



ASSOLOMBARDA

# ***WELFARE AZIENDALE***

Stefano Passerini – Responsabile Area Sindacale

28 gennaio 2016

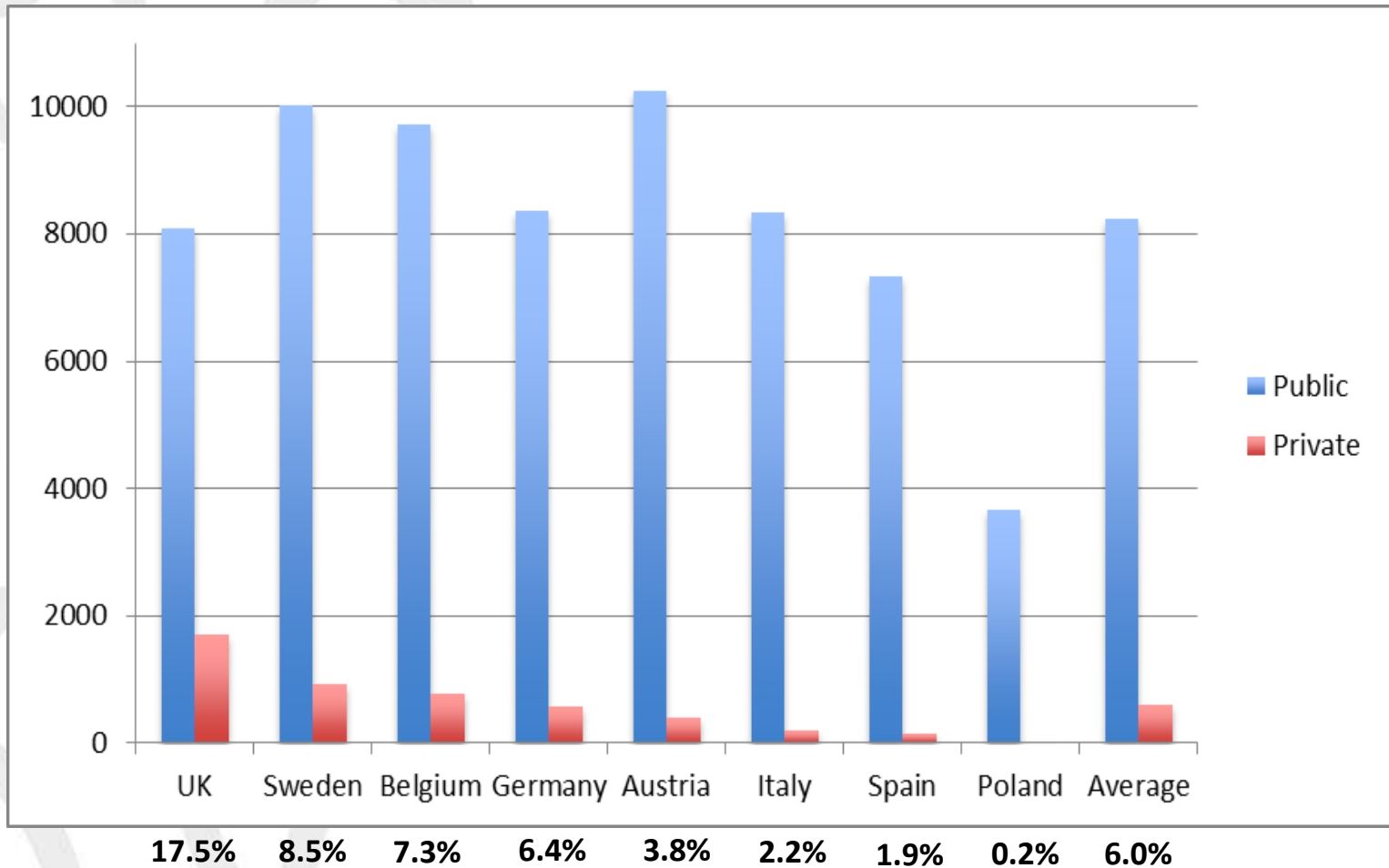
Copyright © 2013 Assolombarda

## DOMANDE E RIFLESSIONI

- Dov'è l'Italia in campo welfare aziendale nel contesto europeo?
- Come sta evolvendo il welfare aziendale in Italia?
- Welfare aziendale: motivazioni delle imprese e bisogni dei lavoratori

