

Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale

Sabrina Colombo

RPS

Il welfare aziendale non rappresenta in quanto tale una novità nella gestione delle risorse umane. Le aziende e i sindacati hanno spesso introdotto tematiche di benessere organizzativo ed extra-organizzativo all'interno delle politiche del personale. Il ruolo del sindacato è da sempre attivo attraverso la sua azione cooperativa e negoziale. Tuttavia, da una parte si registra un consolidamento di questo ruolo attraverso nuove politiche di gestione della manodopera aziendale (tematiche

legate sia alla conciliazione sia alla sanità e previdenza integrativa) fino a poter parlare di una sua crescente istituzionalizzazione. Dall'altra però, laddove il sindacato è meno presente in termini di iscritti, il welfare aziendale può rappresentare uno strumento utilizzato dalle aziende per ridurre il potenziale ruolo del sindacato nelle politiche del personale. Nell'articolo vengono presentati alcuni casi studio letti alla luce di questa chiave analitica.

1. Il sindacato nella gestione delle risorse umane

Il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane è mutato – e per certi versi cresciuto – nel tempo. Regini (2003) propone un'efficace stilizzazione delle modalità di regolazione del lavoro riassumendole in tre tipi di azione:

1. *azione unilaterale* caratterizzata da: una regolazione manageriale nei rapporti tra attori individuali (datori di lavoro e lavoratori); una regolazione corporativa tra attori collettivi (sindacati, imprese o loro associazioni) dove alcuni sindacati di categoria (ad esempio in Italia i portuali o i tipografi in passato) o gli ordini professionali detengono il monopolio dell'offerta di lavoro e stabiliscono le condizioni di impiego (come erano le clausole *closed shop* statunitensi); una regolazione legislativa tra attori istituzionali tramite la quale lo Stato stabilisce unilateralmente alcune condizioni di lavoro (dagli orari, ai diritti fondamentali ai minimi salariali);
2. *azione negoziale* caratterizzata da: contrattazione individuale tra atto-

ri individuali (datori di lavoro e lavoratori); contrattazione collettiva tra attori collettivi (sindacati, imprese o loro associazioni); patti sociali incentivati dagli attori istituzionali (i governi);

3. *azione cooperativa* caratterizzata da: coinvolgimento diretto dei dipendenti nella gestione aziendale; gestione congiunta tra sindacati, imprese o loro associazioni; concertazione diffusa tra attori istituzionali e attori collettivi.

Queste modalità di regolazione del lavoro sono in parte in sequenza temporale e in parte compresenti nelle varie fasi del sistema economico occidentale. L'azione unilaterale ha caratterizzato l'epoca pre-fordista, sebbene forme di regolazione meramente manageriale siano diacronicamente e strutturalmente presenti (Boyer, 1986; Piore e Sabel, 1984). Il fordismo ha portato invece a una generale predominanza dell'azione negoziale, in particolare la contrattazione collettiva come metodo efficace per mantenere il consenso dei lavoratori. Nello stesso periodo si assiste al consolidamento e/o alla diffusione di forme di azione cooperativa sia sotto forma di coinvolgimento informale e diretto dei lavoratori nella gestione d'impresa (si pensi alle piccole imprese o ai distretti industriali), sia sotto forma di cogestione formalizzata tra imprese e sindacati (che ha come *benchmark* la nota codeterminazione delle grandi imprese tedesche). A partire dagli anni '80 del secolo scorso in molti paesi europei l'azione negoziale ha iniziato ad essere caratterizzata, da una parte, da un crescente decentramento contrattuale (lo sviluppo della contrattazione aziendale, che ha comunque una dimensione collettiva di aggregazione degli interessi); dall'altra, dal ricorso alla contrattazione individuale (soprattutto nel Regno Unito e in Danimarca) (Regini, 2003; Regini, 2000).

