.lgs. 80/2015 per la tutela delle vittime di violenza. Conservazione del posto di lavoro fino a 3 anni per seguire percorsi di riabilitazione da ludopatia.

Benefit: contributo di 250 euro/anno per lavoratori che abbiano concluso positivamente l'anno scolastico/accademico, fino a un massimo di 10 lavoratori/anno. Microcredito mediante anticipazioni mensilità aggiuntive e/o convenzioni con istituti bancari per concessione prestiti agevolati per spese mediche, scolastiche, assistenza anziani.

Premio di produttività: definizione di criteri e modalità per un premio variabile legato ai risultati di gruppo e unità distributiva.

Part-time: part-time postmaternità percentuali elevate al 4% della forza lavoro occupata.

Ikea Italia retail S.r.l. (2011 e 2015)

Ikea Italia retail impiega circa 6.300 lavoratori e lavoratrici (dati di bilancio 2014-2015, oltre 6.400 nel 2011, in 21 punti vendita). Di proprietà della Stichting Ingka Foundation.

Nella primavera del 2015 le criticità evidenziate nell'intenzione di disdettare il contratto integrativo da parte del management di Ikea Italia si sono concentrate in particolare sulle maggiorazioni previste per il lavoro domenicale e festivo e sul nodo del salario variabile aziendale. Il successivo conflitto sindacale e il

negoziato si sono protratti fino al 28 di ottobre 2015, con la firma dell'ipotesi di nuovo contratto integrativo, poi votato dai lavoratori.

Rispetto al tema critico del premio aziendale, nel nuovo accordo se ne sancisce il superamento progressivo, parallelo all'implementazione del sistema premiante utilizzato da Ikea a livello globale. La sezione del contratto dedicata a permessi e congedi si arricchisce e si specifica, valorizzando su iniziativa sindacale la base normativa del Ccnl, i riferimenti di legge e anche l'anticipazione di norme a quel momento ancora impegnate nel confronto parlamentare (nuove convivenze, diritti lgbtq).

Sul piano dei benefit, il Cia Ikea introduce un ulteriore elemento di miglior favore nel caso di anticipazione del Tfr, e annuncia un programma di convenzioni e «scontistica» a favore dei dipendenti. Nel complesso i fattori di welfare aziendale presenti in azienda restano legati a una base consistente di natura normativa, che peraltro ha giocato un ruolo di facilitazione della trattativa. Sul fronte del welfare unilaterale, invece, di maggiore consistenza è il piano pensionistico integrativo Tack, non coordinato con il fondo contrattuale Fon.Te.

Sul piano dell'organizzazione del lavoro e degli orari vi sono interventi di rilievo, meno divisivi rispetto al nodo salariale ma comunque rimandati a sperimentazioni tecniche: si investe nella polifunzionalità e nel nuovo sistema di scelta degli orari denominato Time (Trovare insieme il migliore equilibrio).

INTERVENTI

Organizzazione del lavoro: agevolazione di processi di «intercambiabilità» e «mansioni promiscue», rispetto al medesimo inquadramento contrattuale.

Orario di lavoro: viene illustrato il nuovo sistema di gestione degli orari, a partecipazione volontaria e gestita mediante le «regole comuni» indicate nella proposta aziendale. Il sistema Time (Trovare insieme il migliore equilibrio) prevede la possibilità di scelta per il lavoratore dei turni in cui lavorare, sulla base di uno sche-

ma generato dal sistema informatico. Si prevede una fase di sperimentazione di 12 mesi, al termine della quale se ne valuterà la reale efficacia.

Benefit: nuovo schema (da definire) di convenzioni per acquisti scontati. Condizioni aggiuntive per fruizione anticipo Tfr (abitazione in seguito a separazione, gravi danni ad abitazione, spese per adozioni: ulteriormente migliorativo rispetto a quanto definito nel Cia 2011 e nel Ccnl).

Congedi e permessi: congedo matrimoniale straordinario per coppie di fatto o che abbiano conseguito il matrimonio all'estero (anche dello stesso sesso). Congedo non retribuito di 2 settimane per gravi motivi familiari (rispetto all'intera vita lavorativa). Congedo non retribuito fino a 6 mesi per stalking o maltrattamento domestico. Permesso non retribuito di 1 giorno per nascita del nipote. Aspettativa postmaternità di 12 mesi, fruibile in massimo di due tranches dopo il congedo parentale estesa anche ai padri (compreso programma di reinserimento e formazione). 5 giorni aggiuntivi di permesso non retribuito per malattia bambino tra 9 e 12 anni di età. 2 giorni di permesso retribuito al padre per nascita del figlio. 1 giorno di permesso retribuito per lavoratori stranieri in relazione a pratiche di rinnovo del permesso di soggiorno e ricongiungimento familiare.

Part-time: definizione del part-time ciclico di un anno. Definizione delle clausole elastiche e flessibili. Limite minimo del part-time a 20 ore/settimana.

Malattia e infortunio: integrazione al 100% del trattamento economico per infortunio e dal quarto al ventesimo giorno in caso di malattia; inoltre sei mesi di aspettativa non retribuita. 7 ore annue di permesso retribuito per visite mediche per i lavoratori part-time tra 20 e 28 ore/settimana.

Premio aziendale: per l'ex premio aziendale viene confermato il mantenimento della voce salariale corrispondente al premio aziendale per i lavoratori che attualmente la percepiscono, come superminimo individuale non assorbibile (non per i nuovi assunti).

Premio di partecipazione: viene introdotto un nuovo meccanismo che ha l'obiettivo di realizzare il primo step di progressivo avvicinamento al sistema premiante utilizzato da Ikea in tutto il mondo (One Ikea Bonus Program).

Welfare unilaterale: programma pensionistico integrativo Tack, avviato con il fondo Insieme di Allianz. Si tratta di fondo pensionistico aperto, con contribuzione esclusivamente aziendale definita dal budget variabile messo a disposizione, di anno in anno, dal livello global di Ikea.

Autogrill S.p.a. (2015)

Autogrill impiega circa 7.400 dipendenti (dati di bilancio 2014, contro gli 11.500 del 2010).

A inizio 2015 l'azienda ha annunciato ai sindacati la volontà di ridiscutere il contratto integrativo, che a seguito del confronto negoziale è stato rinnovato con l'ipotesi di accordo del luglio 2015.

Le difficoltà del mercato della ristorazione hanno spinto la proprietà e il management a una ridiscussione della parte salariale aziendale, molto articolata in diversi strumenti accumulatisi nel corso di una lunga stratificazione contrattuale. L'elemento di fondo è rappresentato dal congelamento per il triennio 2015-2018 della maturazione della specifica indennità aggiuntiva, del terzo elemento e del premio di produzione, e dalla istituzione di premialità variabili e in relazione ai risultati.

Per la parte normativa si confermano diversi istituti orientati alla flessibilità del part-time (verticale per i tempi indeterminati, turni alternati), insieme ai part-time reversibili per maternità e gravi motivi familiari.

Si introducono alcuni elementi di benefit compensativo, in relazione alla trasformazione migliorativa e più facilmente esigibile di indennità precedenti (buono carburante in sostituzione dell'indennità di disagio sede) e alla revisione del premio aziendale (*shopping bag*).

Si istituiscono ambiti paritetici per temi di conciliazione vita-lavoro e pari opportunità (compresa l'applicazione del congedo parentale a ore), insieme alla regolazione più stringente di alcuni aspetti normativi, sia a partire da esigenze aziendali (carenza malattia integrata al 100% fino a 5 eventi/anno, comunque di miglior favore rispetto al Ccnl) sia da parte dei lavoratori (pausa retribuita di 10/20 minuti).

INTERVENTI

Commissioni paritetiche: mantenimento Commissione pari opportunità, commissione paritetica per l'adozione del congedo parentale a ore.

Organizzazione del lavoro: definita tramite confronto a livello territoriale e di unità produttiva.

Orario di lavoro: riposo settimanale domenicale ogni 5 settimane. Introduzione di pausa retribuita di 10/20 minuti.

Part-time: introduzione del part-time verticale annuo per i tempi indeterminati. Part-time postmaternità fino a 36 mesi di età del bambino e per 12 mesi in caso di adozioni di bambini fino a 8 anni. Part-time temporaneo fino a 4 mesi per gravi motivi familiari (parenti fino al secondo grado). La turnistica del part-time prevede possibilità di turni alternati (tra 2 e 4 settimane, non superiore a 5). Definizione clausole flessibili ed elastiche.

Malattia e infortunio: carenza malattia integrata al 100% del trattamento economico per i primi 5 eventi dell'anno. Retribuzione integrativa per garantire la copertura previdenziale per malattia superiore a 30 giorni.

Benefit: diritto a un pasto completo per ogni giorno di lavoro, presso l'unità produttiva. Buono carburante di 5 euro o 10 euro (per presenza fino a 10 giorni lavorativi/mese, o oltre i 10 giorni/mese). *Shopping bag* di 50 euro (2015) e 100 euro (2016, 2017, 2018).

Premi e salario: congelamento per il triennio 2015-2018 della maturazione della specifica indennità aggiuntiva, del terzo elemento e del premio di produzione. Istituzione di un nuovo pre-

mio variabile (premio variabile annuo). Modifiche al premio di risultato (elementi aziendali e di punto vendita).

Eataly S.r.l. (2015)

Eataly è attiva nel campo della ristorazione e vendita al dettaglio. L'azienda occupa circa 1.800 dipendenti (dati presentati nel Cia, circa 250 dipendenti nel 2010 secondo i dati di bilancio). Eataly gestisce 13 negozi in Italia, più 8 negozi nel mondo.

Il 28 ottobre 2015 è stata siglata l'ipotesi di accordo per il primo contratto integrativo dell'azienda. Il testo è il prodotto di un confronto e di relazioni sindacali sviluppate in precedenza solo a livello di accordi locali, di negozio, e in particolare per aspetti legati all'avvio delle attività che si sono succedute negli anni recenti. La crescita occupazionale consistente e repentina è rispecchiata da una popolazione aziendale di età media assai bassa. Flessibilità ed efficienza organizzativa sono perseguite dall'azienda attraverso i punti del Cia centrati sugli orari, organizzazione del lavoro e inquadramenti/mansioni: si richiede polivalenza nelle mansioni (demandata a una commissione paritetica rispetto alle prassi e agli inquadramenti) e si stabilisce una programmazione dei turni periodica, anche mediante la raccolta delle disponibilità e preferenze dei lavoratori, a fronte della richiesta di disponibilità a straordinario e modifiche dell'orario (per i part-time).

I benefit esistenti mettono a valore soprattutto i prodotti e i servizi offerti dall'azienda: pasto giornaliero presso i negozi, buoni spesa in prodotti Eataly. Si introduce per il triennio un benefit aggiuntivo valutato in 100.000 euro/anno, da suddividere tra i dipendenti, i cui contenuti saranno stabiliti mediante una *survey* tra i lavoratori (metodo che supera esperienze di convenzioni attivate in diversi negozi negli anni precedenti).

Nel complesso la parte più consistente legata a conciliazione e welfare fa riferimento agli istituti normativi del Ccnl e a norme di legge, in particolare nell'anticipazione di alcuni provvedimenti in

cantiere: riconoscimento delle coppie di fatto, anche dello stesso sesso, in relazione agli istituti derivanti dalla legge 53/2000.

Altri aspetti, specie per il trattamento di malattia, permessi per assistenza dei figli e aspettativa non retribuita sono resi disponibili in termini di miglior favore rispetto al Ccnl, peraltro non vincolati o limitati in maniera significativa: integrazione carenza malattia senza soglie per numerosità degli eventi, disponibilità aggiuntiva dei permessi retribuiti per malattia bambini fino a 12 anni senza altre condizioni specificate.

I temi chiave degli inquadramenti, della turnistica (programmazione quadrisettimanale) e della flessibilità degli schemi orari sono portati dall'azienda sul tavolo del confronto, anche tecnico e di approfondimento. Gli orari sono un tema critico in negozi di grandi dimensioni che possono impiegare anche 300/400 dipendenti; in questo contesto alcune innovazioni contrattuali (pause, permessi aggiuntivi) e il superamento dei turni spezzati possono suscitare problemi di implementazione sul campo, specie nel rapporto tra lavoratori e responsabili di reparto. Nel complesso il sistema di orari e turnistica vede la compresenza di diversi principi: flessibilità a beneficio dell'azienda (disponibilità a straordinario e cambiamenti di orario), pacchetto di diritti esigibili da parte dei lavoratori (permessi), margini di riconoscimento (sistema di preferenza degli orari) e prassi informali per i cambi turno.

INTERVENTI

Orario di lavoro: orario di lavoro di 40 ore. Programmazione turni di 4 settimane (per punti vendita dopo 12 mesi dall'apertura). Disponibilità a straordinario e a modifiche dell'orario, insieme a raccolta strutturale da parte dell'azienda delle esigenze di orario e turni preferenziali dei lavoratori. Turni compatibili con frequenza scolastica per lavoratori-studenti.

