



Il welfare aziendale come Giano bifronte

Paolo Rossi*

Il tema del welfare aziendale sta ricevendo in Italia un'attenzione sempre maggiore, sia in ambito accademico sia a livello istituzionale e imprenditoriale. Prova ne è la pubblicazione, nel giro di soli due anni, di alcuni importanti contributi: il volume curato da Cristiano Gori (2012), un numero monografico della *Rivista delle Politiche Sociali* (2012), il primo rapporto di ricerca dell'iniziativa «Secondo welfare» curato da Franca Maino e Maurizio Ferrera (2012). Questi testi si affiancano alla più ampia (sebbene non vastissima) letteratura maturata a livello europeo. Il libro curato da Emmanuele Pavolini, Ugo Ascoli e Maria Luisa Mirabile costituisce un ulteriore e significativo passo in avanti nello studio di questo fenomeno e nella sua rappresentazione.

Questo volume si distingue per una serie di aspetti. In primo luogo, l'ampiezza e l'articolazione dell'analisi proposta. Il testo inquadra le molteplici declinazioni attraverso le quali il welfare aziendale può prendere forma, approfondendone due importanti componenti: la previdenza integrativa e i fondi sanitari. Oltre a ciò, il volume propone un'analisi molto dettagliata della diffusione delle varie forme di welfare aziendale, attraverso l'analisi di dati quantitativi e la presentazione di alcuni studi di caso. Un secondo elemento distintivo del volume risiede nella presentazione di una specifica chiave di lettura, utile per comprendere le dinamiche che orientano esperienze assai eterogenee tra loro. Il libro evidenzia infatti l'incastro che si può intravedere tra la diffusione del welfare aziendale e l'evoluzione del sistema di relazioni industriali, sia a livello istituzionale sia nell'ambito delle dinamiche di contrattazione decentrata.

Occorre sottolineare, infine, come il libro affronti questo tema senza pregiudiziali ideologiche né forzature enfatiche. Le riflessioni proposte

* Paolo Rossi è ricercatore in Sociologia dell'organizzazione nell'Università di Milano-Bicocca.

poggiano sempre sull'analisi di dati empirici, dei quali si offrono letture da diverse angolature. Il welfare aziendale viene esaminato come un fenomeno emergente che, per certi versi, trova la propria ragion d'essere nella congiuntura che lega alcuni limiti strutturali del nostro sistema di welfare (in particolare nella capacità di risposta ai nuovi rischi sociali) alla riconfigurazione delle dinamiche di contrattazione aziendale imposta dalla crisi. D'altra parte, questo fenomeno rischia di acuire e rendere ancora più vistosi i limiti dell'attuale assetto del sistema di welfare, producendo ulteriore differenziazione e discriminazioni. Di conseguenza, il welfare aziendale si presenta, come illustrato nel capitolo conclusivo, come un *Giano bifronte*, la cui complessità non consente letture affrettate o viziate da semplificazioni retoriche.

Prima di entrare nel merito dell'analisi del libro è bene spendere qualche parola sulle ragioni che motivano l'interesse verso questo tema. Peraltro, l'individuazione delle tendenze che alimentano la diffusione delle esperienze di welfare aziendale è uno dei passaggi più articolati e rilevanti del volume: da questo punto di vista, il contributo di *Tempi moderni* è quello di illustrare approfonditamente la collocazione del welfare aziendale nell'evoluzione del sistema di welfare italiano, offrendo inoltre uno sguardo comparativo rispetto alle tendenze in atto negli altri paesi dell'Europa Occidentale.