Una dimensione esplicativa del tipo di relazioni tra azienda e sindacato è il settore. Il settore è una dimensione rilevante non solo per quanto riguarda la copertura della contrattazione aziendale, ma anche più in generale per i rapporti tra sindacato e direzione aziendale. Le differenze più marcate si registrano tra industria e terziario.

Rispetto al modello di sindacalismo nell'industria negli anni '70 del secolo scorso le relazioni industriali nel terziario si sono strutturate sin dalla fase nascente attraverso comportamenti collaborativi nei confronti delle imprese (quanto meno il sindacalismo confederale). Il consenso e la collaborazione dei dipendenti è ancor più rilevante quando si tratta della fornitura di un servizio in cui la relazione operatore cliente ha generalmente carattere di prossimità. Il sindacato nel terziario ha nel tempo mantenuto un grado di pressione circoscritta

per ottenere in cambio garanzie e tutele dei lavoratori. Questo in generale, ma in maniera più marcata nel settore pubblico dove si osserva un consistente coinvolgimento del sindacato e nel settore del credito dove tuttora si registra una forte sistematicità e formalizzazione (vari livelli contrattuali) delle relazioni industriali. Nell'industria invece, il grado di collaborazione tra sindacato e imprese è stato nel tempo meno lineare, maggiormente legato a fattori contingenti (ad esempio riorganizzazioni e ri-strutturazioni aziendali) e alla cultura aziendale (Regalia, 1990).

Tuttavia, attualmente anche nell'industria il coinvolgimento del sindacato ha cominciato a radicarsi nella gestione delle risorse umane. Negli anni '80 del secolo scorso si iniziano a diffondere esperienze di micro-concertazione come strategia di riaggiustamento industriale (Regini, 1991) che attualmente si palesano nell'allargamento dei temi della contrattazione aziendale, contrattazione che ha spostato il suo accento da logiche meramente distributive (o salariali) a logiche normative e di intervento nelle condizioni organizzative dei propri rappresentanti (Regalia, 2009).

In estrema sintesi possiamo affermare che il sindacato tramite azioni di tipo negoziale e cooperativo ha assunto nel tempo un ruolo non trascurabile nella gestione delle risorse umane. Un ruolo strategico per le imprese soprattutto per la capacità sindacale di mediare gli interessi individuali e di mantenere il consenso dei lavoratori a fronte di politiche gestionali negoziate e/o progettate con il sindacato. Il welfare aziendale è ascrivibile nell'ambito della gestione delle risorse umane in quanto si può definire sinteticamente come l'obiettivo di mantenere il consenso dei lavoratori attraverso interventi per migliorare il benessere organizzativo ed extra-organizzativo.

Insieme al radicamento del sindacato nella gestione delle risorse umane si registra anche una tendenza contraria. Recentemente i rapporti tra sindacato e azienda nella gestione delle politiche del personale hanno iniziato a essere messi in discussione dalla diffusa volontà delle imprese ad agire in maniera unilaterale (basti pensare ai più recenti accordi siglati in Fiat e alle azioni intraprese dall'azienda stessa circa la contrattazione collettiva). Il welfare aziendale è a volte utilizzato come uno strumento per promuovere la contrattazione individuale con i propri dipendenti e di conseguenza come un modo per togliere potere al sindacato quale associazione di interessi collettivi.

Nella letteratura europea più recente, soprattutto quella di stampo anglosassone, il potere negoziale del sindacato è in effetti dipinto come

in forte mutamento se non in declino. La contrattazione collettiva (e aziendale) starebbe perdendo il suo potere per dare spazio a forme di regolazione manageriale o di contrattazione individuale. Questo in particolare nel Regno Unito dove effettivamente si registra un forte declino della contrattazione collettiva (Sisson e Purcell, 2010). In un tale contesto, il ruolo del sindacato nella gestione delle risorse umane non scompare del tutto, rimane la sua capacità di creare consenso e aggregare interessi.

Tuttavia, si assiste ad una partecipazione più consultiva che formale (Terry, 2010). Si potrebbe definire una azione cooperativa debole, dove il sindacato viene chiamato in causa, ma con minore potere di influenza nel decision-making.

