

Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione

*Anna M. Ponzellini, Egidio Riva, Elena Scippa**

1. Introduzione

La «grande recessione» che ha investito l'economia globale ha senza dubbio accelerato quella tendenza alla contrazione della spesa pubblica, più in particolare della spesa sociale, che era già divenuta visibile a partire dagli anni ottanta del secolo passato. In questo scenario, la difficoltà dei governi nazionali ad affrontare il disagio sociale ha spinto a esplorare piste alternative (Bonoli, Natali, 2012; Morel *et al.*, 2012). Anche nel caso italiano la crisi del debito pubblico ha riportato al centro dell'agenda politica l'annosa questione della riforma del welfare state (Ascoli, 2011). In verità, però, più che sulla ricalibratura di risorse economiche e servizi in modo da arrivare a formulare risposte più adeguate (Ascoli, Pavolini, 2012; Paci, Pugliese, 2011), il dibattito, quantomeno a livello politico, si è in buona parte incentrato sulla ricerca di nuove fonti di finanziamento della spesa sociale e quindi sulle modalità di coinvolgimento di nuovi attori.

L'attenzione per il contributo offerto dai soggetti privati alla costruzione dell'edificio del welfare non è certo una novità. In letteratura si trovano, in effetti, diversi modelli analitici, interpretativi, teorici che mettono diversamente a tema la ridefinizione dei ruoli e delle competenze dell'attore pubblico in materia di protezione sociale e discutono del protagonismo di realtà del privato, del privato sociale, della società civile (Ascoli, Ranci, 2003; Gori, 2011; Paci, 2007; Zamagni, 2011). La vera novità della riflessione in corso sembra essere, piuttosto, l'interesse per il ruolo svolto dalle imprese nel-

* Anna M. Ponzellini è docente di Relazioni industriali e di Organizzazione e gestione delle risorse umane presso l'Università di Bergamo e di Brescia; Egidio Riva è docente di Società, differenze e disuguaglianze presso l'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano; Elena Scippa collabora attivamente con il centro di ricerca Wwell (Welfare work enterprise lifelong learning), afferente al Dipartimento di Sociologia dell'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano.

l'offerta di prestazioni di welfare, sia come esito della contrattazione nazionale o decentrata, sia come risultato di liberalità e iniziative unilaterali (Colombo, 2012; Maino, Ferrera, 2013; Magatti, 2011; Pavolini *et al.*, 2013). A questo proposito, dopo una prima fase segnata dal prevalere di un approccio essenzialmente descrittivo, gli studi e le ricerche sembrano ora avviati verso la definizione di un quadro interpretativo più articolato. Il tutto cercando di discostarsi dalla tendenza a dare, delle esperienze in atto, una lettura poco problematizzata e oltremodo enfatica.

Sulla scorta di queste premesse, l'articolo discute del welfare aziendale e contrattuale attingendo ai dati dell'Osservatorio sulla contrattazione di Cisl Lombardia. Più in particolare, delle intese aziendali sottoscritte tra il 2005 e il 2013 in imprese lombarde di dimensioni medio-grandi, l'articolo propone un'analisi interpretativa, e non meramente descrittiva, che intende dare conto delle misure implementate e delle relative finalità, come pure delle strategie e delle dinamiche (sindacali, manageriali, datoriali) sottostanti. L'articolo è strutturato come segue. Nel paragrafo 2 si discute della relazione tra welfare aziendale e relazioni di lavoro. Quindi, dopo la sezione riservata alla descrizione della base empirica e della metodologia di analisi adottata, il paragrafo 4 presenta una proposta di riclassificazione dei modelli di welfare aziendale e il paragrafo 5 si concentra sull'esame del ruolo delle parti sociali nella definizione delle previsioni contrattuali in esame. Nel paragrafo conclusivo sono, infine, discusse le implicazioni delle evidenze empiriche raccolte.

2. Welfare aziendale e relazioni industriali

Le trasformazioni socio-economiche in corso richiedono sempre più una ridefinizione del rapporto tra welfare pubblico e privato che dipende da variabili complesse, le quali risentono di vincoli e di opportunità, sia economiche sia politico-istituzionali. Da una parte, la riduzione delle risorse induce gli stati nazionali a una maggiore selettività nell'individuazione delle prestazioni sociali, distinguendo quelle essenziali, da garantire universalmente, da quelle che possono essere gestite anche su base privatistica – e lo specifico italiano ha visto fin dagli albori una redistribuzione delle risorse pubbliche destinate alla spesa sociale scarsamente orientata verso i servizi di conciliazione data la forte impostazione familista. Dall'altra parte, l'evoluzione qualitativa dei bisogni richiede, oltre a prestazioni monetarie e servizi

erogabili in forma standard, anche azioni personalizzate che presuppongono una specificità degli interventi e una maggiore compartecipazione dei destinatari (Goul Anersen *et al.*, 2005; Hemerijck, 2012).

Se ripensiamo al periodo del consolidamento dello Stato sociale, fissato intorno alla prima metà del Novecento (ma risalente al secondo dopoguerra in Italia), alcuni autori (Manning, 2007; Dahrendorf, 1996) riconoscono l'importanza della dimensione del conflitto e dunque il ruolo del movimento operaio, e dei sindacati industriali, nell'ottenere risorse di natura pubblica aggiuntive rispetto a quelle oggetto di negoziazione sui temi del lavoro (Flora, Hedenheimer, 1993). Queste dinamiche sono state erose dalla globalizzazione in quanto alcuni fenomeni come la crescita dei tassi di disoccupazione e l'adozione di politiche monetarie conservatrici, nonché il declino dei tassi di sindacalizzazione, hanno diminuito la necessità di compensare i sindacati per la loro azione di mantenimento della pace sociale.