# Il welfare in azienda: in Italia è meno sviluppato che altrove

*La spesa in welfare occupazionale in % sul totale della spesa sociale (OCSE-SOCX)*



# Il welfare in azienda in Italia: il quadro aggiornato

<b>Prestazioni di welfare</b>	<i>% di grandi aziende (500+ addetti) con al proprio interno interventi</i>
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	22.5
fondo LTC	9.4
alloggi	6.7

Fonte: Pavolini, Ascoli e Mirabile (2013)

## Welfare aziendale: i (nuovi) bisogni dei lavoratori

- Lavoratori sempre più in difficoltà per via dei tagli al welfare state tradizionale (sanità, pensioni, etc.) e della scarsa attenzione pubblica alla copertura dei bisogni derivanti dai «**nuovi rischi sociali**» (bisogni di cura verso anziani e infanzia, conciliazione, etc.)
- Differenziazione dei bisogni dei lavoratori anche all'interno di una stessa azienda (per età, genere, preferenze, etc.)

# Welfare aziendale: le motivazioni delle imprese

- Welfare aziendale come modalità di ***fidelizzazione dei rapporti con i lavoratori***
- Welfare aziendale come modalità per favorire aumenti di ***produttività*** tramite maggiori ***soddisfazione e rendimento*** dei lavoratori in azienda (es. assenteismo, malattie/prevenzione, sviluppo di capitale umano, etc.)
- Welfare aziendale come modalità per favorire aumenti di ***produttività*** a partire da una diversa ***articolazione fra aumenti salariali e welfare benefits***

# Welfare aziendale opportunità per le PMI

## 3 POSSIBILI AZIONI

### **1. Associarsi in rete (welfare di rete):**

sia reti con soggettività giuridica che reti prive di autonomia giuridica possono gestire piani di welfare (esempio è GIUNCA la rete aggregata con assistenza dell'Univa)

A dicembre 2013 solo lo 0,15% delle imprese italiane era coinvolto in contratti di rete  
(fonte Osservatorio Intesa Sanpaolo – Mediocredito Italiano sulle reti di impresa)

### **2. Affidarsi ad un operatore specializzato:**

Società di servizi con interesse economico diretto a costituire un gruppo di PMI disponibili ad acquistare dall'operatore il piano di welfare

### **3. Affidarsi alla propria Associazione datoriale:**

L'Associazione governa un raggruppamento di imprese associate facendosi carico del perfezionamento, della gestione e del controllo del piano di welfare condiviso tra tutte le aziende interessate a partecipare al programma.

L'Associazione conosce i settori di business, i bisogni delle imprese ed il territorio in modo approfondito e può quindi, unitamente ad un operatore specializzato, fungere da regista in una più efficace costruzione di un piano di welfare

# Welfare aziendale e relazioni industriali

## IL CONTESTO

Il progressivo indebolimento dello stato sociale (welfare state) in materia di previdenza, assistenza, istruzione e sanità trova un tentativo di risposta nel welfare aziendale.

I lavoratori/cittadini, diffidenti della «macchina pubblica» chiedono alle imprese di sostituirsi allo Stato in compiti prima ad esso assegnati.

Sempre più spesso il tema del welfare aziendale entra nella contrattazione collettiva ed aziendale con l'obiettivo di legittimare e strutturare questi strumenti superando l'impostazione «paternalistica» che li ha caratterizzati nel decennio scorso.