Organizzazione del lavoro: Commissione paritetica nazionale per definire gli inquadramenti e figure professionali caratteristiche dell'impresa (tra retail e ristorazione).

Permessi e congedi: parificazione dei permessi in base alla legge 53 del 2000 a favore di coppie di fatto (eterosessuali e omosessuali). Aspettativa non retribuita fino a 12 mesi dopo il congedo parentale. Introduzione congedo parentale a ore. Disponibilità Par per assistenza figli fino a 12 anni. 16 ore permessi retribuiti per inserimento figlio al nido. Buono spesa per acquisto prodotti Eataly in occasione della nascita del figlio.

Benefit: pasto gratuito giornaliero. Sconto 20% sulla ristorazione e del 10% sui prodotti in vendita. Buono spesa in occasione di matrimonio o unioni civili per acquisti nei negozi Eataly (200 euro). Anticipazione Tfr per dipendenti con anzianità di almeno 3 anni. 100.000 euro/anno per forme integrative di welfare aziendale, da definire a seguito di survey sulle preferenze dei dipendenti. Partecipazione a sessioni formative interne.

Malattia e infortunio: giorni di carenza malattia a carico dell'azienda.

Premi e salario: istituzione di premio di partecipazione a partire dal 2016 (erogazione giugno 2017).

Ricoh Italia S.r.l. (2011 e 2016)

Ricoh è attiva nel commercio e supporto di macchine per ufficio. Il riferimento multinazionale è Ricoh Co Ltd. A inizio 2015 i dipendenti erano 770 (dati di bilancio, 810 nel 2013, 720 nel 2011).

Il precedente contratto integrativo è stato siglato nel marzo 2011. Di recente è stato siglato il nuovo accordo (luglio 2016). Il nuovo accordo, per quanto ancora non con misure definite, stabilisce l'intenzione di procedere a un confronto intorno all'introduzione di misure di welfare aziendale

Rispetto agli orari vige un sistema di flessibilità in entrata e uscita, con compensazione mensile. Gli interventi legati alla maternità e conciliazione vita-lavoro hanno aspetti migliorativi rispetto al Ccnl: tetto 4% dei part-time, permessi per terapie riabi-

litative e gravi motivi familiari, integrazione al 100% per congedo di maternità.

I benefit contrattualizzati si concentrano sul campo funzionale all'attività lavorativa: ticket restaurant (differenziati tra categorie di lavoratori, e anche superiori alla soglia di vantaggio fiscale) e rimborso spese di abbonamento per il trasporto pubblico.

Accanto a questo aspetto, l'azienda offre unilateralmente un pacchetto assicurativo contro gli infortuni sul lavoro ed extralavorativi. La stessa struttura del salario aziendale mostra un'analoga ripartizione, e quindi una quota di retribuzione salariale e benefit parasalariale detenuta dall'azienda stessa: da una parte, infatti, la definizione del premio di produttività inserito nell'integrativo, mentre dall'altra premi di natura individuale non contrattualizzati e prerogativa dei responsabili d'ufficio/settore.

In coerenza con questo approccio, l'orientamento espresso dall'azienda per una discussione sul welfare aziendale legata all'erogazione del premio di produttività assume il senso di una più vantaggiosa regolazione della retribuzione variabile in base alle norme stabilite nella recente Legge di stabilità 2016.

Organizzazione del lavoro: con il Cia 2016 è stato definito un confronto per l'introduzione di forme di lavoro agile/*smart working*.

Orario di lavoro: flessibilità giornaliera con compensazione mensile (durata minima giornaliera di 7h15', massima di 8h45'. Eventuali saldi negativi fino a 6 ore riportati al mese successivo, altrimenti trattenuti in busta paga; eventuali saldi positivi non compensabili saranno azzerati.

Part-time: part-time postmaternità fino al primo anno di scuola dell'obbligo (limite 3-4% della forza lavoro impiegata)

Congedi e permessi: integrazione al 100% per indennità di maternità e maternità anticipata. 16 ore/anno permessi retribuiti per visite specialistiche ed esami clinici. 24 ore/anno di permessi retribuiti per terapie riabilitative. Possibilità per la lavoratrice in gravidanza di utilizzare il monte ore complessivo (40 ore) per visite di controllo. 8 ore aggiuntive di permesso retribuito per visite

mediche di figli con età entro i 3 anni. Permessi non retribuiti fino a 6 mesi per gravi motivi familiari.

Benefit: contributo di 2,32 euro per pasto presso mensa aziendale; ticket restaurant di 8,5 euro per assistenti tecnici; ticket restaurant di 5,5 euro giornalieri per dipendenti filiali (trasformazione in ticket elettronico con il Cia 2016). Anticipo Tfr e contributo parziale per spese di trasporto collettivo (sede di Vimodrone).

Premi e salario: definizione premio di produttività. Definizione di premi individuali non contrattualizzati.

Welfare unilaterale: assicurazione vita e contro gli infortuni.

Zara Italia S.r.l. (2015)

Zara è azienda leader nel settore del retail abbigliamento. È parte del gruppo globale di proprietà dell'imprenditore spagnolo Amancio Ortega Gaona. L'impresa occupa complessivamente circa 3.600 dipendenti (circa 3.330/3.400 negli anni 2010- 2013, dai dati di bilancio), in buona parte lavoratrici.

Il contratto integrativo Zara, siglato il 23 aprile 2015, presenta nella premessa l'orientamento di fondo che le parti hanno inteso dare all'accordo: sviluppo e regolazione delle flessibilità organizzativa bilanciata con le esigenze delle risorse umane.

Questo rispecchia anche la ripartizione tematica del testo dell'accordo, nonché sullo sfondo le problematiche da cui ha mosso l'iniziativa sindacale. Un nodo centrale dell'organizzazione del lavoro è rappresentato dalla gestione dei part-time, presenti in Zara in misura considerevole e strutturati in formule assai diversificate sia rispetto alla durata della prestazione (da 16 a 30 ore settimanali, generalmente), sia rispetto alla collocazione temporale. Come in altre aziende, in questa fase, parte della regolazione contrattata va a rendere più prevedibile ed equa la distribuzione delle turnazioni tra le fasce (differenziate al loro interno) di apertura, turno intermedio e chiusura. Vengono specificate anche condizioni particolari (lavoratori padri e lavoratrici madri) per i limiti

posti ai turni più disagiati, come le chiusure, in modo coordinato con la cessazione di altre opzioni utilizzabili (non coincidenza con congedo o part-time postmaternità).

Questa formula di regolazione degli schemi orari dovrebbe anche contribuire a una maggiore sostenibilità del rapporto di lavoro nel medio-lungo termine, dal momento che in azienda (come d'altra parte in diverse altre catene retail nel settore moda e abbigliamento) il tasso di turn-over è decisamente elevato, l'età media dei/delle dipendenti resta relativamente bassa o cresce a ritmi lenti.

Si aggiunge una sezione di norme (denominata «conciliazione tempi di vita e di lavoro») centrata sull'aspettativa non retribuita di 12 mesi, da utilizzare dopo il congedo parentale. In particolare a questo proposito, il coordinamento tra le due anime dell'integrativo non impedisce frizioni, specie nella fase applicativa demandata al rapporto tra lavoratori/lavoratrici, responsabili di negozio ed eventualmente rappresentanze sindacali.

Nella cornice dell'integrativo il welfare aziendale in senso stretto occupa uno spazio assai limitato: è contrattualizzato l'anticipo del Tfr per esigenze familiari nel corso dell'aspettativa postmaternità, mentre altre misure più strettamente parasalariali sono mantenute dall'azienda tra le proprie prerogative: buoni regali e scontistica sui prodotti in vendita.

INTERVENTI

Organizzazione del lavoro e orari: per i part-time, massimo di 4/6 moduli settimanali, con alternanza tra apertura, intermedio e chiusura. Impegno a non superare i 6 giorni consecutivi di lavoro e riposi di preferenza il sabato e la domenica (nei negozi aperti 7 giorni su 7). Al massimo una chiusura a settimana per lavoratrici e lavoratori (madri e anche padri, nel caso non coincida con periodi di congedo della madre o part-time postmaternità) con figli fino a 12 mesi di età, e 2 chiusure per lavoratrici con figli entro il secondo anno.

Permessi e congedi: aspettativa non retribuita fino a 12 mesi (due tranches da 6 mesi) dopo il godimento del congedo parentale.

Congedi per formazione fino a un massimo di 4 mesi (fino al 5% della forza lavoro impiegata, miglior favore rispetto a Ccnl).

Benefit: anticipazione Tfr (70%) anche in caso di aspettativa non retribuita postmaternità.

Welfare unilaterale: carta sconti per dipendenti e altri soggetti (cedibile). Pacco regalo natalizio e buono di 50 euro utilizzabile presso i negozi Zara.

Dnv Gl - Business Assurance Italia S.r.l. (2015)

Dnv Gl Italia è una società del gruppo multinazionale norvegese Det Norske Veritas, attivo nella certificazione di qualità. L'azienda occupa in Italia circa 280 dipendenti (dati di bilancio 2014, analoga dimensione occupazionale negli anni precedenti).

Il contratto integrativo vigente è stato siglato il 31 luglio 2015, e si colloca allo sbocco di un percorso di relazioni tra le parti parallelo alla progressiva sindacalizzazione seguita al primo insediamento della società in Italia, nei primi anni duemila. Il sistema di relazioni sindacali è sviluppato, ma sottoposto a ripetute fasi di riallineamento anche a causa degli avvicendamenti del management italiano e per le vicende societarie intervenute a ridosso della fusione tra Dnv e Germanischer Lloyd Industrial Services GmbH (Gl).

La dimensione multinazionale della società comporta anche uno specifico ambiente di relazioni sindacali: da una parte, il coordinamento non sempre efficace tra approccio e contesto nazionale e approccio globale, dall'altra la possibilità di potenziare pratiche innovative e vantaggiose per i lavoratori date dall'adozione del modello di prestazione e riconoscimento del lavoro definito a livello globale e, a cascata, adottato a livello nazionale.

Il tema del welfare e della conciliazione vita-lavoro è a suo modo esemplare: l'orario di lavoro è di 7h30' giornalieri e di 37h30' settimanali. Considerata la natura delle prestazioni e delle mansioni (staff e segreteria in sede, e attività sul campo dei tecnici certificatori, per ciascuno dei siti in cui opera l'azienda: Bari,

Bologna, Catania, Firenze, Napoli, Roma, Torino, Venezia e Vimercate – sede centrale –) non sono formalizzate forme di flessibilità oraria, per quanto non sia vigente una rigida registrazione del tempo lavorato in azienda.

A partire da queste specificità è stata istituita dal Cia una «commissione tecnica bilaterale permanente» con il compito, in questo caso, di approfondire un progetto di lavoro agile e prevedere forme di «autogestione dell'orario di lavoro».

È prevista una forma analoga all'istituto della Banca ore (*time in lien*) e alcuni permessi a condizioni di miglior favore rispetto al Ccnl, in particolare nel campo salute, malattia e infortuni.

Nel complesso, l'azienda mantiene le sue prerogative su parti consistenti della regolazione normativa del rapporto di lavoro, tenendo conto di quanto contenuto nel Ccnl e nelle disposizioni di legge.

La particolarità di Dnv Gl (e di conseguenza i riflessi sulle relazioni sindacali) sta nella definizione di un ricco e articolato regolamento aziendale che riprende, adattandolo e integrandolo, il regolamento applicato a ogni sede nazionale dell'impresa. Questo può comportare difficoltà a porre sul tavolo del confronto temi considerati propri dall'azienda: dall'organizzazione del lavoro dei part-time a – in particolare – i temi relativi al welfare aziendale, incluse iniziative raramente riscontrate altrove come un contributo per assistenza in caso di non autosufficienza (per quanto discrezionale). Non a caso, nello stesso integrativo sono presenti diversi riferimenti al regolamento aziendale: specificando che il trattamento del lavoro straordinario viene definito (in condizioni di miglior favore) dal regolamento stesso e che viene confermato – sul versante welfare aziendale – il mantenimento del Fondo di solidarietà interno, la cui gestione è demandata a un'associazione costituita ad hoc.

Il rapporto tra contratto integrativo e regolamento aziendale risulta dinamico, per quanto non stabilizzato e privo di tensioni: oltre ai rimandi al regolamento, vi sono i temi della conciliazione e del lavoro agile «estratti» dal regolamento e rinviati al confronto

paritetico. Un confronto che anche per i caratteri professionali del management e dei lavoratori stessi prende corpo in una commissione «tecnica» e «permanente», e cioè una sede paritetica nella quale i temi vengono affrontati a partire dalla definizione del problema e dall'approfondimento dei nodi critici e delle opportunità, anche grazie a contenuti, analisi e suggerimenti che possono provenire da esperti esterni. Questo processo è preliminare al confronto negoziale e, in seguito ad accordo, all'eventuale inserimento nel Cia o nel regolamento.