La strada che alcuni paesi sembrano aver intrapreso è quella di un restringimento dell'area della cittadinanza sociale secondo un'ottica che si basa sulla privatizzazione dei rischi sociali, lasciando ampio spazio al libero dispiegamento dei meccanismi di mercato e ad una *welfare society* promozionale e attivante (Paci, 2007; Vittadini, 2002). Mentre nello sviluppo dei sistemi moderni di welfare il movimento operaio ha giocato una parte essenziale, oggi si fa strada un nuovo approccio che potrebbe, invece, rivalutare la posizione della parte datoriale, riscoprendo una visione più *employer-centred* all'interno della quale la dipendenza dello Stato e del lavoro dal capitale possa acquisire una nuova dignità, oltre ogni pregiudizio ideologico (Mares, 2003). A tal proposito, risultano interessanti tutte quelle pratiche legate al welfare contrattuale e territoriale, al cui interno è possibile riconoscere due ulteriori sotto-sistemi: il *welfare categoriale/settoriale* e il *welfare aziendale*. Il secondo, la cui pratica analizzeremo nel prosieguo della trattazione, ha una valenza maggiormente legata alla responsabilità sociale di impresa, rappresentando una forma sofisticata di gestione delle risorse umane improntata su una nuova maniera di intendere e strutturare le politiche di *compensation*. L'intento solidaristico permane, ma si lega maggiormente al perseguimento degli obiettivi di business, attento alle esigenze della propria forza lavoro, ma anche ai ritorni nel campo del *recruiting*, del *retaining*, dell'abbassamento dei tassi di turnover e assenteismo e, potenzialmente, all'accrescimento della produttività dei singoli. Lo stesso concetto di benefit viene problematizzato riconoscendo l'importanza di una retribuzione che non si limiti alla

semplice valorizzazione delle componenti monetarie, ma che intervenga anche laddove vi siano bisogni scoperti da colmare attraverso l'offerta di beni e servizi di utilità generale (Budd, 2004).

Nell'ambito di una riflessione sulla contrattazione collettiva, il modo in cui tali pratiche impattano sul sistema si riferisce all'accresciuto spazio destinato alla libera negoziazione, che può tradursi nel vantaggio economico reciproco delle parti coinvolte. Esse hanno, infatti, una forte implicazione con i meccanismi della contrattazione decentrata: possono arricchirne i contenuti e favorire forme di partecipazione tra le parti sociali. Inoltre, potrebbero restituire al sindacato alcune delle sue tradizionali funzioni dato che, se sviluppate in maniera paritetica e su base territoriale, ne presupporrebbero un rinnovato impegno consentendone il mantenimento del ruolo di rappresentante degli interessi dei lavoratori, forse non più in quanto classe, ma sicuramente in quanto cittadini (Regalia, 2008; Leonardi, Arlotti, 2012).

Quella che si configura pare quindi una situazione in cui «tutti vincono». I sindacati possono spingere per offrire servizi ai lavoratori che ne compensino la perdita di potere d'acquisto attraverso l'ottenimento di beni e servizi, essendosi ridotta la loro capacità di intervenire direttamente sui salari; le aziende si orientano verso politiche di gestione del proprio capitale umano sofisticate e, allo stesso tempo, possono alleggerire il costo del lavoro sfruttando le economie di scala e i vantaggi fiscali che si vengono a creare nella predisposizione di piattaforme di welfare aziendale; lo Stato assume un ruolo più passivo, demandando alle parti sociali la gestione della materia e intervenendovi solo attraverso deduzioni fiscali e raccomandazioni; i lavoratori possono venire coinvolti nella costruzione del proprio reddito, assecondando quelle tendenze all'individualizzazione delle forme contrattuali di impiego già diffuse nel mondo anglosassone, e ottenendo beni e servizi laddove non riuscirebbero a ottenere aumenti in busta paga. In realtà, restano da trovare soluzioni, perlomeno sul piano teorico, sul problema dell'inequità, con le grandi aziende che mettono al sicuro i propri lavoratori con modalità che le piccole e medie aziende, invece, riescono a sostenere più difficilmente. Certamente una legislazione più chiara e l'introduzione di un sistema di voucher per l'acquisto di servizi del tipo dei ticket-mensa potrebbe consentire a tutte le organizzazioni di avvantaggiare i propri lavoratori con misure di welfare aziendale, indipendentemente dalla loro dimensione e dalla loro posizione territoriale.

3. L'indagine. Dati e metodi

Come ricordato in apertura l'articolo si basa, nella sua parte empirica, sull'esame degli accordi sottoscritti in Lombardia tra il 2005 e il 2013. A un primo e più generale livello, di tutte le intese raccolte dall'Osservatorio sulla contrattazione aziendale¹ ne sono state considerate 266, che affrontano a vario titolo questioni quali: la previdenza e l'assistenza sanitaria integrativa; il sostegno al reddito e al potere di acquisto; il supporto alla famiglia e ai compiti educativi e di cura; il benessere e la qualità della vita dei lavoratori e dei rispettivi nuclei familiari. In molte di queste intese (e altre ancora) vi sono previsioni contrattuali riguardanti la flessibilità, spaziale e temporale, del lavoro. Discostandoci da una tradizione piuttosto consolidata abbiamo deciso, tuttavia, di non includere le misure di flessibilità entro i confini del welfare integrativo, e di intenderle, piuttosto, come soluzioni prevalentemente di carattere organizzativo e di gestione del lavoro. Abbiamo inoltre scelto di focalizzare l'attenzione solo sulle intese sottoscritte dalle imprese private operanti nei seguenti comparti: alimentari; bancari e assicurativi; calzature, tessili e abbigliamento; carta e poligrafici; chimici; commercio; comunicazioni; metalmeccanici; logistica e trasporti. Sono stati, invece, volutamente omessi gli accordi firmati dalle cooperative sociali e dalla pubblica amministrazione, nelle sue diverse articolazioni. Nel complesso, quindi, quanto di seguito proposto è il risultato dell'analisi di 153 accordi, sottoscritti in altrettante imprese lombarde, di cui segue l'elenco in allegato. Le intese selezionate sono state esaminate mediante l'impiego di tecniche di analisi testuale. In specie, il testo di ciascun accordo è stato vagliato, scomposto e riorganizzato mediante l'utilizzo di una matrice appositamente predisposta al fine di:

- individuare gli attori coinvolti nella fase di contrattazione e di sottoscrizione delle intese;
- mappare le misure di welfare introdotte, in base alla tipologia e le problematiche affrontate;
- identificare in modo sistematico le parole-chiave ricorrenti.

In merito a quest'ultimo punto, abbiamo dapprima elaborato una mappa concettuale che ci ha consentito di impiegare alcuni termini specifici quali validi indicatori dei diversi approcci, da parte dell'impresa e del sindacato,

¹ *Consultazione.contratti.lombardia.cisl.it.*

a: a) il welfare integrativo; b) il sistema di relazioni industriali; c) la gestione delle risorse umane. Per la precisione, sono state controllate le seguenti parole chiave (o comunque sinonimi delle stesse):

- partecipazione, coinvolgimento, consultazione, informazione riguardo alle relazioni industriali;
- responsabilità sociale, welfare aziendale o contrattuale, istituti o diritti sociali, liberalità con riferimento alle misure e alle logiche sottostanti;
- competitività, benessere e qualità del lavoro, produttività per quanto concerne il tema della gestione delle risorse umane.