La perdita del potere di acquisto dei salari generata dalla crisi degli ultimi anni, unitamente alla nascita di nuovi bisogni sociali sta aprendo spazi a richieste da parte del sindacato, di un variegato sistema di prestazioni (dalla previdenza e sanità integrativa al sostegno al reddito fino alla facilitazione della conciliazione vita-lavoro) da realizzarsi mediante una negoziazione «creativa»

Welfare aziendale come «catalizzatore» della negoziazione decentrata, in linea con le scelte strategiche che gli attori delle relazioni industriali hanno sancito nell'accordo interconfederale del 28 giugno 2011



# Welfare aziendale e relazioni industriali

## IL RUOLO DEL SINDACATO

Negli ultimi vent'anni anche nell'industria ha cominciato a radicarsi una politica di maggior coinvolgimento del sindacato nella gestione delle risorse umane.

La contrattazione di molti comparti (non di tutti) evidenzia come sia in atto un allargamento dei temi della contrattazione aziendale che ha spostato il suo baricentro da logiche meramente salariali a istanze normative e di intervento nelle condizioni organizzative dei lavoratori.

Laddove esistono le condizioni di dialogo strutturato con le ooss nascono piani di welfare concordati con accordi-quadro il più delle volte non vincolanti (in ragione dei limiti della normativa fiscale).

Esiste anche una «tendenza contraria» in quelle aziende in cui non esiste una cultura di relazioni industriali: il welfare in queste realtà diviene uno strumento di gestione delle risorse umane diretto a promuovere il rapporto individuale tra azienda e lavoratore e, conseguentemente, un mezzo per depotenziare il sindacato.

Conclusione pratica è che le imprese prima di adottare un piano di welfare «negoziato» ovvero «unilaterale» devono considerare le modalità con le quali sono state gestite le relazioni industriali al proprio interno nel corso degli anni

# Welfare aziendale e relazioni industriali

## IL WELFARE NEGOZIATO

Le relazioni industriali trovano un ruolo nel welfare sotto tre profili:

- Contrattazione nazionale

Sempre più spesso le parti cercano di includere nel contratto nazionale le esperienze di welfare più innovative sperimentate a livello aziendale, in modo da farle diventare patrimonio comune di un determinato settore (es Luxottica – il ccnl del settore occhialeria ha incluso il sistema di assistenza sanitaria integrativa sperimentato a livello aziendale)

- Contrattazione di prossimità

All'interno di un quadro di regole generali, le parti, mediante la contrattazione aziendale, possono muoversi con la necessaria flessibilità, idonea ad intercettare bisogni ed esigenze specifiche di una determinata popolazione conciliandole con le esigenze produttive dell'azienda in una logica win-win

- Contrattazione territoriale

Per le piccole aziende può essere utile un'azione di rete sul territorio ove le associazioni imprenditoriali, d'intesa con i sindacati, elaborano schemi di pacchetti di welfare a loro dedicati offrendo assistenza tecnica per l'implementazione e la gestione degli stessi tra le imprese della rete

# Welfare aziendale e relazioni industriali

## IL WELFARE UNILATERALE

- Nella maggior parte dei casi l'azienda agisce in maniera unilaterale in ragione dell'attuale normativa fiscale (TUIR) che agevola, mediante detassazione, le politiche di welfare costruite volontariamente su iniziativa aziendale.
- Il sindacato è «consultato» dal management al fine di ottenere un consenso da parte dei lavoratori ovvero per capirne le concrete esigenze, senza però che si perfezioni un accordo sindacale e senza coinvolgimento delle ooss nella gestione; il sindacato ha di fatto un ruolo di «sostenitore esterno» con la doppia valenza di attore consulenziale nei confronti dell'impresa e di informazione verso i dipendenti

# Welfare aziendale e relazioni industriali

## MODELLI NEGOZIALI

- **CLASSICO**

- Viene messo a disposizione della popolazione aziendale un certo numero di beni o servizi fruibili in modo diretto o indiretto con un VINCOLO di risorse destinate dall'azienda alle politiche di welfare.

- **BUDGET FIGURATIVO**

- Azienda assegna un budget NON collegato ad obiettivi da utilizzare per beni e servizi da destinare al welfare.
- E' un'evoluzione del modello classico

- **PARTECIPATIVO**

- Azienda mette a disposizione beni/servizi il cui utilizzo e mantenimento nel tempo è connesso ad obiettivi