Sul piano del welfare e del salario aziendale, Dnv distingue nettamente i due ambiti: è vigente un premio di risultato, il cui profilo è definito a livello global; mentre il welfare ha una gestione interna attraverso la forma associativa del Fondo di solidarietà interna, gestito da rappresentanti dell'azienda e dei lavoratori (eletti non necessariamente tra i delegati sindacali).

Come in altri casi di imprese multinazionali presenti in Italia, oltre all'adozione di modelli predeterminati a livello globale, possono svilupparsi relazioni positive di scambio di esperienze e confronto tra rappresentanti sindacali di diversi paesi, sia negli organismi bilaterali sia in quelli intersindacali (Cae, *world council*, coordinamenti sindacali, ecc.). In particolare ciò risulta proficuo sui temi dei diritti e agibilità sindacali, ma in particolare su quelli di welfare aziendale e *work-life balance*; questi, certamente, discendono principalmente dagli istituti contrattuali e dalle normative nazionali, ma possono essere ottenuti e rafforzati anche facendo leva sui codici etici e sulle linee guida di responsabilità sociale d'impresa delle stesse aziende multinazionali.

INTERVENTI

Commissioni paritetiche: costituzione di una Commissione tecnica bilaterale permanente sui temi della conciliazione vita-lavoro.

Orario di lavoro: valutazione di forme di autogestione dell'orario in funzione di conciliazione vita-lavoro. Orario di lavoro giornaliero di 7h30' e settimanale di 37h30'.

Organizzazione del lavoro: godimento riposi compensativi (*time in*

lien) a ore e non a giornate, accumulazione con lavoro straordinario, godimento della differenza tra retribuzione oraria e maggiorazione per lavoro straordinario riconosciuta dall'azienda. Possibilità di definire modalità di lavoro a distanza, delegate alla commissione tecnica bilaterale permanente.

Permessi e congedi: definizione di norme *in melius* per la gestione del periodo di comporto, aspettative e congedi per gravi patologie del dipendente.

Malattia e infortunio: integrazione della retribuzione giornaliera al 100% per carenza malattia, indipendentemente dal numero di eventi/anno.

Premi e salario: premio di risultato variabile in relazione a obiettivi per i dipendenti a tempo indeterminato non inseriti in altri schemi specifici di premialità.

Benefit: mantenimento del fondo di solidarietà interno (Fondo integrativo Fsi, per sanità integrativa e sostegno alla genitorialità); il fondo prevede l'adesione volontaria individuale dei lavoratori, andando a integrarsi con le prestazioni e i servizi offerti dal fondo contrattuale Est.

Welfare unilaterale: le «Linee-guida amministrative per il personale (Pag)» prevedono una polizza infortuni (Infortuni del personale) stipulata da Dnv Gl, che copre l'invalidità permanente e la morte causate da incidenti che si verificano durante le ore di lavoro o di tempo libero. Bonus e riconoscimenti per anzianità di servizio e occasioni specifiche (nascita figlio, compleanno a 50 e 60 anni, ecc.). Fondo per l'istruzione rivolto ai dipendenti. Sussidio per infermità del coniuge o dei figli. Ticket restaurant di 7 euro.

Apple retail Italia S.r.l. (2013)

Apple retail è la catena italiana che commercializza i prodotti Apple, nelle sue diverse fasce di prodotto (telefonia, laptop, musica, accessori, ecc.). L'azienda impiega circa 1.250 dipendenti, in sedici negozi (dati di bilancio 2014, circa 1.000 nel 2012 e 200 nel 2010).

Il contratto integrativo di Apple retail Italia è stato siglato il 29 ottobre 2013. Fin dalla premessa, l'accordo enfatizza gli obiettivi di razionalizzazione, efficienza, miglioramento organizzativo, incremento della produttività alla base del percorso negoziale. Inoltre, il contratto va a superare precedenti contrattazioni territoriali o di singolo negozio, nonché le prassi aziendali precedentemente applicate ai temi affrontati e regolati con l'integrativo.

La tensione critica più evidente ricade sull'organizzazione del lavoro e sugli orari, e prende corpo nel meccanismo di definizione della Banca ore, frutto di mediazione tra esigenze aziendali di flessibilità della prestazione e di controllo sui riposi compensativi, da una parte, e di esigibilità da parte dei lavoratori, dall'altra. Da segnalare lo stretto legame stabilito tra la Banca ore stessa, il regime di flessibilità e l'acquisizione di margini di miglioramento organizzativo, esplicitato nel testo dell'integrativo. L'asse del contratto è centrato sulla flessibilità regolata degli orari, per un'attività ciclicamente sottoposta e picchi di attività sia prevedibili (festività) sia non prevedibili (uscita nuovi prodotti Apple).

Il tema del welfare aziendale è assente dalla contrattazione, se non in maniera del tutto marginale con l'adozione dei ticket restaurant (5 euro) e l'integrazione al 100% per carenza malattia. Una parte ampia e significativa è invece compresa nelle misure definite in via unilaterale dall'azienda, specialmente attraverso l'adozione delle direttive *corporate*: le aree coperte riguardano l'acquisto di beni di consumo, svago e wellness, sostegno e consulenza al personale, formazione, sanità integrativa. Ciò configura prerogative aziendali preminenti rispetto al welfare aziendale, utilizzato in prospettiva di *total reward*, e quindi declinato coerentemente sotto il profilo contenutistico: wellness, svago, consulenze individuali, acquisto di beni di consumo. Anche l'aspetto sanitario assicurativo è rilevante, ma non integrato con il fondo contrattuale.

Il welfare aziendale, nei contenuti e nell'approccio alle relazioni sindacali, resta sostanzialmente fuori dalla dimensione del confronto tra le parti. Stesso approccio si riscontra rispetto al salario

variabile aziendale: non vi è un premio vero e proprio, se non considerando tali le maggiorazioni e indennità legate alle varie forme di flessibilità concordate; invece è presente un sistema premiante, cumulativo, basato su superminimi non assorbibili, assegnato dai responsabili di negozio ma definito dalla sede centrale *global* in base a budget annuali. Unilateralità e unitarietà dell'approccio al welfare, centrate su una visione di *total reward*, non sono frutto di confronto con le rappresentanze sindacali e con i bisogni dei lavoratori. Ciò rischia pertanto di non considerare l'evoluzione della popolazione aziendale, non adeguandovi l'offerta di welfare (soprattutto in relazione a maternità, genitorialità, infanzia). A questo si intreccia un utilizzo della leva salariale e in particolare la sua differenziazione come incentivo individuale (in opposizione a *soft actions* di fidelizzazione, come eventuali interventi di conciliazione vita-lavoro).

INTERVENTI

Orario di lavoro: orario di 48 ore settimanali per un massimo di 8 settimane (periodo natalizio e lancio prodotti Apple) rivolto a tutti i dipendenti a full-time, in prospettiva di una riduzione dell'utilizzo dei tempi determinati e lavoro supplementare/straordinario. Viene definita un'indennità di 18 euro/settimana per il regime di flessibilità oraria, e viene chiamata «indennità Banca ore» (per indennità di flessibilità è prevista la soglia minima di adesioni di almeno il 70% dei part-time). Introduzione di Banca ore: il 60% delle ore accumulate in Banca ore possono essere fruite dai lavoratori secondo un programma di riposi compensativi presentato entro gennaio per il periodo gennaio-aprile. Il restante 40% viene fruito secondo quanto stabilito dal Ccnl. Per entrambe le modalità sono stabilite forme di reciproca comunicazione, limiti, entità (gruppi di 4 e 8 ore). La Banca ore è istituita in funzione della flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro.

Part-time: adozione di clausole elastiche e flessibili, ad adesione volontaria (limite di 18 modifiche dell'orario nell'arco dell'anno, con indennità di 150 euro/anno), con la costituzione di due gruppi

di lavoratori part-time che saranno coinvolti nel regime di flessibilità su base alternata con frequenza trimestrale; aumento dell'indennità prevista da Ccnl.

Malattia e infortunio: integrazione al 100% della retribuzione netta per carenza malattia.

Benefit: ticket restaurant pari a 5 euro giornalieri.

Retribuzione di produttività: non definita attraverso un premio specifico, ma attribuendo il valore di retribuzione di produttività (secondo la normativa vigente al momento della stipula del Cia) alle indennità di flessibilità dei part-time, Banca ore e maggiorazioni per lavoro domenicale. Accanto a queste voci variabili, l'azienda eroga aumenti annuali individuali, cumulativi di anno in anno, sotto forma di superminimi individuali in base alle performance valutate dai responsabili di negozio e in base al budget reso disponibile dalla sede centrale *global*.

Welfare unilaterale: scontistica attraverso sito di e-commerce interno su un prodotto Apple per ciascuna gamma (uso personale); altro accesso per acquisti destinati a familiari e amici, con sconto inferiore. Tale benefit è defiscalizzato per il lavoratore e preso a carico dall'azienda. Azionariato aziendale con prelievo dallo stipendio, con uno sconto per dipendenti. Assicurazione sanitaria integrativa aziendale, con alcune prestazioni complementari (Fondo Est: pacchetto prevenzione). Rimborso palestra. *Help line* esterne per problematiche personali psicologiche e *counselling* medico per seconda valutazione su patologie. Corsi di lingue e più ampiamente su discipline/pratiche che possano migliorare la prestazione lavorativa. Sul piano assicurativo sanitario, se il dipendente si trova all'estero per motivi sia di lavoro sia personali viene garantita la copertura per sé e i familiari che lo accompagnano.

Permessi e congedi: nell'ambito delle iniziative unilaterali, peraltro previste dalla policy globale di Apple, nel 2016 l'azienda ha previsto per i neo genitori (padri e madri) un congedo fino a sei settimane retribuite al 100%. Nel caso delle lavoratrici va a sommarsi alle 10 settimane del congedo di maternità (un congedo per un

massimo di 16 settimane, se le leggi locali prevedono un periodo inferiore a quello offerto da Apple). Inoltre, i dipendenti che prestano assistenza a un familiare affetto da gravi patologie hanno diritto fino a quattro settimane di congedo interamente retribuito.

Il Contratto collettivo nazionale di lavoro Tds in rapporto al welfare aziendale

Il contratto nazionale non interviene direttamente nel campo variegato che definisce il welfare aziendale. Tuttavia, come sottolineato nell'approccio metodologico, ciò che più preme in questa sede è il contesto di relazioni che viene a svilupparsi tra istituti contrattuali, entro i casi specifici in cui risultano presenti iniziative di welfare. Peraltro, la nozione proposta è permeabile ai campi della conciliazione vita-lavoro e in essa possono rientrare (quali elementi sinergici del welfare aziendale in senso stretto) diversi istituti relativi all'orario, a ferie, permessi, congedi e in generale ai temi relativi ai diritti e opportunità di natura sociale definiti per via contrattuale, o per il richiamo a norme di legge. In questo senso diversi istituti risultano *non neutri* rispetto agli effetti (positivi o negativi) e in generale alle relazioni che stabiliscono nei confronti del welfare e degli obiettivi di cui esso, in genere, viene investito dall'iniziativa aziendale o contrattuale. A questo proposito la spinta legislativa portata dalla legge 53/2000 e dal *Codice delle pari opportunità* (d.lgs. 151/2001 e d.lgs. 198/2006) ha caratterizzato le stagioni e i cicli più recenti della contrattazione nazionale e di secondo livello. Sullo sfondo inoltre vanno considerati anche i temi legati al *worklife balance* che rimandano alla normativa europea e ai fondi strutturali della più recente programmazione europea 2014-2020: *Promuovere l'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori* (obiettivo 8, priorità di investimento 4). Da un parte, tali spinte si sono concretizzate in una contrattazione senz'altro acquisitiva di nuovi diritti e opportunità

di conciliazione, sebbene, dall'altra, posta al margine di una struttura dell'orario e dell'organizzazione del lavoro non necessariamente coerente e compatibile con essa.

Rispetto ai singoli istituti, il Ccnl anzitutto prevede un'articolazione dell'orario settimanale in tre ipotesi: 40, 39 e 38 ore/settimana. Alle ipotesi inferiori alle 40 ore sono associate dotazioni differenti di ore di permesso retribuito (rispettivamente con l'assorbimento di 36 e 72 ore). Questo allude a possibili utilizzi delle differenti formule, in particolare in relazione a fasi critiche della vita delle aziende, nelle quali applicare una riduzione dell'orario settimanale tramite l'assorbimento di Rol. A valle di questi interventi, e rispetto ai bisogni di conciliazione vita-lavoro, l'impatto dei modelli è differenziato in base alla tipologia di lavoratori e lavoratrici: ad esempio una maggiore disponibilità di Rol può risultare un beneficio per chi non può contare su risorse familiari per la gestione dei bisogni personali o la cura dei figli, mentre un minore orario settimanale può essere un vantaggio per i nuclei che hanno a disposizione il supporto di altri parenti (in particolare i nonni) o un coniuge/partner non occupato od occupato con un contratto part-time.