Abbiamo poi monitorato la frequenza con cui questi stessi termini ricorrono negli accordi e costruito, attorno a essi e al loro combinarsi, un'analisi e una discussione critica dello scenario emergente. Prima di presentarla e discuterla è però opportuno ricordare, a premessa, una serie di avvertenze. L'insieme degli accordi in esame non è rappresentativo, dal punto di vista statistico, delle tendenze in atto in materia di contrattazione aziendale di misure di welfare integrativo e della sua diffusione entro il sistema di impresa. È, infatti, riferito a un territorio specifico e riguarda, in prevalenza, imprese di dimensioni medio-grandi. Vanno dunque evitate indebite generalizzazioni delle evidenze emerse. Ugualmente, non vi è da dimenticare come gli stessi accordi consentano di formulare una rappresentazione circoscritta della realtà anche a proposito dell'insieme delle misure di welfare contrattate e presenti nelle aziende in parola. È vero, infatti, che mentre in taluni accordi vi è il richiamo esplicito ad altre iniziative implementate in precedenza, nella maggior parte dei casi non compaiono, invece, rimandi di alcun genere all'articolazione complessiva del sistema di welfare aziendale o contrattuale esistente. Il quadro conoscitivo che si arriva a formulare grazie ai dati forniti dall'Osservatorio sulla contrattazione aziendale è dunque parziale. E tuttavia, quello di Cisl Lombardia è un archivio unico nel suo genere; il solo a oggi disponibile per leggere e interpretare non solo il welfare aziendale, ma anche la relazione emergente tra lo stesso welfare aziendale e gli assetti delle relazioni di lavoro e della contrattazione di secondo livello. Costituisce, pertanto, una fonte preziosa, da valorizzare opportunamente nel tentativo di costruire dei modelli analitici sempre più raffinati delle esperienze in atto.

4. Classificazione delle misure e primi risultati

Gli istituti e le norme che vengono generalmente (e a volte arbitrariamente) incluse tra le misure di welfare aziendale solo raramente ricadono negli accordi sotto la denominazione esplicita «welfare aziendale».

Come si vede dalla Tabella 1, solo 17 accordi riportano esplicitamente questa denominazione. Un gruppetto ancora più minoritario porta la dizione «diritti sociali» (oppure «istituti sociali»), area tematica che costituisce forse l'antesignano più diffuso, almeno in alcune categorie sindacali, delle contrattazioni del welfare aziendale, ma che nello stesso tempo se ne distingue per una sua filosofia più spiccatamente di tutela. Le altre misure sono denominate in modo molto vario e frammentato, dalle più astratte norme concernenti la «responsabilità sociale d'impresa» alle più concrete misure di «servizi aziendali» e «*benefits*». In effetti, il termine «welfare aziendale» è entrato nel linguaggio, della pubblicitaria prima ancora che in quello della contrattualistica, solo piuttosto recentemente².

Tab. 1 – Accordi, per denominazione area di intervento

ALTRO (responsabilità sociale, servizi aziendali, benefit aziendali, servizi per il personale, altre statuizioni, miglioramento normativa contrattuale, altre disposizioni, previdenza, sanità integrative ecc.)	125	81,7%
WELFARE AZIENDALE O CONTRATTUALE	17	11,1%
DIRITTI SOCIALI	11	7,2%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	100,0%

Queste misure si rintracciano in aree molto diverse tra loro: il salario, l'orario, le prestazioni sociali, la formazione, la solidarietà, la mutualità e addirittura il premio aziendale. La scelta di negoziare l'una piuttosto che l'altra modalità di tutela o di ricompensa non è affatto casuale, ma indicativa di o-

² Il termine «welfare aziendale» viene normalmente utilizzato in Italia per indicare l'insieme di servizi e prestazioni offerte ai lavoratori di una certa azienda da parte del datore di lavoro. Tale concetto non ha origini giuridiche, ma si tratta di un neologismo derivato dall'ambito delle relazioni industriali, dalla contrattazione collettiva nello specifico (Manzella, 2014). Nel mondo anglosassone si parla di «employee benefits» e si tratta generalmente di forme di liberalità non contrattate e differenziate per i diversi gruppi della popolazione aziendale.

rientamenti sindacali e manageriali differenti, che affondano le radici in stagioni diverse delle relazioni industriali e delle politiche di Human resource management, in differenti contesti di welfare e anche di politica fiscale.

Abbiamo quindi raggruppato le misure in modo da rendere più evidenti le logiche che ne orientano la contrattazione, le abbiamo classificate in base a due tipologie in grado di porre in evidenza i due aspetti che ci sembrano più rilevanti, anche se forse non esaustivi³, di questo fenomeno negoziale:

- la tendenza delle parti sociali a usare la contrattazione per integrare le prestazioni del welfare pubblico;
- la tendenza a considerare in modo ampio i *benefits*, i servizi e gli altri supporti sociali per i dipendenti all'interno di un sistema di ricompensa (non necessariamente monetaria).

La prima tipologia di classificazione che proponiamo, quindi, è riferita *al tipo di rischio sociale coperto*, ovvero all'area del welfare pubblico a cui offrono integrazione. Abbiamo individuato sei aree di quello che altrove è stato chiamato «welfare sussidiario»⁴:

1. Previdenza;
2. Salute;
3. Conciliazione famiglia-lavoro;
4. Educazione e istruzione;
5. Inclusione sociale (culto, volontariato, integrazione stranieri ecc.);
6. Potere d'acquisto (mensa, trasporti, carrello spesa, viaggi, compresi pacchetti a scelta individuale ecc.).

Questa tipologia ricalca alcune di quelle più in uso, anche in considerazione del fatto che generalmente sono stati gli studiosi del welfare state che per primi hanno analizzato le misure di welfare aziendale⁵. Tuttavia, ai nostri fini, questa classificazione si è rivelata scarsamente selettiva.

³ Altre classificazioni preferiscono mettere in evidenza altri aspetti: per esempio, quella utilizzata dallo stesso Osservatorio della contrattazione della Cisl lombarda usa il criterio dei *beneficiari delle misure*: «tutti i lavoratori», «famiglie», «madri», «genitori», «figli dei dipendenti», «disabili, malati», «fasce povere», «stranieri».