Nello specifico contesto italiano, la diffusione del welfare aziendale è riconducibile a tre fattori principali. Il primo di questi ha natura politica: i governi che si sono succeduti dagli anni novanta in poi hanno progressivamente ridotto gli investimenti nei servizi sanitari e rivisto (nel verso di un inasprimento) i meccanismi redistributivi che sono alla base del sistema previdenziale. Queste scelte si possono comprendere considerando l'esigenza (che ha assunto i tratti di una vera e propria urgenza negli anni più recenti) di ridurre il debito pubblico, alla quale i governi hanno risposto adottando come logica d'azione la riduzione della spesa pubblica. Peraltro questa tendenza è coerente con l'approccio neo-liberista, che promuove un ridimensionamento del ruolo dello Stato nella fornitura di servizi di welfare. In chiave istituzionale, il welfare aziendale si insinua in questo scenario come opportunità di parziale riconfigurazione delle dinamiche di finanziamento di alcuni servizi di welfare. Le conseguenze di questa scelta non sono però indifferenti, perché esse ledono inevitabilmente alcuni principi fondativi dei moderni sistemi di welfare, come l'u-

niversalità dell'accesso ai servizi e l'equità dei trattamenti che si possono ricevere; su di esse si ritornerà in seguito.

Il secondo fattore che spiega la diffusione delle esperienze di welfare aziendale inquadra l'interesse che le aziende che ne sono promotrici possono avere per esse. In termini molto sintetici, ciò che emerge dalle varie analisi presentate nel testo è che la fornitura di servizi di welfare aziendale è una carta che le imprese possono giocare per perseguire obiettivi di moderazione salariale. L'introduzione, a seguito di un percorso di contrattazione, di interventi di welfare finanziati (in parte o per intero) dall'azienda è per l'azienda stessa più conveniente rispetto alla concessione di un aumento salariale di importo analogo. Ciò si spiega anche considerando le agevolazioni fiscali che favoriscono l'introduzione di questi interventi: essi rappresentano un evidente elemento di congiuntura tra interessi imprenditoriali e logiche d'azione istituzionali. Accanto a ciò, il welfare aziendale assume anche connotati più premiali e rispondenti a esigenze di valorizzazione delle risorse umane. Infatti, i dati esaminati nel volume mostrano come numerose aziende introducano interventi di welfare (accesso a fondi sanitari, percorsi formativi, piani previdenziali integrativi, opportunità di conciliazione di turni e orari rispetto a esigenze personali e familiari) come forma di fidelizzazione dei propri dipendenti, nonché come incentivazioni per il conseguimento di obiettivi di produzione.

Infine, il terzo fattore che aiuta a comprendere la diffusione e l'interesse per il welfare aziendale si ritrova nel ruolo giocato dalle forze sindacali. La premessa per comprendere questo passaggio è la constatazione di un fenomeno di contrazione dei tassi di sindacalizzazione: si tratta di una tendenza che accomuna diversi paesi europei e che in Italia comporta l'erosione di una delle basi di presenza del sindacato in azienda più estesa e consolidata (nel confronto con altri paesi europei). Questo fenomeno si accompagna, come anticipato, a una progressiva ridefinizione delle dinamiche di contrattazione e delle poste in gioco. Se da un lato si segnala come la contrattazione assuma sempre più frequentemente tratti «concessivi» e sia superata da azioni unilaterali da parte della aziende, dall'altro si denota come le forze sindacali stiano cercando di acquisire una nuova valenza: questa si delinea nel tentativo di porsi non solo come soggetti che agiscono per la tutela dei diritti dei lavoratori, ma anche come soggetti che possono offrire servizi ai lavoratori e alla cittadinanza (p. 257). In questa prospettiva il welfare aziendale e, in particolare, il ruolo

che gli enti bilaterali assumono al riguardo, divengono vettori trainanti per una simile evoluzione.

1. Welfare aziendale: uno, nessuno o centomila?

Una delle questioni che si pongono nel parlare di welfare aziendale è la notevole eterogeneità sia della natura degli interventi che si possono qualificare con questa categoria sia delle dinamiche di regolazione, contrattazione ed erogazione dei medesimi interventi. Da questo punto di vista il volume offre una serie di spunti chiarificatori. Una distinzione primaria viene compiuta sul piano definitorio, distinguendo tra welfare contrattuale e welfare aziendale propriamente detto (p. 43). Nel primo rientrano gli interventi di natura non salariale a favore dei lavoratori, stabiliti a seguito di accordi intrapresi a livello di normativa nazionale o di contrattazione categoriale. Viceversa, il welfare aziendale (inteso qui in una dimensione più circoscritta) include quegli interventi concordati attraverso accordi interaziendali o tramite la contrattazione di gruppo, nonché a livello di contrattazione aziendale. Inoltre, nella categoria del welfare aziendale rientrano, secondo gli autori, anche le iniziative promosse unilateralmente dalle aziende, senza una contrattazione con le controparti sindacali.