Le modalità della flessibilità oraria (multiperiodale) consentono già a partire dalla base del Ccnl uno spettro di diverse possibilità, peraltro articolabili anche a livello aziendale. Nel complesso, per un massimo di 16/24 settimane risulta possibile raggiungere il limite di 44 o 48 ore/settimana, con la maturazione di 45'/70' di permessi retribuiti per ciascuna settimana di superamento dell'orario. Nella definizione delle modalità di «scarico» dei picchi alti di orario settimanale interviene l'istituto della Banca ore, nella quale è inserito il 50% dei riposi compensativi spettanti per le ore lavorate oltre l'orario normale di lavoro settimanale. La parte restante è resa meno disponibile alle esigenze dei lavoratori, risultando nel programma di flessibilità elaborato dall'azienda in genere mediante riposi collettivi. Rispetto all'utilizzo della Banca ore, il Ccnl stabilisce i limiti massimi di forza lavoro a cui è consentito simultaneamente l'utilizzo dei riposi compensativi, pari al

10% dei lavoratori impiegati, salvo per le unità produttive sotto i 30 dipendenti (a rotazione). Altre modalità – a volte più stringenti per i lavoratori, altre più aperte e flessibili – possono essere stabilite a livello di contrattazione aziendale.

Per la parte normativa relativa a permessi, congedi, maternità e paternità i riferimenti sono legati principalmente alla normativa di legge: legge 104/1992, legge 423/1993, legge 53/2000, d.lgs. 151/2001. La funzione di compendio delle disposizioni di legge risulta non influente per il godimento di determinati diritti a livello aziendale. Come è emerso dall'approfondimento dei casi, il compendio o il richiamo letterale a disposizioni di legge o all'articolato del Ccnl risulta di grande utilità nella contrattazione di secondo livello e nella quotidiana regolazione del rapporto di lavoro, specie per materie legate ai diritti e alle opportunità di natura sociale. Ciò soprattutto per il fatto che l'esigibilità di tali diritti si misura con le «esigenze tecniche e organizzative» delle imprese, e in modo più prosaico e non sempre lineare con il rapporto tra il singolo lavoratore e il proprio responsabile di reparto/negozio/unità produttiva (permessi, cambi turno, riposi compensativi, ecc.).

La fluidità e l'ambivalenza del welfare aziendale sono spesso giocate nella stessa pratica negoziale, con esiti diversi. Non è raro che a partire dalla base garantita o ribadita nel Ccnl – rispetto ai capitoli su permessi, congedi, maternità e paternità – si giunga a soluzioni migliorative delle disposizioni di legge o dei contratti stessi. Per un altro verso la consuetudine a un canale di attenzione al processo legislativo (e al dibattito pubblico in materia) conduce a innovazioni contrattuali che anticipano il varo di vere e proprie norme: è il caso del congedo parentale a ore, prima delle pronunce definitive di Inps e governo nazionale, oppure del congedo obbligatorio di paternità prima della legge Fornero (legge 92/2012), o dei casi di equiparazione delle coppie sposate con altre tipologie di unioni affettive ora stabilito – per diversi aspetti – con la legge 76 del 2016.

Questo campo di interventi, relativo sostanzialmente alla sfera dei diritti sociali del lavoro, esigibili ma modulabili in base a de-

terminate condizioni (maternità/paternità, malattia, genitorialità, diritto allo studio, relazioni affettive/coniugali, ecc.) in che modo si lega alle misure di welfare aziendale? Anzitutto vi è un piano di fatto, formale: e cioè in molti contratti integrativi l'innovazione e gli interventi di miglior favore in questi campi sono inclusi negli stessi capitoli che prevedono benefit, erogazioni di beni e servizi, convenzioni. Non raramente tali misure eterogenee vengono poste in un medesimo articolo del Cia denominato «welfare aziendale», anche quando gli interventi di tipo normativo sono preponderanti rispetto a quelli parasalariali. Da una parte, ciò è dovuto a una nozione ancora aperta e ambivalente di welfare aziendale, che tende a *colonizzare* materie storicamente attinenti al campo dell'organizzazione del lavoro, dell'orario, dei diritti; dall'altra esprime un potenziale (e una richiesta) di integrazione tra questi due campi, in termini reciprocamente rafforzativi.

Welfare contrattuale e bilateralità nei settori Tds in rapporto al welfare aziendale

Non è questa la sede per una descrizione della complessa cornice del welfare contrattuale applicato a partire dal Ccnl Tds, né tantomeno per fornire il profilo di una ricca esperienza di bilateralità, articolata e differenziata per territorio e per settori. Tuttavia, va sottolineato come la stessa contrattazione del welfare aziendale risulti influenzata anche dai pilastri del welfare contrattuale e dall'offerta approntata dagli enti bilaterali nei settori Tds.

Questa relazione, ovviamente, non è data per scontata; in diversi casi le misure di welfare aziendale possono seguire logiche più attinenti all'impianto del sistema salariale delle aziende (laddove intervengono in sostituzione, parziale o totale, di voci del salario anche riorganizzando benefit precedenti) oppure si legano alle procedure per l'erogazione dei premi di produttività. Anche laddove queste logiche sono spurie – ed è la maggior parte dei casi – il welfare contrattuale e la bilateralità intervengono nel

concreto per ispirare alcune misure di welfare di livello aziendale. Ad esempio, la diffusione generalizzata del fondo sanitario integrativo (Fondo Est) ha comportato l'armonizzazione di diversi fondi o casse sanitarie di origine aziendale con il fine di evitare sovrapposizioni e duplicazioni delle prestazioni. Vi sono casi in cui tra i due fondi si è determinata una specializzazione funzionale (l'uno più legato alla diagnostica, l'altro all'assistenza o a nuovi sostegni «di solidarietà» verso non autosufficienza, genitorialità e minori). Su un piano di relazioni sindacali, la natura spesso unilaterale dei fondi integrativi aziendali è stata intaccata proprio per la necessità di una discussione paritetica e di analisi dei bisogni della popolazione aziendale, portando tali fondi almeno in parte nell'alveo delle materie oggetto di confronto. In altri casi, il paniere di beni e servizi offerti da un piano di welfare aziendale si è arricchito con un'opzione di «ultima istanza», qualora i lavoratori e le lavoratrici, nella scelta di destinazione d'uso del plafond per il welfare non abbiano esaurito le risorse loro assegnate, destinando la rimanenza proprio al fondo sanitario contrattuale o alla previdenza complementare come versamento volontario (oltre, naturalmente, alla quota aziendale prevista da contratto).

Rispetto alla bilateralità, si è già accennato, il quadro è molto articolato. Va riportata tuttavia la tendenza all'estensione delle prestazioni in termini di welfare, in un circuito di mutua influenza con le misure aziendali in particolare nei campi del sostegno all'infanzia, alla maternità e alla genitorialità. Questo, da una parte, sottolinea ancora l'ambivalenza di diverse misure definite a livello aziendale: la limitata capacità di soddisfare effettivamente i bisogni a cui pure si richiamano, il fattore di sostituzione o complementarità rispetto al welfare pubblico, la possibilità di una loro generalizzazione al di là delle condizioni favorevoli che possono determinarsi in una determinata azienda e in una determinata fase.

Per semplificare questi fattori un caso tra i tanti citabili è un recente accordo su welfare territoriale terziario (Bologna, luglio 2015) tra Ascom e Filcams-Fisascat-Uiltucs, attraverso Ebiterbo.

In esso si prevedono diversi interventi:

- indennità 50% retribuzione per aspettativa non retribuita per malattia (art. 181 Ccnl); per periodi di congedo parentale non indennizzato da Inps viene riconosciuta indennità del 50% retribuzione; fruizione 5 giornate permessi per malattia del figlio fino a 8 anni, contributo di 12 euro/giorno per massimo 24 giorni/anno, a sostegno dei costi di campi estivi *et sim* per figli di età 4-14 anni;

- sostegno assistenza non autosufficienti (900 euro/anno, con limiti Isee distinti tra famigliari conviventi – 22.000 euro – o non conviventi – 15.000 euro –);

- contributo 130 euro per libri del figlio; contributo di 300 euro per iscrizione universitaria e 200 per spese libri lavoratori associati.

Limite massimo benefici di 1.400 euro/anno.

Come appare con evidenza, alcuni interventi integrano istituti di legge (indennità di maternità), altri fanno riferimento a campi solitamente trattati a livello aziendale (campi estivi per minori, contributo libri di testo). Altri ancora prefigurano lo sviluppo di pacchetti assicurativi socio-sanitari difficilmente realizzabili a livello di singole aziende, specie per la loro onerosità (nel campo del sostegno alla non autosufficienza). Infine, da sottolineare il richiamo all'Isee quale elemento di congiunzione con la logica della compartecipazione ai servizi e di accesso alle prestazioni agevolate ormai generalizzata nel campo dei servizi pubblici.

Inoltre, questa estensione dell'offerta di welfare nel sistema della bilateralità intercetta un'altra problematica del welfare aziendale, e cioè la possibilità di allargamento e generalizzazione dell'accesso in un contesto, quale quello italiano, di dispersione e polverizzazione aziendale in un tessuto largamente maggioritario di Pmi; un aspetto che configura un dualismo alla base di ogni iniziativa di welfare aziendale, in particolare nei settori Tds.

Welfare aziendale e «ambiente» contrattuale

Dopo aver considerato alcune relazioni, vincoli e opportunità che – a partire da livelli contrattuali superiori, bilaterali, di legge – influenzano le formule, il set di interventi, i beneficiari e le modalità di attuazione del welfare aziendale, è il caso di soffermarsi sulle relazioni orizzontali che esso stabilisce con il resto dell'impianto contrattuale aziendale e in generale con il modo in cui è organizzata l'attività produttiva. Di frequente, un vizio di fondo nella trattazione del welfare aziendale sta proprio nell'enfasi posta sulla *vision* d'impresa, sugli obiettivi espliciti (il classico binomio: migliore clima aziendale - attenzione alle risorse umane) che individua solo un aspetto della questione, quello volontaristico e relativo alle intenzioni degli attori coinvolti.

Un altro aspetto fondamentale risiede nell'*ambiente* in cui le misure di welfare sono inserite, e in particolare – per restare ai testi negoziali – nelle caratteristiche dell'*ambiente contrattuale* nel quale il welfare aziendale si trova ad *abitare*. Da qui può derivare un'attenzione maggiore a quali caratteristiche dell'organizzazione del lavoro e degli orari – ad esempio – possono risultare coerenti e sinergici con determinate misure di welfare, e non tanto a quali cambiamenti esse possono apportare alle strutture *hard* della relazione di lavoro, che di per sé potrebbero non essere intaccate se non marginalmente dall'introduzione del welfare aziendale. Questo non per svilire gli effetti che nuovi benefit, sostegni alla genitorialità, contributi per la formazione possono portare al benessere di lavoratori e lavoratrici, quanto per evidenziare la diversa funzionalità che può giocare il welfare aziendale, in un dato contesto o in altro.

Flessibilità oraria, tempo scelto e tempo per sé

La spinta aziendale verso una maggiore flessibilità della prestazione lavorativa risulta una costante anche nell'attuale stagione

contrattuale. I pur consistenti margini di adeguamento dei sistemi di orari già compresi nel Ccnl, anche in relazione ai rimandi alla contrattazione di secondo livello (orario multiperiodale, Banca ore, utilizzo delle ore di riduzione di orario) risultano, da una parte, sperimentati in diverse varianti nelle quali prevalgono di volta in volta le esigenze aziendali di adattamento dell'intensità di lavoro a picchi e flessi delle attività produttive e/o quelle dei lavoratori di gestire in autonomia il riposo che va a compensare la maggiore prestazione. Dall'altra, emergono sistemi e orientamenti a una destrutturazione o personalizzazione degli orari di lavoro, sebbene inseriti nelle matrici orarie definite dalle aziende in base alla raccolta delle esigenze personali o di determinati gruppi di lavoratori. Queste sperimentazioni non sono ancora regolate dalla contrattazione nazionale, ma è possibile che possano trovare una cornice regolativa a partire dalle esperienze di contrattazione di secondo livello, come peraltro avvenuto su altri temi in diverse stagioni contrattuali.