⁴ L'aggettivo «sussidiario» in riferimento al welfare aziendale è stato utilizzato da Rizzi *et al.* (2013) con lo scopo di dare evidenza ai servizi di welfare aziendale e quantificarne il beneficio economico per i lavoratori coinvolti in un contesto di forti vincoli per la finanza pubblica. Altrove si parla invece di «secondo welfare» per indicare un welfare privato che non si sostituisce allo stato sociale, ma ne integra i servizi (Maino, Ferrera, 2013).

⁵ Per esempio, Treu (2013) classifica servizi e prestazioni di welfare aziendale in base ad aree di intervento: tutela pensionistica complementare; assistenza sanitaria integrativa (che

La seconda tipologia che proponiamo è invece in base alla *forma della ricompensa*. Dal punto di vista della filosofia dello Hrm, infatti, molte delle misure di welfare «nascono» come benefici iscrivibili in senso lato nel sistema di *compensation* (come all'origine è stato per i vari *fringe benefits* concessi a dirigenti e quadri). D'altra parte, il recente approccio manageriale del *Total reward system* include nel sistema retributivo, oltre alle voci della retribuzione diretta (fissa e variabile) e ai *fringe benefits* tradizionali, anche «tutti gli altri dispositivi messi in atto dall'azienda per attrarre, motivare, trattenere i dipendenti» (Brown, Armstrong, 1999; Quarantino, 2003). La tipologia di forme di ricompensa di welfare che abbiamo utilizzato prevede *sei macro-aree* (a loro volta suddivise in item diversi):

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

2. Permessi retribuiti aggiuntivi: per studio, cura figli, handicap e malattia familiari, culto, volontariato ecc.;

3. Servizi aziendali diretti o in *outsourcing*: mense e servizi *time-saving*, come catering, *concierge* ecc.; servizi per bambini e ragazzi, come nidi, baby-parking, 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.;

4. 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);

5. Mutualità e assicurazioni: previdenza complementare; sanità integrativa, ammortizzatori sociali congiunti, tipo fondi solidarietà; mutui e polizze assicurative ecc.;

6. 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 prime quattro aree circoscrivono *un welfare aziendale interno o diretto*, quello più tradizionale, legato alla grande impresa paternalistica o all'azien-

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.

da-comunità aperta alla dimensione sociale del suo territorio. Erogazioni salariali liberali, servizi aziendali come mense, trasporti, asili, scuole, colonie – a suo tempo persino case, come nella storica esperienza di Crespi d’Adda – e beni di base in natura come abiti e cibo, ben corrispondono al tipico paternalismo dell’azienda familiare o alla formula di «salario misto» – in denaro e in natura – dei vecchi contratti dei braccianti agricoli e dei lavoratori dell’industria alimentare. Abbiamo ipotizzato che siano forme gradualmente in via di scomparsa, perché più costose e, soprattutto nel caso dei servizi interni, necessariamente limitate alla grande impresa. Le ultime due aree circoscrivono invece *un welfare aziendale indiretto*, in parte basato su patti di solidarietà tra lavoratori e tra lavoratori e imprese, in parte sulla economia di scala realizzata tramite acquisti e convenzioni collettive, in parte sulla convenienza che deriva da corresponsioni che il regime fiscale considera «non concorrano alla formazione del reddito». Su questo tipo di convenienza si sta registrando una attenzione crescente: infatti il Tuir (agli artt. 51 e 100)⁶ esclude dalla base imponibile fiscale e contributiva – con vantaggio quindi per azienda e lavoratori – non solo tutta l’area ormai consolidata dei fondi e delle casse sanitari e previdenziali⁷, ma anche mutui e finanziamenti, misure appartenenti alla filiera scuola e istruzione, misure della filiera sociale-ricreativa-culturale, trasporti collettivi, convenzioni e, entro certi limiti⁸, anche il ticket mensa e i buoni-acquisto. Il sistema dei buoni (o voucher), in particolare, rende fruibili queste prestazioni di welfare aziendale secondo le necessità personali di ciascun lavoratore – che userà il voucher per l’asilo-nido piuttosto che per l’assistenza domiciliare e comprerà col buono spesa beni diversi dal suo collega – in modo da configurare questi istituti come *flexible benefits*, personalizzabili e in quanto tali particolarmente appetibili dai dipendenti (al contrario, un lavoratore che non ha figli piccoli sarà prevedibilmente più tiepido di fronte alla rivendicazione di un asilo aziendale). Nella nostra ipotesi sono queste ultime forme di welfare – meno costose, a-

⁶ Art. 51 e art.100 del Testo Unico delle Imposte sui redditi (legge 22 dicembre 1986, n. 917) aggiornato con le modifiche introdotte dal d.l. 24 gennaio 2012, n. 1, dal d.l. 2 marzo 2012, n.16, dal d.lgs. 16 aprile 2012, n. 47, dal d.l. 22 giugno 2012, n. 83, dalla legge 28 giugno 2012, n. 92, dalla legge 6 luglio 2012, n. 96 e dalla legge 24 dicembre 2012, n. 228.

⁷ L’art. 51 del Tuir prevede per le Casse sanitarie il limite massimo di euro 3.615,20 annui e per i Fondi pensione integrativi di euro 5.164,57 annui.

⁸ Il limite previsto dal Tuir per il ticket mensa è di euro 5,29 per giorno e per i buoni-acquisto di euro 258,23 per anno.

datte o adattabili anche alle imprese medio-piccole, più personalizzabili e più decisamente sostitutive del salario – che sono maggiormente destinate a svilupparsi.

Una riclassificazione delle misure secondo questa tipologia è visibile nella Tabella 2. La nostra ipotesi risulta, almeno in parte, centrata: circa la metà delle 335 misure che, in base a questo sistema classificatorio, abbiamo circoscritto negli accordi analizzati appartiene a questo secondo gruppo. C'è, all'opposto, una buona evidenza del peso scarsissimo che hanno ormai sia i trasferimenti in salario sia i vecchi beni in natura. Poco diffusi anche i servizi aziendali: praticamente solo mense aziendali e qualche centro estivo o circolo ricreativo. L'unica eccezione alle nostre previsioni è la solida permanenza della contrattazione di permessi retribuiti aggiuntivi: istituto tra i più tradizionali la cui persistenza dà conto della relativa vitalità di una contrattazione sindacale che considera come a volte, e per alcuni soggetti, il tempo possa essere un bene più importante del salario o dei beni di consumo sostitutivi del salario.