Sebbene in molti paesi europei la densità sindacale sia in declino, in Italia si mantiene intorno al 35%, valore molto al di sopra di paesi come la Germania e in generale della media Oecd, con valori intorno al 18% (Oecd, 2011). Inoltre, nel nostro paese, la contrattazione collettiva di categoria è ancora un metodo rilevante per definire le condizioni di lavoro, così come è presente la sua integrazione aziendale. Tuttavia, la contrattazione aziendale non ha mai avuto una copertura consistente, ossia è rimasta nel tempo piuttosto limitata, concentrata prevalentemente nelle imprese medio-grandi con la quasi totalità delle imprese con meno di 20 dipendenti non coperti da alcun contratto aziendale.

Tra i settori, l'industria ha nel tempo registrato la maggiore copertura contrattuale, mentre recentemente si è assistito a una crescita nel settore del credito e della grande distribuzione commerciale (Casadio, 2010).

In questo articolo si cercherà di osservare gli spazi di azione sindacale nella gestione del welfare aziendale in base al grado di istituzionalizzazione della loro azione. Si osserveranno anche le difficoltà e i limiti del sindacato nell'avere un ruolo attivo nella gestione delle risorse umane. Queste difficoltà possono essere legate sia alla loro debolezza nelle aziende (basso tasso di iscrizione al sindacato), sia alla volontà delle imprese di utilizzare il welfare aziendale quale strumento di fidelizzazione dei lavoratori e di conseguenza per indebolire il sindacato e il possibile peso della contrattazione aziendale.

La tipologia presentata più sopra può fornire un'utile chiave analitica per interpretare i principali risultati dell'approfondimento empirico oggetto di questa sezione. I casi analizzati sono prevalentemente medio-grandi imprese (e alcuni esempi di aggregazione di piccole impre-

se), dove si è ritenuto più probabile osservare scenari possibili di welfare aziendale¹.

2. Il welfare aziendale tra azione cooperativa e azione negoziale: cogestione e contrattazione

RPS

Sabrina Colombo

In base a quanto osservato nel paragrafo precedente si può affermare che, in termini di coinvolgimento del sindacato nella gestione delle risorse umane, l'azione cooperativa è la modalità più forte e per certi versi istituzionalizzata, mentre l'azione negoziale ha un carattere maggiormente volontaristico e basato sul potere che il sindacato ha in azienda. Il settore è un differenziale da considerare per comprendere queste dinamiche, anche se non sempre è una forte linea di demarcazione.

Il tema della cogestione è presente più o meno trasversalmente nei casi di studio. Le differenze si notano in base a quanta parte del welfare aziendale è gestito in maniera istituzionalizzata anche dal sindacato. La struttura giuridica preposta alla cogestione è il fondo. In questa struttura in genere il sindacato siede a pieno titolo nel consiglio di amministrazione. Nei casi di studio è emersa la presenza di alcuni fondi sanitari e di previdenza integrativa² sostanzialmente cogestiti dal sindacato. La cogestione si osserva in particolare per i fondi di previdenza

¹ L'analisi è stata condotta nell'ambito della ricerca su «Welfare contrattuale e aziendale», realizzata dall'Ires con l'Università Politecnica delle Marche (2012) nel biennio 2011-2012. Gli studi di caso aziendali e territoriali sono stati realizzati in: Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Marche, Puglia. Le aziende complessivamente selezionate per gli studi di caso sono state: in Lombardia, il gruppo del settore metalmeccanico Abb Italia, il gruppo del trasporto pubblico locale Azienda Trasporti Milano (Atm) ed è stata poi effettuata un'analisi del welfare di categoria nel settore bancario, con un approfondimento dedicato ad Intesa Sanpaolo; in Veneto il gruppo Acqua Minerale San Benedetto e Luxottica, assieme ad un'analisi della Cassa Edile Artigiana Veneta; per l'Emilia-Romagna la cooperativa di ristorazione Camst, l'azienda metalmeccanica Gd e il gruppo agroindustriale Conserve Italia; per le Marche le Aziende Chimiche Riunite Angelini Francesco del settore chimico-farmaceutico, cui si è accompagnato lo studio dell'Ente bilaterale artigianato Marche (Ebam) posto a confronto con il corrispondente veneto Ebav; in Puglia la società Aeroporti di Puglia, la società di telecomunicazioni Network Contracts e la cooperativa sociale Spazi Nuovi, impegnata nel campo della salute mentale e del disagio psichico.