In linea generale, il welfare parasalariale erogato in benefit, servizi, altre erogazioni quasi-monетarie svolge di frequente un ruolo *compensativo* laddove sono introdotte significative innovazioni sul piano dell'organizzazione del lavoro: ad esempio, orari che implicano una maggiore flessibilità della prestazione (ed eventualmente autonomia dei lavoratori nella composizione del proprio schema orario) possono essere affiancati da misure di welfare parasalariale che, da un punto di vista funzionale, agiscono come indennità che vanno a livellare i possibili svantaggi concentrati su determinate tipologie di lavoratori con i vantaggi (maggioritari, si presume) dell'applicazione del nuovo modello orario. Inoltre, tali sistemi di per sé possono risultare vantaggiosi per l'azienda per la duplice possibilità di risparmiare su indennità previste dal Ccnl in relazione ai programmi di flessibilità contrattuali (multiperiodale), alle clausole flessibili dei part-time, e anche in relazione al minore ricorso ai tempi determinati per il recupero di efficienza conseguito dal miglior utilizzo delle risorse umane. Sul part-time, peraltro, le recenti modifiche della norma-

tiva introdotte con il d.lgs. 81/2015, prevedono una maggiore disponibilità per le imprese di disporre l'uso del lavoro supplementare, oltre a quanto viene stabilito all'art. 5 comma 3, per cui «Quando l'organizzazione del lavoro è articolata in turni, l'indicazione di cui al comma 2 [la definizione scritta dell'orario di lavoro] può avvenire anche mediante rinvio a turni programmati di lavoro articolati su fasce orarie prestabilite». Ciò prefigura una maggiore flessibilità dei part-time stessi e una conseguente necessità di regolazione sindacale, come peraltro già presente anche nei casi approfonditi con la previsione di cicli orari su base plurimensile, tetti alle modifiche di orario attuabili nell'anno solare, ecc.

L'elemento da considerare, dal lato dei bisogni dei lavoratori, è la disponibilità degli schemi orari a una armonizzazione del tempo di lavoro in rapporto all'uso del tempo personale, extralavorativo, che segue cicli e richiama bisogni con andamenti (sempre più) discontinui. La riserva rappresentata da Rol, permessi retribuiti e, in ultima istanza, dai giorni di ferie e dalle festività soppresse, anche in frazioni di giornata, è una preziosa opportunità esigibile – in linea generale – a fronte delle esigenze tecniche e organizzative che caratterizzano la risposta aziendale alle richieste dei lavoratori di tempo per sé. Non è raro a che fronte di schemi di orario più articolati e personalizzati si proceda a piani rigorosi di smaltimento ferie e Rol; oppure in aziende che hanno ridotto l'orario di lavoro a 39, 38, 37,5 ore/settimana le Rol siano assorbite dalla riduzione oraria, con effetti differenziati sui lavoratori: di per sé un maggior margine di tempo extralavorativo, dall'altra minori opportunità garantite per assentarsi dal lavoro per determinati bisogni personali.

Il bilanciamento negoziale più naturale che si afferma in relazione a forme di orario meno strutturate è l'arricchimento dello spettro di permessi e congedi, specie in relazione a necessità specifiche: interventi aggiuntivi per malattia propria, dei figli, dei congiunti, paternità, matrimonio o convivenza anche di persone dello stesso sesso, lutto, formazione e diritto allo studio, stalking e violenza domestica, fino a permessi per la nascita di un nipote

o per poter sbrigare le pratiche di rinnovo del permesso di soggiorno – se lavoratore immigrato – o congedi non retribuiti per terapie riabilitative da ludopatia o altre dipendenze.

In linea generale, forme più aperte di flessibilità dell'orario personale di lavoro paiono legarsi a un ampliamento di permessi specifici (soprattutto non retribuiti), anche a fronte di una compressione della struttura dei permessi retribuiti stabiliti contrattualmente. Da uno spettro all'altro di questa tipologia (eventi, beneficiari, modalità di accesso, ecc.) tale tendenza indica la crescita di una contrattazione maggiormente inclusiva e attenta alle diversità, peraltro basata sull'impianto fornito dal Ccnl di cui questi interventi sono in genere migliorativi. È peraltro il segno di un'impronta di cultura civile e sindacale significativa, proficua specie laddove trova l'adesione convinta delle imprese.

In questi confronti e sperimentazioni non pare giocare un ruolo significativo il welfare aziendale in senso stretto. Quando compare, si tratta generalmente di interventi al margine e tra loro non omogenei per quanto apprezzabili dai lavoratori (dal micro-credito alle convenzioni per acquisti, dai contributi per la frequenza di corsi al rimborso delle spese di trasporto pubblico). Esso può svolgere una funzione nello scambio negoziale complessivo, e cioè compensare eventuali perdite in termini di maggiorazioni e indennità (pur a fronte, eventualmente, di vantaggi non monetizzabili conseguiti dai lavoratori in termini di flessibilità per sé), e favorire pertanto il passaggio da un vecchio sistema di orario a uno basato su nuovi criteri. Laddove si introducono significativi cambiamenti negli schemi di orario, la relazione negoziale può concentrarsi sul bilanciamento tra nuovi vincoli e nuove opportunità. Eppure questi interventi, per quanto variegati, rientrano spesso nei medesimi capitoli del contratto integrativo, insieme a quelli normativi su congedi, permessi, riposi e altro ancora, sotto l'etichetta «welfare aziendale». In questo senso, l'attribuzione al campo semantico del welfare aziendale delle flessibilità orarie, dei congedi, dei permessi, della Banca ore, delle «sole del tempo» e di altri istituti legati agli orari e a una organiz-

zazione del lavoro meno gerarchica risulta più un sintomo di resistenze e rigidità aziendali a un cambiamento del paradigma organizzativo-produttivo che un vero e proprio aumento di ampiezza e diffusione del welfare in senso stretto.

Un tema rilevante sarebbe, pertanto, orientarsi a misure di welfare aziendale erogate mediante beni, servizi, benefit parasalariali in qualche modo coerenti e affini ai bisogni di benessere organizzativo centrati sul tempo: tempo di lavoro, tempo della cura, tempo per sé.

Produttività e welfare

Il welfare aziendale è variamente considerato negli studi sull'organizzazione d'impresa come un fattore attivo nelle strategie di *total reward*, di presa in carico di diversi aspetti di ciò che i lavoratori possono ritenere «di valore» e quindi come accettabile forma di remunerazione, anche indiretta. La remunerazione, per definizione, rappresenta la misura di valore della prestazione, e può rappresentare un incentivo – a monte – o un riconoscimento dei risultati – a valle –. Il welfare aziendale è posto generalmente tra i due poli dell'incentivo e del riconoscimento, più di altre forme tangibili e «convenzionali» di remunerazione.

Come risulta anche dai dati presentati sulle modalità di erogazione degli incentivi, tuttavia, gli schemi dei premi di produttività non sono universalmente diffusi, in particolare nelle imprese di piccole e medie dimensioni. L'attuale normativa sulla detassazione dei premi di produttività consente anche l'utilizzo «a scelta del lavoratore» di parte o tutta la retribuzione premiale sotto forma di «welfare». Si tratta di un riconoscimento normativo di pratiche già presenti, per le quali la legge individua chiaramente l'equiparazione del «welfare» erogato per questa via con la retribuzione in forma di salario. Non viene quindi considerato il welfare aziendale nelle funzioni che gli sono generalmente riconosciute sia dalla letteratura sia dalla retorica aziendale più avvertita: miglio-

ramento del benessere organizzativo, del clima aziendale, e implicitamente della produttività del lavoro. Diversamente da questo approccio, il welfare «premile» che rientra nello schema di detassazione non viene valorizzato per l'eventuale ruolo giocato in incrementi di produttività (cosa che necessiterebbe di un piano organico, armonizzato con altri istituti contrattuali, per lo meno di medio periodo e di sicura sostenibilità), ma solo come riconoscimento, alternativo al salario, di risultati eventualmente ottenuti per altre vie. Nelle stesse norme si amplia lo spettro di interventi e condizioni che possono configurare azioni di miglioramento e incremento di produttività: innovazioni organizzative e nella struttura degli orari, *smart working*, riduzione dei costi, efficienza produttiva, soddisfazione di clienti e fornitori, ecc. Un'ottica meno «remunerativa» avrebbe potuto includere lo stesso welfare aziendale tra tali condizioni, fatta salva l'autonomia delle parti che potranno intervenire nel merito.

Strategie unilaterali, contrattuali, sinergiche

Un'altra dimensione del welfare, maggiormente opaca in rapporto alla contrattazione di secondo livello, risiede nelle misure unilateralmente definite ed erogate dalla parte aziendale. Nelle situazioni più evolute, anche contrattualmente, questa parte rappresenta la base sommersa dell'iceberg del welfare parasalariale. Vi si ritrovano interventi e benefit in forme assai diverse: da fondi di previdenza complementare alimentati con acquisti periodici di quote da parte dei dipendenti e dalle aziende stesse, a sistemi di «scontistica» sui prodotti aziendali che offrono vantaggi per i lavoratori e una doppia fidelizzazione a vantaggio dell'azienda (rispetto all'impresa e al prodotto), fino a veri e propri sistemi salariali basati sul *management by objective* con quote significative di retribuzione individuale legate ai risultati (in salario e/o «welfare»).

Tale parte sommersa dell'iceberg retributivo può apparire e scomparire alla vista – e alle opportunità negoziali – non solo in

base ai rapporti di forza sindacali e al vantaggio dei lavoratori nel mantenere inalterato l'equilibrio del sistema. Considerando la natura fiscale dei benefit, entrano in gioco anche l'evoluzione della normativa e le possibili conseguenze introdotte dalla completa contrattualizzazione delle materie di welfare – considerate rispetto ai vantaggi fiscali che ne conseguono – realizzata con la Legge di bilancio 2016.

Naturalmente, vi è un elemento strategico giocato dalle imprese nel mantenere tali contributi fuori dall'ambito negoziale, in un'ottica di *total reward system* le cui leve principali sono in tal modo mantenute in mano aziendale. Tuttavia, in una prospettiva di riorganizzazione del lavoro e degli orari in funzione del miglioramento organizzativo e di recuperi di produttività, sarebbe legittimo richiedere un'inclusione di tali strumenti (quanto meno quelli che da un punto di vista fiscale configurano welfare contrattualizzabile) nell'alveo del confronto e delle relazioni sindacali.

Il confronto con i delegati presenti in azienda ha permesso di evidenziare alcuni strumenti e interventi di welfare unilaterale. Un aspetto comune è che il welfare unilaterale si registra di solito in presenza di più o meno articolati interventi di welfare contrattati. Questa condizione può suggerire alcune valutazioni circa il ruolo svolto – a seconda dei casi – dai due differenti canali di welfare aziendale: distinti, integrati o eventualmente contraddittori. Sebbene i casi non siano sufficienti per alcuna generalizzazione, il confronto con altre esperienze note per via della pubblicistica o di studi può consentire di tracciare dei profili tipo, come base per futuri approfondimenti.

Da una parte, può ritrovarsi un *approccio tradizionale* al welfare unilaterale. Non legato all'organizzazione del lavoro, a realistici effetti di incentivazione sulla base del valore erogato in benefit. In sostanza esso si configura nelle forme della «cortesia» aziendale, del riconoscimento: ad esempio mediante buoni e regali per le festività, per l'anzianità maturata in azienda, in occasione di matrimoni o nascita dei figli. In questa tipologia possono rientrare anche modalità «tradizionali» di sostegno ai minori, nella for-

ma di borse di studio aziendali, o rimborsi per l'acquisto dei libri di testo, non necessariamente integrati alle misure contrattuali di supporto alla genitorialità e ai figli dei dipendenti.

Un secondo tipo è quello che vede l'erogazione unilaterale di alcuni benefici centrati sostanzialmente sui *pilastri della salute*, l'*assicurazione contro gli infortuni*, la *previdenza*. L'approccio aziendale, in questo caso, è più legato a un obiettivo assicurativo, quindi basato su un legame di lungo termine con i lavoratori e non remunerativo nell'immediato. Questi schemi pongono naturalmente il problema dell'integrazione con le forme di welfare contrattuale già esistenti, e quindi la necessità di inserire a pieno titolo questi strumenti nel confronto negoziale e/o tecnico tra azienda, rappresentanze e lavoratori.

Vi è poi un modello in cui la *funzione incentivante* e di *retention* del welfare unilaterale si lega alla cultura e ai valori aziendali. Si tratta di approcci nei quali la scelta dei destinatari, dei benefit e dei servizi, delle modalità di erogazione è strettamente mantenuta in mani aziendali. Rispetto ai contenuti, il paniere di welfare offerto risulta prevalentemente centrato su acquisti di beni di consumo e benessere (e in genere erogazioni quantificabili in un equivalente monetario). La distanza con il welfare aziendale contrattato si registra nei contenuti e nel metodo: di solito questi piani fanno parte delle strategie manageriali, spesso definite al di fuori dei confini nazionali nel caso di gruppi multinazionali; e, considerata la funzione delle misure, essi non rientrano tra i temi affrontati nella contrattazione, in commissioni paritetiche e tecniche.