Tab. 2 – Accordi, per forma di ricompensa

PERMESSI RETRIBUITI	88	57,5%
MUTUALITÀ E ASSICURAZIONI	88	57,5%
SOSTEGNO AL POTERE D'ACQUISTO	76	49,7%
SERVIZI AZIENDALI (INTERNI O IN <i>OUTSOURCING</i>)	37	24,2%
BENI IN NATURA	26	17,0%
INDENNITÀ, TRASFERIMENTI MONETARI	20	13,1%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

5. Attori e logiche sottese alla contrattazione del welfare aziendale

Per quanto riguarda gli attori contrattuali, gli accordi in esame nascono da confronti che si svolgono soprattutto tra azienda e rappresentanze dei lavoratori (Rsu/Rsa) ma che in una grandissima parte delle trattative sono presenti anche funzionari sindacali, mentre i funzionari delle associazioni datoriali sono presenti in misura molto minore, poco più di un caso su tre (Ta-

bella 3). In effetti, l'assetto negoziale più ricorrente è quello che vede presenti alla firma «azienda, rappresentanti dei lavoratori, funzionari sindacali». Un negoziato che si concluda solo entro le mura aziendali, ovvero tra «azienda, rappresentanti dei lavoratori», riguarda solo il 16 per cento degli accordi e induce a pensare che i rappresentanti dei lavoratori godano solo di una autonomia limitata nel negoziare (Tabella 4).

Tab. 3 – Accordi, per attori negoziali

AZIENDA	152	99,3%
RSU, RSA	141	92,2%
SINDACATI	128	83,7%
ASSOCIAZIONE DATORIALE	58	37,9%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

Tab. 4 – Accordi, per assetti negoziali

AZIENDA, RSU/RSA, SINDACATI	59	38,6%
AZIENDA, ASSOCIAZIONE DATORIALE, RSU/RSA, SINDACATI	56	36,6%
AZIENDA E RSU/RSA	25	16,3%
AZIENDA, SINDACATI	11	7,2%
ALTRO	2	1,3%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

Si è rivelata poi interessante l'analisi delle parole-chiave usate negli accordi⁹. Come si vede dalla Tabella 5, parole come «competitività» e «produttività» risultano tra le più usate: la prima presente in oltre 37 per cento degli accordi, è il termine in assoluto più utilizzato; la seconda ricorre comunque in quasi un accordo su quattro. La presenza di questi termini non stupisce perché siamo di fronte a un'accoppiata che si ritrova abitualmente nelle premesse agli accordi aziendali, soprattutto dall'inizio della crisi.

⁹ Le parole-chiave sono state raccolte tramite l'analisi testuale sia delle specifiche norme ascrivibili al tema welfare aziendale, sia dei cosiddetti «preamboli» delle intese aziendali nei quali generalmente vengono indicati gli obiettivi strategici comuni delle parti sociali.

È invece segno di novità che due termini come «partecipazione» e «coinvolgimento» siano presenti in un buon numero di accordi (la prima nel 28 per cento e la seconda nel 20 per cento). Sembra si possa dedurre che nelle relazioni industriali di non poche aziende si stia facendo strada una tendenza che tiene insieme un comportamento aziendale più attento ai bisogni dei dipendenti, testimoniato dall'introduzione di servizi e *benefits*, con una richiesta ai dipendenti stesso non solo di una generica adesione agli obiettivi dell'impresa ma proprio di partecipazione attiva alla realizzazione di questi obiettivi. Questa nuova tendenza partecipativa viene confermata dalla menzione dell'esistenza in un certo numero di aziende di organismi consultivi bilaterali di qualche tipo (oltre il 20 per cento delle aziende) o anche, ma in misura inferiore, specificamente riferiti alla gestione del sistema di welfare aziendale (7,8 per cento). Nella più parte dei casi questi ultimi si riferiscono ad aziende – come alcuni grandi gruppi bancari o aziende di servizio pubblico – che hanno introdotto fondi aziendali di previdenza e sanità integrativa gestiti da organismi partecipati da azienda e rappresentanti dei lavoratori. Sono invece un po' meno presenti negli accordi parole come «risorse umane» (15 per cento) o «benessere e qualità del lavoro» (12 per cento), che vediamo ricorrere spesso nella pubblicistica manageriale sul welfare aziendale, in base alla quale *benefits* e servizi, in quanto rivolti a migliorare il benessere dei dipendenti, rappresentano una leva importante per aumentare la motivazione e la produttività: tuttavia va sottolineato che questi termini rappresentano una novità nel linguaggio contrattuale. La «responsabilità sociale d'impresa», approccio etico alla gestione d'impresa al quale fanno capo svariati comportamenti organizzativi e istituti contrattuali tra cui possono essere annoverati anche quelli riferibili al welfare aziendale, è menzionata poco (11,8 per cento): in questo contesto si coniuga probabilmente con normative relative alla conciliazione o all'area di salute e previdenza integrativa. Sono ancora meno ricorrenti parole che appartengono alla stagione più acquisitiva della contrattazione aziendale, come «diritti» (che ricorre in meno dell'8 per cento degli accordi).

In sintesi, l'analisi testuale di questi 153 accordi di welfare aziendale ci racconta dell'entrata nel linguaggio della contrattazione aziendale di termini in parte nuovi – «partecipazione», «coinvolgimento», «benessere» – e del contemporaneo sfumare di altri termini, come «diritti».

Tab. 5 – Accordi, per parole chiave

COMPETITIVITÀ	57	37,3%
PARTECIPAZIONE	43	28,1%
PRODUTTIVITÀ	35	22,9%
ORGANISMI CONSULTIVI	31	20,3%
COINVOLGIMENTO	30	19,6%
RISORSE UMANE	23	15,0%
APPROCCIO STRATEGICO	23	15,0%
RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	18	11,8%
BENESSERE/QUALITÀ DEL LAVORO	18	11,8%
DIRITTI	14	9,2%
ORGANISMI CONSULTIVI SUL WELFARE	12	7,8%
INTEGRAZIONE WELFARE PUBBLICO	6	3,9%
TOTALE ACCORDI ANALIZZATI	153	

6. Conclusioni

Ciò che emerge con forza dall'analisi compiuta è la riproposizione di una serie di pratiche di welfare aziendale che la nostra tradizione industriale ha già conosciuto in passato; quello che è mutato, e che è tuttora in evoluzione, oltre alla natura dei servizi offerti, sono le logiche e gli obiettivi che ne stanno alla base. Mentre un tempo tali misure derivavano da forme di paternalismo imputabili alla sensibilità d'imprenditori «illuminati», oggi forse il tratto più interessante delle nuove esperienze sta nel tentativo di valorizzazione della contrattazione aziendale, in linea con quanto richiesto dalle stesse parti sociali, in ottica integrativa rispetto a quanto stabilito dal livello nazionale (Pavolini *et al.*, 2103).