² Per un approfondimento si veda l'articolo di Stefano Neri in questo numero.

integrativa³. Per questi si registra nella maggior parte dei casi una gestione a livello nazionale legata alla categoria, mentre per il settore bancario si parla invece di gestione in passato a carattere aziendale e attualmente di gruppo. Per la sanità integrativa le misure rilevate non assumono sempre la forma giuridica del fondo gestito direttamente dalla categoria o dalle aziende, bensì piuttosto diffuse sono le polizze sanitarie esterne, più o meno contrattate con il sindacato, di cui si parlerà più avanti.

Tuttavia, è possibile individuare alcuni meccanismi di cogestione anche per la sanità integrativa. In questo ambito i meccanismi di cogestione sono presenti nei settori dove esistevano in passato le cosiddette «casse assistenziali». Nei casi analizzati, si trovano esempi interessanti nel settore del credito, casse sanitarie che sono confluite in un fondo sanitario del gruppo Intesa, ma tale peculiarità nel settore si estende anche alla previdenza integrativa; nei trasporti, Atm nello specifico, in cui le «casse di mutuo soccorso», nate prima della configurazione del Ssn, sono confluite in un Fondo aziendale che ha dato vita ad una Fondazione cui si accennerà fra breve. Una situazione simile si registra anche in un'azienda del settore industriale, L'Abb, dove però il Fondo attualmente presente, pur riunendo i diversi fondi aziendali pre-esistenti tramite un accordo sindacale, è gestito dai soli dipendenti senza rappresentanze sindacali.

Altre esperienze di cogestione sono i Fondi nazionali di categoria ai quali si riferiscono le singole aziende. Nei nostri casi di studio sono emerse due esperienze di questo tipo: il Fondo Est per le aziende del terziario e del turismo, al quale fa riferimento la cooperativa emiliana che si occupa di ristorazione «Camst», e il Fondo Faschim del settore chimico-farmaceutico, al quale fa riferimento l'Acraf del Gruppo Angelini di Ancona.

Sempre in Acraf è presente un'altra tipologia di fondo cogestito internamente all'azienda: il Fondo Solidarietà che si occupa di fornire sostegno economico ai dipendenti e le loro famiglie in difficoltà.

Quanto visto sin qui riguarda singole strutture giuridiche o manageriali (il fondo appunto). Tuttavia, nel settore dei trasporti, Atm nello specifico, nell'artigianato e nell'edilizia (piccole imprese quindi) il fondo è parte di una struttura giuridico-organizzativa più complessa, con il sindacato, anche in questo caso come nel caso dei fondi singoli,

³ Peraltro stabilita per legge, il che, su questo tema, fa pensare a molte similitudini con il modello di cogestione tedesco.

membro degli organismi esecutivi: fondazioni e enti bilaterali che si occupano non solo della gestione dei fondi integrativi (nello specifico quelli sanitari), ma annoverano al loro interno altre tematiche di welfare come forme di sostegno economico alle famiglie (dal contributo al mutuo per l'acquisto della casa, alla borsa di studio per i figli di dipendenti), attività di formazione e servizi ricreativi.

Il ruolo del sindacato nelle tematiche di welfare aziendale non si limita alle forme ad elevato grado di istituzionalizzazione appena descritte. È possibile sostenere che nei casi analizzati il sindacato ha espresso la sua capacità gestionale, non solo attraverso «istituti» di cogestione, ma anche attraverso la contrattazione di alcune tematiche e in alcuni casi facendosi addirittura promotore presso l'azienda. Laddove la contrattazione ha toccato tematiche relative al welfare aziendale, il sindacato è relativamente forte (alto tasso di sindacalizzazione) e con relazioni industriali piuttosto consolidate nel tempo.