Esistono inoltre *approcci integrati*, che colgono l'esigenza di un'armonizzazione tra le misure contrattate e quelle autonomamente definite dall'azienda. Questo approccio è applicato in particolare in aziende dei servizi secondo una prospettiva condivisa con altre grandi imprese (ad esempio del settore assicurativo, bancario, energia, telefonia, ecc.). Le aziende in questo caso enfatizzano il loro *commitment* rispetto al benessere dei lavoratori, alla loro crescita professionale e personale, al rafforzamento della partecipazione e dell'attivazione. Per cui non sorprende che non solo por-

tino fuori dal retroscena della riservatezza aziendale tali misure di welfare (specie convenzioni e servizi *time saving*, ma anche sostegno alla maternità e postmaternità, pari opportunità, responsabilità sociale d'impresa, ecc.), ma che valorizzino la stessa contrattazione integrativa su questi temi, o su temi comunque complementari. In questo caso l'unilateralità si colloca in un contesto mediamente più ricco di opportunità economiche che altrove; ciò non toglie la necessità di trovare forme di confronto e pratiche di gestione condivise: commissioni paritetiche, forme associative di gestione condivise tra azienda e lavoratori, sistemi di informazione e analisi dei bisogni dei lavoratori, e altro ancora.

Modelli esplorativi di welfare aziendale a partire dai settori Tds

Definizioni tanto articolate di welfare aziendale, come quelle proposte nella ricerca, non consentono una visione univoca né sul piano di una classificazione contenutistica né funzionale-strategica. Da un punto di vista descrittivo sono numerosi gli schemi di classificazione del welfare aziendale; uno per tutti, quello proposto da Tiziano Treu (2013), per il quale istituti, beni e servizi di welfare possono essere classificati secondo:

- tutela pensionistica complementare;
- assistenza sanitaria integrativa (che include i servizi socio-assistenziali rivolti a soggetti in condizioni di disagio sociale e psichico);
- welfare familiare e misure per la conciliazione;
- sostegno all'istruzione e all'educazione;
- mobilità e servizi ricreativi; sostegno al potere di acquisto.

Sempre sul piano descrittivo-contenutistico, ma con allusioni alla dimensione funzionale delle diverse aree di intervento, un altro schema è proposto in Ponzellini *et al.* (2015), e prevede:

- indennità e altre corrisposizioni in salario (anche liberali): integrazione alla indennità di congedo di maternità/parentale, premi legati alla famiglia, monetizzazioni di generi in natura, altre erogazioni monetarie;

- permessi retribuiti aggiuntivi: per studio, cura figli, handicap e malattia familiari, culto, volontariato ecc.;
- servizi aziendali diretti o in outsourcing: mense e servizi time-saving, come catering, concierge ecc.; servizi per bambini e ragazzi, come nidi, babysitting, centri estivi e colonie; trasporti aziendali; servizi ricreativi, culturali, sportivi, turistici; servizi di consulenza legale, familiare, finanziaria e fiscale, di orientamento scolastico; spacci; ambulatori medici di prevenzione e specialistici ecc.;
- beni in natura: abiti e strumenti di lavoro; tutta la gamma dei perquisites concessi ad alcune categorie di lavoratori (cellulare, smartphone, pc, auto aziendale, alloggi);
- mutualità e assicurazioni: previdenza complementare; sanità integrativa, ammortizzatori sociali congiunti (tipo fondi) solidarietà; mutui e polizze assicurative ecc.;
- buoni e convenzioni d'acquisto: convenzioni e sconti per prestazioni sanitarie, servizi d'istruzione e socio-educativi, trasporti, consumi alimentari, attività sportive ecc.; voucher, buoni, rimborsi.

Le classificazioni di questo genere presentano certamente vantaggi ma anche limiti. I vantaggi consistono in una preliminare e necessaria riduzione di complessità di un campo di per sé assai variegato, ricco ma anche contraddittorio, specie nel momento in cui viene preso in carico dall'azione negoziale e, quindi, dalla necessità di un'armonizzazione sia interna – tra le diverse misure – sia in rapporto agli altri istituti contrattuali. Come è stato sottolineato nell'introduzione, la diffusione del welfare occupazionale (contrattuale e aziendale) ha orientamenti di fondo che si riferiscono al modello di relazioni industriali, agli equilibri funzionali e distributivi del sistema di welfare, al modello stesso di capitalismo con tutto ciò che esso implica sia sul piano degli orientamenti manageriali e imprenditoriali sia rispetto alle culture industriali e sindacali. Pur mantenendo tutto ciò sullo sfondo, la ricerca si è soffermata sulla posizione occupata e sull'operatività del welfare aziendale, in modo da rendere l'analisi a sua volta più funzionale alla stessa attività sindacale di tutela e contrattazione.

Da questo punto di vista, il welfare aziendale può essere classificato secondo tre approcci generali:

– *approccio strategico-produttivo*: sotto questo profilo il welfare aziendale interviene negli equilibri contrattuali e di regolazione dei rapporti di lavoro fondamentalmente come fattore di *input* per una maggiore produttività del lavoro, per il miglioramento organizzativo, per incentivare la fluidità, l'efficacia e l'efficienza dei fattori di produzione. Esso agisce in qualche misura come un fattore tra gli altri per la buona riuscita dell'impresa economica, a partire dalla costruzione di una rete di sicurezza e di benessere (oggettivabile o meno, come nel caso di misure di conciliazione vita-lavoro) che può rendere più produttiva la forza lavoro insieme ai processi produttivi stessi;

– *approccio acquisitivo*: può essere compreso nell'approccio precedente, ma da un punto di vista analitico risulta più esteso, concentrandosi sulle iniziative di welfare aziendale capaci, da una parte, di aumentare indirettamente il potere d'acquisto dei lavoratori e delle loro famiglie (elementi di welfare parasalariale aggiuntivi), oppure facendo leva sulla legislazione in materia di conciliazione, pari opportunità, salute e sicurezza, formazione, ecc. per introdurre avanzamenti e trattamenti di miglior favore del quadro normativo contrattuale;

– *approccio difensivo*: vale per l'azienda e per il sindacato. Anche in questo caso non si tratta di un modello puro e astratto dai modelli precedenti, dal momento che può darsi il caso di intrecci, ad esempio, tra modello strategico-produttivo (guidato dall'azienda) e la concessione di elementi di welfare aziendale per sollecitare l'adesione dei lavoratori a una maggiore flessibilità della prestazione o anche a una sua maggiore intensità. Sotto un altro aspetto, nell'approccio difensivo possono collocarsi le misure di trasformazione, parziale o totale, di componenti variabili o accessorie della retribuzione mediante strumenti di welfare parasalariale.

All'interno di questi modelli, la varietà presente nei settori del terziario, della distribuzione e dei servizi (ad alta e bassa qualifi-

cazione e valore aggiunto) si configura in particolari precipitati negoziali: la generale dispersione del settore, in cui prevalgono (con l'eccezione della grande distribuzione commerciale) le piccole e medie aziende, non pare favorire impianti di welfare parasalariale aggiuntivo significativi, se non funzionali a meccanismi di armonizzazione contrattuale e in una logica di scambio. L'acquisizione nelle agende sindacali dei temi della conciliazione vita-lavoro è invece ormai assodata e radicata; non solo nei richiami alla legislazione vigente (legge 53/2000, d.lgs. 151/2001, legge 104/1992, d.lgs. 80/2015) ma anche nelle iniziative migliorative sia delle norme di legge sia di quanto previsto nel Ccnl.

Dal punto di vista dei lavoratori e delle lavoratrici, e secondo le opinioni espresse dai rappresentanti sindacali in azienda, le misure di welfare aziendale sono generalmente ben accolte, pur con sfumature da evidenziare. Da una parte vi sono le misure parasalariali (indipendentemente dal fatto che si configurino come forma sostitutiva del salario, come nel caso dei buoni spesa, o come possibilità di acquisizione di servizi dal valore certo, ad esempio nel caso di contributi per le spese dei servizi per l'infanzia). Questo, tuttavia, non individua un campo di iniziative di welfare aziendale preferibili *in sé*, dal momento che la valutazione è sempre oggetto di contestualizzazione: ovvero, se tali contributi di welfare parasalariale vanno ad aggiungersi o a sostituire (per quanto parzialmente, anche volontariamente) istituti contrattuali legati al salario, in termini di revisione del sistema retributivo (con l'armonizzazione tra diverse figure e categorie di lavoratori, con l'eliminazione di voci accessorie del salario risalenti ad accordi precedenti, con l'introduzione di un'opzione welfare nell'erogazione del premio di risultato o produttività, ecc.).

L'altro polo di iniziative riconducibili al welfare aziendale che in genere riceve consensi di rilievo risiede nelle norme di miglior favore che estendono la sfera dei margini di flessibilità per il lavoratore e la lavoratrice, in relazione ai bisogni di conciliazione vita-lavoro. Non a caso, in alcuni contratti integrativi l'intero capitolo denominato «welfare aziendale» si risolve nell'introduzione

di nuove misure e/o nell'accorpamento di misure già previste nei capitoli relativi a orario di lavoro, congedi e permessi, ecc. In questo campo si annoverano gli interventi per l'estensione quantitativa e la facilitazione dell'accesso ai permessi per motivi di cura, ai congedi parentali, alla flessibilità di orario in entrata/uscita, ai sistemi più articolati di flessibilità oraria come la Banca ore, ecc. Anche in questo caso, la buona accoglienza da parte dei lavoratori è determinata dal contesto contrattuale nel quale sono inseriti gli interventi; e cioè, dalla misura in cui le singole previsioni dell'accordo (ad esempio un'estensione della tipologia di condizioni per le quali richiedere il passaggio a part-time) risultano collegate a modalità di organizzazione del lavoro coerenti e coordinate (ad esempio la formazione al rientro dal part-time postmaternità).

Tutto questo, naturalmente, è difficilmente riconducibile alla definizione di modelli rigidi di welfare aziendale. E ciò proprio a causa delle diverse variabili in gioco, sia di tipo strutturale sia di tipo contestuale, e cioè relative all'armonizzazione e all'integrazione del welfare aziendale stesso all'interno dell'impianto contrattuale di secondo livello e della concreta organizzazione del lavoro dell'impresa. Tuttavia, si possono evidenziare alcuni *modelli negoziali*, spesso coesistenti e non necessariamente in contrasto tra loro:

– anzitutto, vi è un *modello orientato ai diritti e alla conciliazione*: in prevalenza presenta *welfare a base normativa* (legislativa, contrattuale, bilaterale) in cui prevalgono gli istituti e trattamenti di miglior favore legati alla concessione di permessi per motivi di cura, congedi parentali e iniziative sperimentali per il sostegno alla paternità e alle coppie di fatto (anche dello stesso sesso); ma anche diverse iniziative di flessibilizzazione e in alcuni casi personalizzazione degli orari, anche utilizzando istituti del contratto collettivo nazionale ormai consolidati, per quanto sempre articolabili nella contrattazione di secondo livello entro la cornice definita dal Ccnl: dalla Banca ore all'orario multiperiodale, dal part-time ai congedi non retribuiti. Nel complesso l'applicazione di norme di legge può essere *letterale* e di fatto *non negoziale* (assumendo cambiamenti intervenuti nella normativa); può essere *migliorativa*, nei

limiti dell'autonomia delle parti; può essere *anticipatoria* di norme in discussione o presenti nel confronto legislativo. Tale applicazione può anche indicare persistenze di norme non più attive o assorbite da nuove norme (v. il riferimento nei Cia all'art. 9 «Rapporto sulla situazione del personale della legge» n. 125 del 1991, «Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro», abrogata nel 2006, ora nel *Codice delle pari opportunità*, art. 46, d.lgs. n. 198 del 2006);

– *orientato alla responsabilità sociale d'impresa*: è un elemento trasversale presente specialmente nelle grandi imprese di proprietà (se non di *profilo*) multinazionale; specie laddove a livello di gruppo nazionale o di casa madre viene posta l'enfasi sulle strategie di *corporate social responsibility*. A favorire questo approccio, nel suo utilizzo da parte sindacale, interviene anche la costituzione dei Cae (Comitati aziendali europei) la quale favorisce lo scambio di esperienze e di pratiche, specie in materia di diritti e agibilità sindacali, salute e sicurezza, ma anche conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale in senso stretto;

– *orientato alla produttività e al miglioramento/benessere organizzativo*: configura un sistema di *welfare di produttività* (welfare in base al Tuir e norme sui premi di risultato, indirettamente parasalariale mediante servizi/prestazioni, funzionale a processi di innovazione, efficienza e benessere organizzativo). Questa configurazione è decisamente variabile, se non instabile al suo interno. Difatti, si possono comprendere da una parte contesti nei quali pacchetti articolati di welfare si configurano come benefit aggiuntivi finalizzati a migliorare il clima aziendale e indirettamente la produttività del lavoro. Dall'altra, invece, in relazione alla normativa fiscale dei premi di produttività tale legame può realizzarsi con la sostituzione in tutto o in parte del premio erogato in salario con una quota di beni e/o servizi equivalente in valore;

– *orientato alla dimensione parasalariale*: lungo un continuum che va da un welfare redistributivo (parasalariale per eccedenza di redditività) a forme di salario *welfarizzato* (attraverso la trasformazione di indennità, superminimi e altre quote variabili del salario).