Questa classificazione aiuta a orientarsi rispetto alla portata delle iniziative di welfare e alla loro fonte. La rappresentazione della natura degli interventi di welfare è più complessa, stante la loro eterogeneità sia in termini sostanziali sia nelle condizioni di accesso. D'altra parte, il valore di un medesimo intervento (ad esempio, la copertura delle spese sanitarie) può variare se esso viene esteso a tutti i dipendenti di un'azienda, oppure viene riservato a una fascia selezionata di essi. Il volume si concentra, in primo luogo, sull'analisi di due delle aree nelle quali si addensano molti interventi di welfare aziendale: la previdenza integrativa e i fondi sanitari. In entrambi i casi, ciò che colpisce è l'estrema differenziazione dell'offerta e della regolazione dell'accesso agli interventi proposti.

La logica di fondo, espressamente perseguita perlomeno nel campo della previdenza, è quella di costruire un sistema multi-pilastro, secondo una logica di complementarità tra previdenza pubblica e integrativa, anche a fronte del drastico contenimento della spesa pensionistica pubblica operato dagli ultimi governi. L'adesione alle forme di previdenza integra-

tiva (sia nel quadro di accordi contrattuali sia mediante l'offerta dei fondi privati individuali) è stata per ora insoddisfacente per l'affermazione di un sistema multi-pilastro adeguato alle esigenze dei futuri pensionati (questo vale in particolare per le generazioni più giovani). L'impressione è che la previdenza integrativa, anziché assumere un ruolo complementare rispetto alla previdenza pubblica, inasprisca la segmentazione tra i soggetti più tutelati e quelli meno tutelati: le dimensioni di differenziazione sembrano peraltro aumentare, andando oltre la consolidata dicotomia tra lavoratori dipendenti e lavoratori che vivono condizioni di maggiore precarietà. Difatti, l'accesso e la «generosità» delle condizioni previste dai fondi integrativi dipendono da una molteplicità di variabili (il settore, la dimensione aziendale, l'area geografica e così via).

La questione della complementarietà e il significato con il quale si deve intendere questo concetto è al centro anche delle riflessioni in merito ai fondi sanitari. La logica vorrebbe che, in un sistema a vocazione sostanzialmente universalista (quale quello costruito in Italia con la promulgazione della legge 833 del 1978), gli interventi di welfare aziendale in materia siano declinati nel verso di una integrazione migliorativa dell'offerta pubblica. Ciò che viene rilevato, invece, è il carattere di complementarietà che molti interventi di welfare aziendale di natura sanitaria stanno assumendo, nonché il fatto che gli stessi interventi rischiano talvolta di porsi come sostitutivi rispetto a un'offerta pubblica sempre più sofferente a causa dei tagli alla spesa. Si tratta di una deriva non imputabile direttamente al welfare aziendale: il problema di fondo è, casomai, l'inadeguatezza del servizio sanitario nazionale, in particolare la progressiva riconfigurazione (oltre che contrazione) delle sue fonti di finanziamento.

La decisione presa dal governo nel 2012 di innalzare i ticket sanitari e di estenderne l'applicazione a un numero sempre più ampio di prestazioni costituisce un chiaro segnale di questa tendenza, che mina radicalmente il carattere di accessibilità e universalità delle prestazioni offerte dal servizio sanitario nazionale. Una simile tendenza, da un lato, valorizza ulteriormente le prestazioni sanitarie incluse nelle soluzioni di welfare aziendale, qualificandone la valenza nella dialettica della contrattazione tra aziende, sindacati e lavoratori. D'altro lato, questa trasfigurazione (da servizi accessori e integrativi a servizi che valgono come sostitutivi dell'offerta della sanità pubblica) sovraccarica i fondi sanitari che devono veicolare le prestazioni concordate, pregiudicandone paradossalmente la

sostenibilità economica. La saturazione dell'offerta rischia infatti di prefigurare l'introduzione di condizioni d'accesso ai fondi sanitari più restrittive e/o più onerose per i lavoratori.