Le logiche che sottostanno alla predisposizione di piattaforme di welfare aziendale possono, infatti, rinvenirsi:

- nella crisi del tradizionale modello di welfare a cui aziende e sindacati rispondono attraverso una nuova sensibilità alle problematiche sociali dei

dipendenti maturata attraverso pratiche di mutualità e di sussidiarietà orizzontale (Maino, Ferrera, 2013; Treu, 2013; Tursi, 2012);

- nell'evoluzione delle pratiche di Hrm che vedono nel coinvolgimento della forza lavoro, nell'aumento del benessere organizzativo, nell'allargamento dei diritti sociali una maniera per aumentare la lealtà e la motivazione dei lavoratori e quindi intervenire sulla competitività del business (Rizzi *et al.*, 2013; Treu, 2013; Carniol *et al.*, 2012);

- nel rafforzamento delle relazioni industriali a livello d'impresa, che passa attraverso una nuova contrattazione del salario, ispirata, da un lato, alla filosofia del *Total reward system* e, dall'altro, a formule nuove e personalizzabili di sostegno al potere d'acquisto (sia di beni che di servizi) che sfruttano economie di scala e vantaggi fiscali.

Per quanto concerne gli obiettivi, si coglie un forte interessamento per il tema della competitività. I nuovi modelli di organizzazione del lavoro e le filosofie che sottostanno alla gestione del personale vedono sempre più nel coinvolgimento dei dipendenti una delle variabili chiave per competere sullo scenario internazionale. L'innovazione principale che è dato osservare, è proprio la possibilità che le misure di welfare aziendale offrono di rileggere le politiche di *compensation* in chiave individualistica e flessibile. Nonostante la correlazione tra piani di welfare e negoziazione del premio di produttività si sia ravvisata in pochi accordi, non può che emergere l'enorme potenzialità offerta da tali pratiche sul tema della contrattazione di produttività e sulla possibilità per i singoli individui di intervenire attivamente nella costruzione del proprio salario.

Infine, l'analisi degli accordi ha rivelato il tendenziale ripresentarsi delle medesime misure negli accordi, fenomeno difficilmente spiegabile tenendo conto esclusivamente della sola variabile territoriale o settoriale. A tal proposito, emerge una potenziale applicazione di quel concetto d'*isomorfismo* elaborato da Powell e Di Maggio (1983) a proposito delle influenze reciproche che soggetti e organizzazioni parti di un medesimo campo organizzativo esercitano gli uni sulle altre. Pur non volendo operare forzature concettuali, è possibile verificare come talune forme d'isomorfismo intervengano certamente nelle negoziazioni di molti dei piani di welfare aziendale analizzati, in ragione di fattori quali, a titolo di esempio, la tendenza delle imprese medio-piccole a imitare quelle più grandi e strutturate e la presenza ai tavoli negoziali dei medesimi attori (es. le sigle sindacali territoriali). Ciò detto, le tendenze isomorfe paiono dipendere certamente anche dalla legislazione,

soprattutto a proposito di quanto previsto in tema di decontribuzione e de-tassazione di alcune specifiche tipologie d'intervento. In questo senso si potrebbe parlare di una tendenza all'omogeneità quale effetto della legislazione di favore in materia.

Riferimenti bibliografici

- Ascoli U. (2011, a cura di), *Il welfare in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Ascoli U., Pavolini E. (2012), *Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme*, in *Stato e Mercato*, n. 96, pp. 429-464.
- Ascoli U., Ranci C. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Roma, Carocci.
- Bonoli G., Natali D. (2012, a cura di), *The politics of the new welfare state*, Oxford, Oxford University Press.
- Brown D., Armstrong M. (1999), *Paying for contribution: real performance-related pay strategies*, London, Kogan Page.
- Budd J. (2004), *Non-wage forms of compensation*, in *Journal of labor research*, a. 25, n. 3, pp. 597-622.
- Colombo S. (2012), *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 115-128.
- Dahrendorf R. (1996), *Citizenship and social class*, in M. Blumer, A.M. Rees (a cura di), *Citizenship today. The contemporary relevance of T.H. Marshall*, London, Ucl Press.
- Esping-Andersen G., Gallie D., Hemerijck A., Myles J. (2002, a cura di), *Why we need a new welfare state*, Oxford, Oxford University Press.
- Flora P., Heidenheimer A.J. (1983, a cura di), *Lo sviluppo del welfare state in Europa e in America*, Bologna, Il Mulino.
- Gori C. (2011, a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, Milano, Franco Angeli.
- Goul Anersen J. (2005), *The changing face of welfare. Consequences and outcomes from a citizenship perspective*, Bristol, The Policy Press.
- Hemerijck A. (2012), *Changing welfare states*, Oxford, Oxford University Press.
- Leonardi S., Arlotti M. (2012), *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 77-114.
- Magatti M. (2011), *Verso nuovi modelli di business*, Milano, Bruno Mondadori.
- Maino F., Ferrera M. (2013, a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Milano, disponibile sul sito: www.uil.it/Documents/Primo%20rapporto%20sul%20secondo%20welfare%20in%20Italia.pdf.