È una delle forme maggiormente apprezzate e, allo stesso tempo, temute da lavoratori e lavoratrici. Può essere senz'altro il frutto di fasi acquisitive della contrattazione, e andare a sommarsi con il valore corrispondente erogato da altre voci, specialmente retributive. Nell'attuale fase, tuttavia, si dà principalmente in funzione di scambio negoziale rispetto ad altri interventi sugli istituti contrattuali (in particolare legati alla flessibilità oraria e organizzativa richiesta dall'azienda), come voce sostitutiva di aumenti salariali altrimenti non erogabili o con il fine di mantenere lo stesso potere di acquisto dei dipendenti e allo stesso tempo un risparmio netto per l'impresa in termini di minore costo del lavoro.

Sono inoltre presenti due prospettive, in qualche misura meno centrate sulle caratteristiche delle iniziative di welfare e maggiormente focalizzate sulla funzione svolta dal welfare per una riconfigurazione delle relazioni industriali a livello aziendale:

– una prima prospettiva pare *orientata all'armonizzazione contrattuale*: questo approccio va oltre la contingenza degli anni di crisi, per quanto non è un caso che sia venuto a maturazione proprio in questa fase. Si realizza con l'introduzione di misure di welfare aziendale, specie parasalariale, che vanno ad armonizzare l'eliminazione di istituti normativi e/o salariali nella contrattazione di gruppo, ad esempio a seguito di fusioni con nuove aziende, acquisizione di rami d'azienda, o di riorganizzazione tra diverse unità produttive. Generalmente questo approccio prevede il superamento e la semplificazione di modelli organizzativi e retributivi precedenti;

– una seconda prospettiva è invece *orientata alla razionalizzazione del sistema di benefit precedenti*: da benefici selettivi e misure – anche contrattuali – disorganiche, a una razionalizzazione dei costi, ad esempio definendo un budget per il welfare aziendale nel suo complesso, e una maggiore uniformità ed equità della fruizione.

Infine, vi è il tema trasversale della *governance* del welfare aziendale e, insieme, del coinvolgimento dei/delle lavoratori/trici. Sotto questo aspetto, si evidenziano ulteriori modelli, ovviamente sovrapponibili a quelli precedenti in diverse configurazioni:

– *orientamento al contenuto*, che si realizza in assenza di interventi sul modello di relazioni negoziali o sulle prassi tecniche e sperimentali (ad esempio gruppi di miglioramento o commissioni paritetiche). La *governance* dei beni/servizi di welfare erogati (e ottenuti in linea di principio per via contrattuale) resta fuori pertanto dall'ambito negoziale;

– *un orientamento al metodo*, e quindi all'analisi dei bisogni, alla verifica degli interventi, all'autonomia e personalizzazione del welfare aziendale, ecc., integrando a questo la necessità di formazione sindacale e tecnica sulle tematiche specifiche del welfare. Questo aspetto attiene pienamente alla necessità di affinare la dimensione della rappresentanza sindacale, su temi per i quali conta il momento negoziale, ma anche quello della relazione costante con i lavoratori e le lavoratrici. Ciò dovrebbe indurre a riflettere sulla qualità dei percorsi negoziali, sugli strumenti di sondaggio, definizione e verifica dei bisogni dei lavoratori, sui bisogni di formazione e informazione dei delegati, sulle necessità di approfondimento e di accesso a servizi tecnici, consulenze e simili per rafforzare il momento negoziale e limitare il gap informativo nei confronti dell'azienda. Vi si possono includere strumenti di monitoraggio delle misure di welfare aziendale, la verifica degli esiti e la loro riequilibratura nel corso del tempo, anche durante il triennio di vigenza del contratto integrativo.

Governance e «qualità» del welfare aziendale

La *governance* e la qualità del welfare aziendale non sono affatto questioni «tecniche». Nella storia della contrattazione aziendale l'assunzione di tematiche tecnico-organizzative all'interno dell'agenda sindacale, con le relative ripercussioni sulla condizione di lavoro e sull'attività di rappresentanza, ha una tradizione ampia e radicata. Questo è avvenuto sia rispetto a tematiche trasversali (dalla salute e sicurezza sul lavoro ai temi della formazione) sia per la valorizzazione dei saperi professionali stessi soprattutto nel

settore pubblico (scuola, sanità). Meno sviluppata è la proiezione attiva – sperimentale, non solo negoziale – potenzialmente realizzabile con la messa frutto di saperi tecnici e di mestiere, in senso stretto, rispetto all'innovazione organizzativa. Questa dimensione dell'innovazione non è intercettata pienamente dall'attività negoziale, se non nelle commissioni paritetiche che diversi contratti integrativi costituiscono – anche in questa fase – specie sui temi dell'organizzazione del lavoro e della produttività. Queste esperienze vedono coinvolte con un ruolo preminente le rappresentanze in azienda; i lavori possono assumere il profilo di commissioni tecniche, coinvolgendo anche esperti e consulenti (rispetto a tematiche normative), oppure costituire una sorta di cabina di regia per le sperimentazioni che coinvolgono direttamente i lavoratori, e in cui ideazione, accompagnamento, monitoraggio e verifica diventano essenziali anche per i delegati sindacali.

Nella programmazione, implementazione, monitoraggio e verifica dei programmi di welfare è assai raro che la riflessione si concentri su aspetti di premessa, di cornice e di processo. Anche le misure non immediatamente applicabili (tutto ciò che non attiene a un semplice cambiamento normativo, procedurale, regolamentare) vengono spesso considerate già acquisite al momento dell'accordo contrattuale. Di conseguenza ciò significa demandare alla proprietà e al management la scelta delle modalità atte a consentire l'accesso dei lavoratori alle opzioni di welfare: ad esempio le società – in rapida diffusione e crescita – che si occupano di fornire alle imprese i servizi informatici e consulenziali per strutturare un piano di welfare. Tra queste, alcune offrono prodotti integrati che comprendono la piattaforma ma anche servizi fiscali, progettuali, contrattualistici rispetto alla praticabilità delle soluzioni nel quadro della normativa di riferimento e delle relazioni sindacali in azienda. Ciò può comportare, in linea generale, un gap informativo e di conoscenza nel confronto negoziale stesso tra azienda e rappresentanze sindacali.

Inoltre, altro aspetto di rilievo risulta la scelta dei soggetti terzi chiamati a offrire servizi di welfare aziendale (laddove si configu-

rino mediante convenzioni e «scontistica», oppure con l'accesso a vere e proprie prestazioni). È assai raro il coinvolgimento del sindacato – anche per sottrazione del tema dal confronto negoziale – nella scelta dei «fornitori»; si tratta invece di un aspetto che potrebbe diventare cruciale nel momento in cui dovesse diffondersi un'opportunità prevista nella revisione delle norme sul welfare aziendale definite con la Legge di bilancio 2016, e cioè la possibilità per le imprese di erogare voucher a titolo di welfare aziendale. Tale strumento potrebbe prestarsi in particolare all'erogazione di alcuni servizi e prestazioni finora poco diffusi nel campo del welfare aziendale, anche per la complessità della scelta di fornitori accreditati, ad esempio quelli legati alla cura e alla non autosufficienza. Pertanto sarebbe necessario anticipare tali potenzialità riflettendo su convenzioni, meccanismi di «accreditamento» magari mediati dal sistema bilaterale, albi di fornitori certificati ad esempio tra soggetti del Terzo settore che rispondano a criteri condivisi. In ciò l'analogia va alla regolazione contrattuale dei rapporti con fornitori esterni, regole degli appalti, relativamente alla qualità del servizio/prestazione ma anche alle condizioni contrattuali e di lavoro applicate dai fornitori stessi; temi diffusi nella contrattazione di secondo livello, specie di aziende di medio-grandi dimensioni.

Tutto questo in quali forme può prendere corpo? Dall'alto, e cioè mediante l'azione delle organizzazioni sindacali e datoriali di livello territoriale, ciò potrebbe avvenire investendo il sistema bilaterale di nuovi compiti ma anche stabilendo relazioni di valore con gli *stakeholders* esterni (fornitori di servizi, associazionismo e volontariato, gruppi e comitati di cittadini). A livello aziendale, sicuramente si potrebbe procedere attraverso i meccanismi sperimentati del confronto paritetico; ma anche con nuove attribuzioni ai Cral aziendali (laddove presenti), oppure con la creazione di enti terzi, associazioni paritetiche di scala aziendale, interaziendale e anche territoriale – con la possibilità di includere il tessuto della piccola e media impresa – che siano finalizzate a costituire «fondi sociali» con la possibilità di coin-

volgere sia le rappresentanze sindacali sia lavoratori e lavoratrici eletti allo scopo.

Questa prospettiva di *innovazione sociale della contrattazione* ha anche basi nella riflessione confederale, ad esempio nel riferimento all'attivazione delle «competenze sociali dei delegati» presente nelle linee guida per la contrattazione sociale territoriale (De Sario e Guidotti, 2012). Per un altro verso, quindi, sulle tematiche del welfare aziendale appaiono con evidenza i bisogni di delegati e responsabili della contrattazione di categoria relativi a formazione e informazione, necessità di approfondimento tematico e accesso a servizi tecnici, consulenze professionali, opportunità di networking sia interno al sindacato sia con altri *stakeholders*.

Welfare aziendale: ruolo e risorse per le rappresentanze dei lavoratori

La capacità innovativa e ideativa dei delegati sindacali è affiancata nella gran parte dei casi dai funzionari territoriali e, in alcuni confronti negoziali, anche dai rappresentanti nazionali. Questo schema è variamente interpretato dalla parte datoriale, ma anche da studi e ricerche che si sono soffermati sui ruoli svolti dai diversi attori delle relazioni industriali in azienda. A questo proposito si è fatto riferimento a una possibile minore autonomia di Rsu/Rsa motivata dalla presenza dei sindacati territoriali alle trattative e alla firma degli accordi (Ponzellini *et al.*, 2015). Tuttavia, nel confronto con responsabili nazionali, territoriali e delegati emerge un altro spettro di significati rispetto al ruolo dei diversi attori. Anzitutto la presenza dei sindacati territoriali di categoria può essere più discontinua, e/o concentrarsi su alcune materie chiave. Spesso l'approfondimento paritetico successivo di materie specifiche in base a quanto definito nel Cia può coinvolgere i soli delegati, titolari delle materie sperimentabili a livello di unità produttiva (ad esempio l'organizzazione del lavoro, o il wel-

fare stesso). Semmai, in questo caso, si pone la questione di una formazione specifica, anche tecnica, al confronto paritetico a livello aziendale, specie laddove questo implica procedimenti sperimentali, verifiche delle misure adottate, coinvolgimento dei lavoratori rispetto alle loro preferenze. Tutti aspetti rilevanti nell'adozione di misure di welfare aziendale, e non solo.

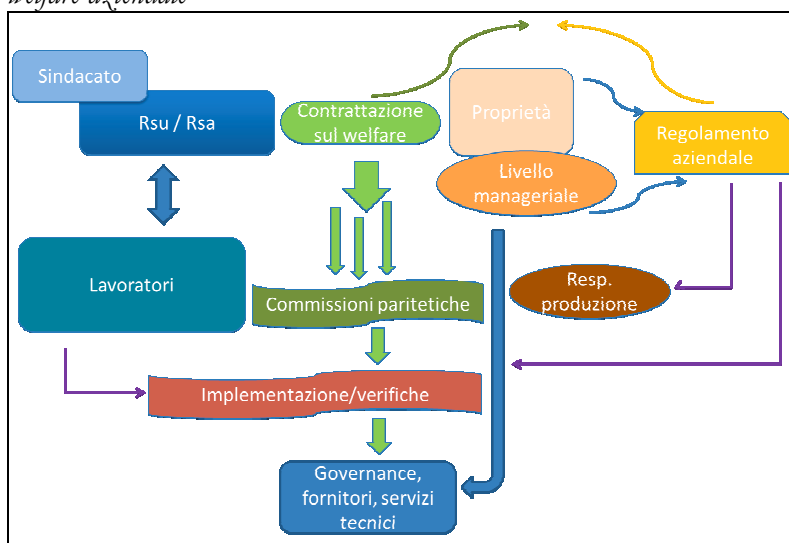
Nel merito, il potenziamento delle competenze dei delegati incontra il ruolo diversificato del sindacato territoriale, il quale può essere moderatore e facilitatore dei rapporti sia tra delegati di diverse unità produttive sia tra questi e l'azienda. Allo stesso tempo tale ruolo può favorire proprio la regolazione del conflitto garantendo l'agibilità sindacale nei luoghi di lavoro. Semmai vi è un problema di asimmetria proprio per la scarsa presenza, in sede di assistenza, delle organizzazioni datoriali insieme alla proprietà e al management. Rispetto alla definizione delle agende negoziali, l'incontro tra responsabili nazionali, territoriali e delegati (auspicabile anche al di fuori di una specifica occasione negoziale) mette a confronto punti di vista anche diversi, ma complementari. Ad esempio, rispetto alla scala di valori e ai temi chiave dell'agenda sul welfare i responsabili nazionali possono far riferimento a temi portati nelle contrattazioni aziendali quasi a seguito di campagne nazionali sostenute dall'orizzonte valoriale del sindacato (estensione dei diritti delle convivenze di fatto e delle unioni civili, congedo di paternità, contrasto di stalking e molestie, ecc.); dall'altra, i delegati specificano e personalizzano l'introduzione di misure innovative, spesso riferendosi a casi concreti, esperienze dirette e contesti precisi con alla base un'evidente osservazione dei bisogni di lavoratori e lavoratrici (permessi per determinate patologie, riabilitazione e periodo di comportamento, orientamento dei servizi di welfare aziendale anche ai bisogni di una popolazione più matura sotto il profilo dell'età, ecc.).