Il welfare aziendale non si compone tuttavia esclusivamente di prestazioni di natura previdenziale e sanitaria. Gli interventi più innovativi e più discontinui con la tradizione sono quelli inerenti la conciliazione tra lavoro e vita familiare, i bisogni di cura delle persone non autosufficienti e la formazione dei lavoratori. Si tratta di temi che corrispondono ai nuovi rischi sociali, rispetto ai quali l'offerta tradizionale di welfare è più sguarnita e fatica maggiormente ad aggiornarsi. Da questo punto di vista, il welfare aziendale appare più nitidamente come uno dei canali attraverso i quali implementare soluzioni innovative ed effettivamente integrative. Tuttavia, l'esposizione a questi nuovi rischi sociali non è un'esclusiva dei lavoratori che possono beneficiare di un sostegno aziendale al riguardo. Il problema dell'uguaglianza dei lavoratori (e dei cittadini) emerge dunque ancor più chiaramente in simili ambiti, nei quali il welfare pubblico è particolarmente debole. In merito, è interessante notare il carattere innovativo di alcune esperienze riportate nel testo, come nel campo degli asili nido: vi sono aziende che, anche agendo in una logica di gruppo, hanno promosso la costituzione di strutture destinate ai figli dei propri dipendenti, destinando altresì una quota di posti ai figli di altri cittadini (dando al Comune la responsabilità della loro assegnazione). Si tratta di un esempio interessante di integrazione territoriale del welfare aziendale, che ne attenua il carattere privatistico e mutualistico, delineando una sua declinazione di natura più solidaristica.

2. La versione italiana

Una delle chiavi di lettura proposte trasversalmente dai vari capitoli del libro è il tentativo di valutare la diffusione del welfare aziendale nel nostro paese, confrontandolo con la situazione degli altri paesi dell'Europa Occidentale. Si tratta di una sfida ambiziosa, che deve tener conto di tre difficoltà principali: in primo luogo, l'esiguità dei dati disponibili (sul piano quantitativo nonché nella reperibilità di studi di caso che possano essere minimamente confrontati); in secondo luogo, la difformità delle esperienze e degli interventi che permettano di individuare unità di analisi suffi-

cientemente omogenee. Questa seconda difficoltà è direttamente riconducibile a un terzo fattore, vale a dire la diversa configurazione e le altrettanto differenti dinamiche di evoluzione dei sistemi di welfare nazionali nei quali il welfare aziendale si colloca e prende forma e significato. Quest'ultimo aspetto, oltre a inquadrare una delle prospettive di ricerca più interessanti, permette anche di chiamare in causa il tema della varietà dei capitalismi. Uno degli obiettivi che si pone il testo è quello di comprendere il ruolo che il welfare aziendale sta agendo nella ridefinizione sia nei diversi regimi di welfare nazionali sia, più complessivamente, negli assetti istituzionali che danno forma ai differenti modelli di capitalismo.

Le risposte a questi interrogativi sono, come prevedibile, assai articolate. Gli spunti forniti dall'analisi di diverse banche dati offrono innanzitutto una visione in chiaroscuro della diffusione del welfare aziendale in Italia rispetto a quanto sta accadendo nel resto d'Europa. Negli ultimi due decenni gli interventi di welfare aziendale, nella loro pluralità, hanno conosciuto una vivace crescita. Nonostante ciò, la diffusione dell'offerta di welfare aziendale pone tuttora l'Italia in una posizione di arretratezza nel confronto con gli altri paesi dell'Europa Occidentale. Questo dato assume una salienza particolare perché l'Italia non denota, come avviene ad esempio nei paesi scandinavi o, seppur in misura minore, in Francia e Germania, elevati livelli di spesa pubblica per i servizi di welfare (in particolare nel campo della sanità, dell'assistenza per persone non autosufficienti e per la conciliazione). Il risultato complessivo è un quadro di debolezza congiunto: una bassa diffusione del welfare aziendale che si colloca in un contesto nel quale l'offerta pubblica di welfare (specialmente nel campo sociale e sanitario) risulta essere inadeguata alle crescenti esigenze assistenziali.