- Manning N. (2007), *Welfare, ideology and social theory*, in J. Baldock *et al.* (a cura di), *Social Policy*, Oxford, Oxford University Press.
- Manzella P. (2014), *Tradurre il benessere dei lavoratori: il welfare aziendale*, in *Bollettino Adapt*, 29 gennaio.
- Mares I. (2003), *The politics of social risks. Business and welfare state development*, New York, Cambridge University Press.
- Morel N., Palier B., Palme J. (2012, a cura di), *Towards a social investment welfare state. Ideas, policies and challenges*, Bristol, The Policy Press.
- Paci M. (2007), *Nuovi lavori e nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, Il Mulino.
- Paci M., Pugliese E. (2011, a cura di), *Welfare e promozione delle capacità*, Bologna, Il Mulino.
- Pandolfo A. (2006), *Previdenza complementare – I) Diritto del lavoro*, in *Enciclopedia giuridica Treccani*, vol. XXIV, Roma.
- Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M.L. (2013, a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Powell W., Di Maggio P. (1983), *The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality*, in *American sociological review*, n. 48, pp. 147-160.
- Quarantino L. (2003), *Evoluzione dei sistemi retributivi: dalla compensation al total-reward*, in D. Boldizzoni (a cura di), *Management delle risorse umane*, Milano, Il Sole 24Ore.
- Regalia I. (2008), *L'azione del sindacato a livello territoriale*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 4, pp. 97-124.
- Rizzi F., Marracino R., Toia L. (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, New York, McKinsey & Company.
- Carniol F., Cesarini E., Fatali G. (2012, a cura di), *Employee value proposition & flexible benefits. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Milano, Franco Angeli.
- Treu T. (2013, a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsa, Milano.
- Tursi A. (2012), *Il welfare aziendale. Profili istituzionali*, in *La rivista delle politiche sociali*, n. 3, pp. 213-238.
- Vittadini G. (2002, a cura di), *Liberi di scegliere: dal welfare state alla welfare society*, Milano, Etas.
- Zamagni S. (2011), *Slegare il terzo settore*, Bologna, Il Mulino.

Allegato – Elenco degli accordi analizzati

	AZIENDA	AREA CONTRATTUALE	ANNO ACCORDO
1	3 M ITALIA	CHIMICI	2011
2	ABB SPA	METALMECCANICI	2008
3	ACCIAIERIE ARVEDI SPA	METALMECCANICI	2008
4	AFM CREMONA	COMMERCIO	2011
5	AGRISILOS SRL	CHIMICI	2013
6	AGUSTA	METALMECCANICI	2013
7	AI.MA	TRASPORTI	2005
8	ALENIA AERMACCHI SPA	METALMECCANICI	2009
9	ALLIANZ	ASSICURAZIONI	2010
10	ALSTOM	METALMECCANICI	2007
11	ARCHIMICA	CHIMICI	2010
12	ARKEMA SRL	CHIMICI	2012
13	ASSICURAZIONI GENERALI	ASSICURAZIONI	2009
14	ASSIMOCO	ASSICURAZIONI	2009
15	AURORA ASSICURAZIONI	ASSICURAZIONI	2007
16	AZZINI SPA	METALMECCANICI	2012
17	BALLARINI PAOLO E FIGLI SPA	METALMECCANICI	2012
18	BANCA ITALEASE	BANCARI	2008
19	BANCO DESIO	BANCARI	2011
20	BANCO DI BRESCIA	BANCARI	2012
21	BARILLA SPA	ALIMENTARI	2011
22	BASF ITALIA SRL	CHIMICI	2012
23	BELOTTI SPA	METALMECCANICI	2012
24	BERTANA SPA	ALIMENTARI	2011
25	BETTINELLI F.LLI SPA	METALMECCANICI	2012
26	BFE SPA	METALMECCANICI	2011
27	BIANCHI VENDING	METALMECCANICI	2011
28	BRAWO SPA	METALMECCANICI	2009-13
29	BREMBO	METALMECCANICI	2010
30	BRUGOLA SPA	METALMECCANICI	2010
31	C.I.SAM SAS	METALMECCANICI	2011
32	CAM - IL MONDO DEL BAMBINO SPA	METALMECCANICI	2010
33	CAMPARI	ALIMENTARI	2011
34	CARCANO ANTONIO SPA	METALMECCANICI	2013
35	CIFAMIXERS	METALMECCANICI	2011
36	CLARIANT	CHIMICI	2012
37	CONSORZIO LATTERIE VIRGILIO	ALIMENTARI	2011
38	CREDITO VALTELLINESE	BANCARI E ASSICURATIVI	2009
39	CROMOPLASTICA INTERNATIONAL SPA	METALMECCANICI	2011
40	DANONE SPA	ALIMENTARI	2011
41	DOLCIARIA GADESCHI	ALIMENTARI	2007
42	DONATI	METALMECCANICI	2009

43	EASY JET	TRASPORTI	2009
44	ECOLAB	CHIMICI	2008
45	ELG STEEL	METALMECCANICI	2010
46	ENERVIT	CHIMICI	2010-12
47	EQUITALIA	BANCARI	2008
48	EREDI GNUTTI METALLI	METALMECCANICI	2010
49	EUCTALS ORIGGIO	CHIMICI	2012
50	FABBRICA ITALIANA SCARPE	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2007
51	FERRERO SPA	ALIMENTARI	2011
52	FIC SPA	METALMECCANICI	2012
53	FITRE	METALMECCANICI	2011
54	FLAME SPRAY SPA	METALMECCANICI	2010
55	FLOWSERVE- WORTHINGTON SRL	METALMECCANICI	2009
56	FOMAS SPA	METALMECCANICI	2012
57	FORMENTI	CHIMICI	2012
58	FRO - AIR LIQUIDE	CHIMICI	2007-11
59	GABEL	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2005
60	GDM SPA	METALMECCANICI	2010
61	GENERAL MEDICAL MERATE	METALMECCANICI	2012
62	GIOVANNI LANFRANCHI SPA	METALMECCANICI	2012
63	GRAF ITALIA SRL	METALMECCANICI	2012
64	GRANAROLO	ALIMENTARI	2011
65	HAYES LEMMERZ SRL	METALMECCANICI	2013
66	HEINEKEN	ALIMENTARI	2006-11
67	HONEYWELLCOMBUSTION CONTROL SRL	METALMECCANICI	2012
68	HUNTSMAN	CHIMICI	2012
69	ILTA INOX	METALMECCANICI	2012
70	ILUNA GROUP	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2008
71	IMCI SRL	METALMECCANICI	2010
72	INGERSOLL RAND SPA	METALMECCANICI	2011
73	IPC SOTECO	METALMECCANICI	2010
74	IPSA - IMPIANTI E PRESSE	METALMECCANICI	2010
75	IRCA S.R.L.	ALIMENTARI	2011
76	IRE-OMBA	METALMECCANICI	2011
77	ISEO SERRATURE SPA	METALMECCANICI	2011
78	ITALCEMENTI	CEMENTO	2012
79	ITALFARO	TRASPORTI	2005
80	ITALIANA ASSICURAZIONI	ASSICURAZIONI	2009
81	LABORATORIO FARMACOLOGICO MILANESE	CHIMICI	2010
82	LEAF ITALIA	ALIMENTARI	2011
83	LEVONI SPA	ALIMENTARI	2011
84	LINDT SPA	ALIMENTARI	2011
85	LOGHISTES	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2011
86	LONATI SPA	METALMECCANICI	2010
87	LP SPA	METALMECCANICI	2010
88	LUCCHINI RS SPA	METALMECCANICI	2011
89	M&M INTERNATIONAL	METALMECCANICI	2011