È in questa dialettica che si incontrano ulteriormente richieste di tipo distributivo e relative al «riconoscimento», ovvero richieste differenziate dei lavoratori e lavoratrici che si ispirano a diversi profili di uso del tempo di lavoro, ai bisogni personali e fami-

gliari, agli orizzonti di valore i quali hanno certamente una ricaduta sull'agenda di priorità che precipita nelle piattaforme sindacali.

Per riepilogare, pur senza la pretesa di ridurre a una sintesi unica i modelli di relazione tra gli attori nell'elaborazione di interventi contrattati di welfare, lo schema seguente illustra impressionisticamente sia relazioni *abituali* sia relazioni *preferibili* in relazione al tema.

Coinvolgimento degli attori e relazioni industriali nell'implementazione del welfare aziendale



Anzitutto la sinergia tra Rsu/Rsa e sindacato territoriale/nazionale, nell'impostazione di un'agenda welfare all'interno (o meno) delle piattaforme di rinnovo dei Cia. Sull'altro versante proprietà e management, non sempre con posizioni e ruoli coincidenti, con la presenza di vantaggi e svantaggi in base alla vicinanza (proprietà concentrata, o familiare, specie nelle piccole e medie aziende) o lontananza dall'ambiente di produzione (grandi grup-

pi, più orientati sul ruolo del management, o multinazionali in cui il management può essere limitato da direttive e aspettative della proprietà e del management globale). La contrattazione sul welfare, una volta definita, può portare a commissioni paritetiche, tecniche o ulteriormente negoziali, con un maggior ruolo delle rappresentanze aziendali e dei lavoratori. Per diverse materie a cavallo tra welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro (in cui potrebbero rientrare misure sull'esigibilità dei permessi, sugli orari o sull'organizzazione del lavoro), l'apporto tecnico dei lavoratori stessi e dei responsabili di produzione (reparto, settore, negozio, ecc.) può contribuire positivamente, quantomeno – nel caso dei responsabili intermedi – per prevenire eventuali resistenze nell'applicazione delle misure.

Come è stato osservato, diversi casi aziendali presentano regolamenti che includono misure di welfare, in genere unilaterali. Tuttavia, a partire dalle misure contrattate risulta certamente necessario affrontare l'armonizzazione delle liberalità aziendali. Infine, il tema della *governance* e della scelta dei fornitori di servizi è un'ulteriore questione non relegabile nel campo delle «tecnicità»: essa ha implicazioni sulla partecipazione delle rappresentanze, su una contrattazione più inclusiva (si tratta anche di un particolare genere di subfornitori, in questo caso di servizi e prestazioni di natura sociale) e può averle anche sul piano della responsabilità sociale d'impresa, su cui è possibile far leva in sede di confronto.

Welfare aziendale: rischi e opportunità per lavoratori

Il tema del welfare aziendale è stato affrontato in relazione a quello degli equilibri, dell'armonizzazione, delle potenzialità dell'attività negoziale, evidenziando rischi e opportunità. Si sono messe a latere le motivazioni e i discorsi pubblici che legano la sua diffusione e le sue funzioni alle dinamiche più ampie del welfare

pubblico (diverso è il discorso per il welfare integrativo contrattuale). Tuttavia, sia per i caratteri soggettivi della forza lavoro, sempre più varabili e differenziati, sia per quelli più avanzati e innovativi del welfare pubblico, specie se territoriale, alcune sollecitazioni possono rafforzare una concettualizzazione positiva del welfare aziendale. La continuità e organicità dei servizi e delle prestazioni, la costruzione di un sistema integrato, la definizione di «livelli essenziali» e garantiti dei diritti, una prospettiva *multi-stakeholder* (coinvolgendo i lavoratori, le famiglie, eventualmente i soggetti fornitori o partner specie se del Terzo settore), la qualità di un'offerta adeguata al livello della domanda sociale: sono tutti aspetti in grado di ispirare l'agenda del welfare aziendale negoziato.

Per un altro verso, il tema della «partecipazione», nell'ambito di un discorso su relazioni industriali collaborative e funzionali a miglioramenti di efficienza e produttività aziendali, in linea generale può connettersi alla riflessione sul welfare aziendale, e in particolare sulla sua *governance* e sulla dipendenza di un programma di welfare efficace da una precisa analisi dei bisogni.

La costruzione del «piano di welfare» dovrebbe articolarsi in diverse fasi: confronto con i lavoratori, linee guida contrattuali, negoziazione e accordo, sperimentazione sul campo, implementazione tecnica e operativa, verifiche e aggiustamenti in corso d'opera. Questo su un livello ideale; nel concreto, la natura contingente e funzionale dell'introduzione delle misure di welfare ha posto finora in secondo piano una riflessione attenta proprio sul *processo*, e quindi sulle fasi precedenti e successive alla sigla dell'accordo in quanto tale.

Il piano di welfare, sia per caratteristiche interne (obiettivi dichiarati: *compensation* per maggiore flessibilità e/o raggiungimento di obiettivi di produttività e partecipazione, benessere dei/delle lavoratori/trici, miglioramento del clima aziendale, *retention*, ecc.) sia prendendo sul serio le affinità e la condivisione di pratiche e obiettivi con il welfare pubblico, implicherebbe continuità di medio termine. Nessuna azienda si sognerebbe di rendere variabile,

o oscillante nell'arco temporale di un singolo anno, le prestazioni offerte da una polizza assicurativa, di natura sanitaria o anti-infortunistica, o l'investimento in previdenza complementare.

Se ciò che è definito welfare aziendale – in rapporto al welfare contrattuale – attiene al medesimo campo di pratiche c'è da aspettarsi che tra i/le lavoratori/trici tali iniziative ricadano nel medesimo campo di aspettative: *continuità, organicità, sistemicità, universalismo*. Su un piano concreto, questi principi possono avere diverse implicazioni nel passaggio dall'enunciazione alla sperimentazione, fino all'implementazione del welfare aziendale: la *continuità* dovrebbe orientare verso soluzioni condivise a diversi livelli (azienda, dirigenti, lavoratori, loro rappresentanze e sindacati) e finanziate mediante risorse *ad hoc*, non effimere e semmai cumulative o rotative («fondi welfare» alimentati dalla redditività e produttività d'impresa e del lavoro, gestiti in modo paritetico quanto meno rispetto alle linee strategiche e di programmazione). In altro consiste la trasformazione del premio di risultato da salario a beni/servizi equivalenti, la quale per configurare welfare in senso stretto dovrebbe aggiungersi e combinarsi con iniziative già esistenti, anche di natura normativa. L'*organicità* dei piani e pacchetti di welfare aziendale significa varietà delle soluzioni e orientamento ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici, anche mediante specifici strumenti di rilevazione, monitoraggio e aggiustamento. Naturalmente vanno tenuti in considerazione i margini di complementarità tra il welfare strettamente aziendale, quello contrattuale e le dotazioni del welfare pubblico del territorio. La dimensione sistemica del welfare aziendale dovrebbe realizzarsi sul piano della relazione e delle condizioni di lavoro, in senso stretto, ovvero armonizzare contenuti e principi del welfare aziendale con contenuti e principi regolativi di altri istituti contrattuali di base, quali orario e organizzazione del lavoro.

L'*universalismo*, infine, attiene alla natura stessa delle relazioni industriali concretizzate nei contratti collettivi. In questo aspetto si colloca lo spartiacque tra un welfare aziendale – non solo unilaterale – orientato a una visione manageriale di rafforzamento

del contributo dei lavoratori ai processi produttivi e una visione nella quale anche questi ultimi sono soggetti del cambiamento, in una prospettiva in cui mutano relazioni industriali, processi produttivi, prestazione di lavoro. Pertanto, l'occasione fornita da un piano di welfare contrattato può anche risultare nella ricognizione delle diverse e pregresse iniziative assimilabili al welfare che l'azienda già erogava, in sede contrattuale o unilateralmente (benefit, rimborsi, convenzioni, premi e bonus individuali, ecc.) per ricondurli a un sistema organico dal punto di vista dell'offerta di beni, servizi e prestazioni: personalizzato sotto il profilo della libertà di scelta dei beneficiari, ma universalistico dal punto di vista della popolazione aziendale coinvolta ed eventualmente aperto al territorio e ai cittadini.

Bibliografia

- Ascoli Ugo, a cura di, 2011, *Il welfare in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Cella Gian Primo e Treu Tiziano, 2009, *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, il Mulino.
- Cnel e Istat, 2015, *Progetto Cnel-Istat sul tema «Produttività, struttura e performance delle imprese esportatrici, mercato del lavoro e contrattazione integrata»*. Report intermedio 2015, Roma.
- D'Amuri Francesco e Giorgiantonio Cristina, 2014, *Diffusione e prospettive della contrattazione aziendale in Italia*, «Questioni di Economia e Finanza. Occasional papers», n. 221, Banca d'Italia, luglio.
- De Micheli Barbara, 2015, *Conciliazione e welfare aziendale in Italia luci e ombre*, «Ingenere», 22 maggio.
- De Sario Beppe, 2015, *Radici, culture e pratiche della contrattazione sociale del sindacato*, «Quaderni di Rassegna sindacale», n. 2.
- De Sario Beppe e Guidotti Maria, 2012, *La contrattazione sociale. Diritti, democrazia, azione sindacale*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 4.
- Di Vico Dario, 2015, *Più tutele in cambio di produttività. Benvenuti nella società post-sindacale*, «Corriere della Sera», 27 settembre.
- Ferrera Maurizio, Fargion Valeria e Jessoula Matteo, 2012, *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Venezia, Marsilio.
- Ferrera Maurizio e Maino Franca, a cura di, 2013, *Primo rapporto sul secondo Welfare in Italia*, Torino, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi.
- Ferrera Maurizio e Maino Franca, a cura di, 2015, *Secondo rapporto sul secondo Welfare in Italia*, Torino, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi.
- Gallino Luciano, 2014, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Torino, Einaudi.

- Istat, 2014, *L'offerta comunale di asili nido e altri servizi socio-educativi per la prima infanzia*, Roma.
- Istat, 2015^a, *Interventi e servizi sociali dei comuni singoli o associati*, Roma.
- Istat, 2015^b, *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma.
- Leonardi Salvo, a cura di, 2014, *Rapporto sulla bilateralità nel terziario*, Roma, Ediesse.
- Leonardi Salvo e Arlotti Marco, 2012, *Welfare contrattuale e bilateralismo*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 3.
- Mallone Giulia, 2015, *Il welfare aziendale in Italia. Tempo di una riflessione organica*, in Ferrera Maurizio e Maino Franca, a cura di, *Secondo rapporto sul secondo Welfare in Italia*, Torino, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi.
- Ocsel Cisl, 2015, *Caratteristiche e tendenze della contrattazione di 2° livello negli anni 2013/2014*, Roma.
- Paci Massimo, a cura di, 2008, *Welfare locale e democrazia partecipativa: la programmazione sociale nei municipi di Roma*, Bologna, il Mulino.
- Pavolini Emmanuele, Ascoli Ugo, Mirabile Maria Luisa, a cura di, 2013, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Ponzellini Anna M., Riva Egidio e Scippa Elena, 2015, *Il welfare aziendale. Evidenze dalla contrattazione*, «Quaderni di Rassegna sindacale», n. 2.
- Regalia Ida, 2012, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 3.
- Treu Tiziano, a cura di, 2013, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milanofiori Assago, Ipsoa.
- Tursi Armando, 2012, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 3.