L'interazione tra welfare pubblico e aziendale va inoltre valutata in considerazione di un'ulteriore tendenza che caratterizza il contesto italiano: la progressiva territorializzazione dei processi di gestione ed erogazione dei servizi sanitari e socio-assistenziali (su scala regionale per quanto riguarda i primi e comunale per i secondi). Questo fenomeno ha acuito le differenziazioni territoriali nell'offerta e nelle possibilità di accesso a questi servizi. La debolezza del welfare pubblico in questi settori risulta dunque assai più marcata nel Mezzogiorno: a fronte di ciò, gli interventi di welfare aziendale (già di per sé disomogeneamente distribuiti) non sono sufficienti a riequilibrare le carenze più gravi che si riscontrano in diverse aree del paese.

Il profilo complessivo della diffusione del welfare aziendale in Italia ri-

sente poi di una molteplicità di motivi di differenziazione. Le variabili che segnano più profondamente le discrepanze sono essenzialmente tre: in primo luogo, la tipologia di contratto di lavoro. La maggior parte degli interventi sono riservati a lavoratori che hanno un contratto a tempo indeterminato, escludendo tutti coloro che hanno contratti di tipo «non standard». A ciò si associa il fatto che i lavoratori indipendenti (professionisti, commercianti, piccoli imprenditori) sono altrettanto poco coperti dai benefici del welfare aziendale. Una seconda variabile che assume un ruolo rilevante è la qualifica lavorativa: gli interventi destinati a chi occupa posizioni apicali sembrano essere più diffusi e generosi rispetto a quelli riservati ai lavoratori dipendenti che non hanno ruoli dirigenziali. Una terza variabile, oltre alla già citata questione del contesto territoriale, è la dimensione aziendale: in un paese che, come l'Italia, vede la prevalenza di imprese di piccole e medie dimensioni, non è confortante rilevare come il welfare aziendale sia offerto prevalentemente da imprese di medio-grandi dimensioni. Le esperienze promosse da imprese di piccole e medie dimensioni (anche attraverso accordi inter-aziendali) non mancano, e il volume ne illustra esempi molto promettenti; tuttavia, il dato di fondo è una sostanziale difficoltà delle piccole e medie imprese a organizzare e sostenere interventi di questa natura.

3. Tempi moderni?

Per concludere questa riflessione, è utile riprendere il titolo del libro, *Tempi moderni*. Si tratta, evidentemente, di un titolo che contiene una sottile vena ironica e provocatoria, che sollecita una serie di considerazioni sulla diffusione che il welfare aziendale sta conoscendo e, al contempo, sulle implicazioni che questo percorso può avere rispetto alla più complessiva evoluzione del sistema di welfare. L'ironia sottesa nel titolo del volume è tuttavia amara. D'altra parte, la lettura del testo non può che rinforzare la convinzione che il welfare aziendale, per quanto sia un fenomeno tuttora emergente e dai tratti sfuggenti, rischi di contribuire a far «sbiadire» alcuni dei principi sulla base dei quali si era sviluppata la modernizzazione del nostro sistema di welfare: l'universalità dell'accesso ai servizi, l'equità della loro distribuzione, l'uniformità della loro consistenza ed erogazione.

La traiettoria di diffusione del welfare aziendale alimenta così una molteplicità di timori e perplessità rispetto agli effetti che il suo consolidamento potrà produrre sia a livello istituzionale (ossia nelle scelte di *policy* dei governi) sia nella dialettica della contrattazione aziendale (a livello centrale e decentrato). L'ipotesi che il welfare aziendale venga assunto, più o meno esplicitamente, come opportunità per compensare la contrazione sostanziale dell'offerta di welfare pubblico rimarca il rischio di un'accentuazione delle disparità tra i lavoratori che possono godere di maggiori tutele della propria condizione occupazionale (i cosiddetti *insiders*) e coloro che invece sono privi di analoghe tutele (gli *outsiders*). Come già detto, questa riflessione vale principalmente se si considerano le differenze tra lavoratori dipendenti (con contratto a tempo indeterminato) e lavoratori precari e/o autonomi.