90	MALL HERLAN	METALMECCANICI	2012
91	MANIFATTURA COLOMBO	CHIMICI	2012
92	MARCEGAGLIA SPA	METALMECCANICI	2007-11
93	MAZZOLENI TRAFILERIE BERGAMASCHE	METALMECCANICI	2010
94	MCV SPA	METALMECCANICI	2012
95	MECALLSRL	METALMECCANICI	2010
96	MEDIASET	SPETTACOLI	2010
97	MERCK SHARP	CHIMICI	2010
98	MESDAN SPA	METALMECCANICI	2009
99	METELLI SPA	METALMECCANICI	2012
100	MIDAC SPA	METALMECCANICI	2012
101	MONDIAL ASSISTANCE	ASSICURAZIONI	2007
102	MORSE TEC EUROPE SRL	METALMECCANICI	2011
103	MP FILTRI SPA	METALMECCANICI	2011
104	MYTHEN	CHIMICI	2011
105	N&W	METALMECCANICI	2011
106	NESTLÈ	ALIMENTARI	2011
107	NUMBER 1 LOGISTIC GROUP	ALIMENTARI	2011
108	NUMONYX	METALMECCANICI	2009
109	OCRIM SPA	METALMECCANICI	2012
110	OFFICINA MECCANICA FBF SRL	METALMECCANICI	2010
111	OFFICINE MECCANICHE DI PONTE NOSSA	METALMECCANICI	2012
112	OLMI SPA	METALMECCANICI	2009
113	OMAB SRL	METALMECCANICI	2011
114	OMB VALVES SPA	METALMECCANICI	2010
115	ORI MARTIN ACCIAIERIA E FERRIERA BRESCIA SPA	METALMECCANICI	2008
116	PADOVAN	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2007
117	PALAZZOLI SPA	METALMECCANICI	2013
118	PARMALAT SPA	ALIMENTARI	2008
119	PATHEON	CHIMICI	2008-12
120	PHILIPS SPA	METALMECCANICI	2009
121	PLASTI APE SPA	CHIMICI	2008
122	POLTI	METALMECCANICI	2010
123	PROMATECH SPA	METALMECCANICI	2007
124	ROCHE SPA	CHIMICI	2007-10
125	RODACCIAI SPA	METALMECCANICI	2012
126	RONO SPA	METALMECCANICI	2008
127	ROVEDA	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2009
128	RULLI RULMECA SPA	METALMECCANICI	2012
129	SAIP & SCHILLER SPA	METALMECCANICI	2009
130	SAME DEUTZ-FAHR ITALIA SPA	METALMECCANICI	2011
131	SAN PELLEGRINO	ALIMENTARI	2012
132	SCHINDLER SPA	METALMECCANICI	2008
133	SCHNEIDER ELECTRIC SPA	METALMECCANICI	2008-09
134	SEA	TRASPORTI	2011
135	SECO TOOLS ITALIA	METALMECCANICI	2012
136	SEYMECHAMLOU	CALZATURE, TESSILI E ABBIGLIAM.	2008

137	SIEMENS SPA	METALMECCANICI	2010
138	SIRCATENE	METALMECCANICI	2012
139	SOCIETÀ INDUSTRIE CBI SPA	METALMECCANICI	2011
140	SOCIETÀ TERMINALE GNL ADRIATICO	CHIMICI	2011
141	SPM SPA	METALMECCANICI	2012
142	TAV SPA TECNOLOGIE ALTO VUOTO	METALMECCANICI	2010
143	TANFOGLIO F.LLI	METALMECCANICI	2010
144	TECNOFAR	METALMECCANICI	2011
145	TENARIS DALMINE	METALMECCANICI	2007-12
146	TENAX	CHIMICI	2011
147	TERNINOX	METALMECCANICI	2011
148	TESMEC SPA	METALMECCANICI	2011
149	TRENORD	TRASPORTI	2012
150	UNES MAXI	COMMERCIO	2010
151	UNIONE REGIONALE PANIFICATORI	ALIMENTARI	2011
152	UNIPOL	ASSICURAZIONI	2012
153	WATTSINDUSTRIES ITALIA SRL	METALMECCANICI	2011

ABSTRACT

Il welfare aziendale è diventato uno dei terreni più interessanti per la contrattazione di secondo livello ed è potenzialmente in grado di svilupparla in direzione di un equilibrio virtuoso tra interessi aziendali di competitività e interessi sindacali di miglioramento della qualità della vita dei lavoratori. Sulla scorta di queste premesse, l'articolo discute del welfare aziendale e contrattuale attingendo ai dati dell'Osservatorio sulla contrattazione di Cisl Lombardia. Più in particolare, delle intese aziendali sottoscritte tra il 2005 e il 2013 in imprese lombarde di dimensioni medio-grandi l'articolo propone un'analisi interpretativa, e non meramente descrittiva, che intende dare conto delle misure implementate e delle relative finalità, come pure delle strategie e delle dinamiche (sindacali, manageriali, datoriali) sottostanti. Obiettivo dell'approfondimento proposto è quello di affrontare in modo critico la relazione emergente tra welfare integrativo e assetti delle relazioni di lavoro e di offrire spunti di discussione per comprendere come si vada modificando la natura del rapporto tra capitale e lavoro e quale sia, al suo interno, il ruolo della rappresentanza.

EMPIRICAL EVIDENCE ON OCCUPATIONAL WELFARE

Occupational welfare has become one of the most interesting fields of company-level bargaining in Italy. It may contribute to change the bargaining style and promote long-term and cooperative employment relationships. Against this background, the article draws on data from Cisl Lombardia Observatory on Bargaining and discusses the nature, rationale and extent of occupational welfare. More in detail, it analyses 153 agreements signed between 2005 and 2013 in medium and large companies and examines bargaining outcomes as regards employee benefits. The main goal is to critically investigate the relationship between occupational welfare and industrial relations as well as to provide evidence on how the relation between labour and capital has been changing.