Questa preoccupazione diviene ancor più seria se si considerano gli attuali livelli dei tassi di disoccupazione, in particolare i tassi di disoccupazione giovanile. Anche per quanto detto in precedenza, si deve constatare come le giovani generazioni possano beneficiare solo marginalmente delle potenzialità del welfare aziendale. Ciò costituisce un fattore di disparità e squilibrio strutturale a livello sociale che mina le fondamenta del patto generazionale su cui si fonda un sistema di welfare, in particolare nell'ambito delle politiche previdenziali e sanitarie.

Sotto molti aspetti, i tempi moderni prefigurati dalla diffusione del welfare aziendale sembrano quindi paradossalmente assumere i tratti di un arretramento e di un declino rispetto agli obiettivi e ai presupposti del sistema di welfare che, con tutte le sue criticità, sinora era stato costruito. I segni di questo declino si possono riconoscere considerando diversi indicatori: la crescente frammentazione dell'offerta di servizi e prestazioni (in particolare in campo sanitario); l'intensificazione delle cause di differenziazione nell'accesso e nella disponibilità dei medesimi servizi (oltre che di altri interventi, quali quelli inerenti la conciliazione e la formazione); la residualità che il welfare pubblico tende progressivamente ad assumere (specialmente nelle risposte ai nuovi rischi sociali, come la conciliazione e i bisogni di cura per persone non autosufficienti).

Sul fronte sindacale, l'avanzata del welfare aziendale impone indubbiamente una rimodulazione di molte pratiche e logiche di azione. Molti attori ne sono consapevoli e hanno da tempo provveduto ad «attrezzarsi» per affrontare le richieste emergenti (da parte sia datoriale sia lavorativa).

In alcuni casi, ad esempio nella previdenza integrativa per i lavoratori delle pubbliche amministrazioni, persistono forti difficoltà nell'allineamento a queste nuove tendenze e nella strutturazione di proposte che accolgano il favore dei lavoratori. Altrove, come nel caso della formazione, i sindacati, grazie al ruolo degli enti bilaterali, hanno invece saputo rispondere più prontamente ai sempre più intensi bisogni di aggiornamento e formazione continua. Anche su questo versante la «modernizzazione» viaggia dunque con ritmi e traiettorie diverse: i ritardi che derivano dall'inazione, al pari degli scatti prodotti dall'accelerazione più o meno improvvisa di alcune scelte (come la recente riforma pensionistica), generano tuttavia solchi che possono avere gravi conseguenze nel lungo periodo.

In estrema sintesi, il volume di Pavolini, Ascoli e Mirabile offre una rappresentazione articolata e approfondita del welfare aziendale in Italia, evidenziandone le potenzialità, ma denunciandone altrettanto chiaramente i limiti e le conseguenze di una sua enfaticizzazione. La «modernità» di cui il welfare aziendale sembra essere vettore è un fenomeno a più facce, sia perché essa si presenta con intrinseci elementi di contraddittorietà e ambivalenza sia perché le esperienze di altri paesi europei indicano la possibilità di traiettorie di modernizzazione alternative, seppur costruite con i medesimi strumenti. Le istituzioni, le figure politiche, gli attori imprenditoriali, le forze sindacali nonché il mondo della ricerca devono necessariamente essere coscienti delle molteplici implicazioni che questo fenomeno presenta, senza assumerne pregiudizialmente visioni avversative o, viceversa, rappresentarlo come una sorta di panacea alla crisi del welfare state.

Riferimenti bibliografici

- Gori C. (a cura di) (2012), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, Milano, Franco Angeli.
- La Rivista delle Politiche Sociali (2012), *Welfare contrattuale e aziendale. Dimensioni e dinamiche in Italia e in Europa*, 3.
- Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.