Le aziende analizzate con più alta percentuale di iscritti al sindacato e, secondo le dichiarazioni degli intervistati, con relazioni industriali consolidate sono sicuramente quelle del settore bancario (Intesa San Paolo e Ubi banca) e dei trasporti pubblici (Atm e Aereporti Puglia). Questi settori del resto, come si è visto nel paragrafo introduttivo, presentano un sistema di relazioni industriali piuttosto strutturato. Ciò in particolare nel settore del credito dove i casi analizzati mostrano la presenza di un'azione negoziale sistematica e non soggetta ad oscillazioni contingenti. Tuttavia, negli ultimi decenni il processo di trasformazioni in grandi gruppi ha posto alcune difficoltà alla contrattazione integrativa.

Il sindacato spinge per il consolidamento di una contrattazione a livello di gruppo con il fine di rendere omogenee le tutele e, nello specifico, le misure di welfare aziendale. Sia la contrattazione aziendale sia quella di gruppo si occupano di negoziare la previdenza e l'assistenza sanitaria integrative. Attualmente non si è ancora arrivati a ottenere un'efficace contrattazione di gruppo per via delle resistenze dei lavoratori a rinunciare a possibili benefit presenti da tempo nella singola banca. Per questo motivo all'interno del settore bancario sia per la previdenza, sia per la sanità integrative, ai Fondi di gruppo o di categoria, che sono ambito di cogestione, si affiancano polizze previdenziali e assistenziali gestite da enti esterni, polizze che invece sono ambito di contrattazione aziendale.

Per quanto riguarda i trasporti pubblici, si registra un ruolo rilevante della contrattazione aziendale. Da una parte nella contrattazione azien-

RPS

Sabrina Colombo

dale «ordinaria» da tempo le due aziende considerate annoverano temi come la flessibilità degli orari (permessi in uscita e in entrata per motivi familiari) e sostegno finanziario tramite prestiti agevolati. Dall'altra, si osservano accordi che introducono su iniziativa sindacale politiche innovative come gli asili nido e interventi di riqualificazione del personale. Sempre grazie alla pressione sindacale, presso gli Aeroporti Puglia si è raggiunto un accordo per ottenere i finanziamenti previsti dalla legge 53/2000 il cui articolo 9 prevede la richiesta di finanziamento pubblico su progetti relativi alla conciliazione vita-lavoro, previo accordo con il sindacato. Le tematiche più rilevanti in questo ambito riguardano la banca delle ore, la formazione post-congedo maternità/paternità e servizi di sostegno alla genitorialità tramite trasferimenti monetari e servizi di baby-sitter.

Nell'analisi empirica esperienze simili si sono riscontrate anche in altre aziende a forte sindacalizzazione, che però risultano meno connotate dal punto di vista del settore di appartenenza. Si tratta prevalentemente di contrattazione ordinaria (ossia non si registrano accordi relativi alla legge sulla conciliazione). Tra le aziende considerate nel settore manifatturiero (San Benedetto, Acraf e in parte Abb) la contrattazione aziendale ha puntato molto sulla negoziazione dei contributi di lavoratori e aziende alle polizze sanitarie e alle assicurazioni contro gli infortuni, ma il sindacato ha avuto (e sta avendo) un ruolo rilevante anche per la creazione di asili nido aziendali o in convenzione. Insieme a queste, si registrano nella contrattazione aziendale anche temi relativi alla flessibilità di orario e il diritto allo studio (temi prevalenti nella cooperativa di servizi di ristorazione Camst).

Nelle aziende dove il sindacato è più debole in parte in termini di iscritti, ma soprattutto in base alla storia negoziale – e più in generale nella gestione delle risorse umane – il tema del welfare aziendale è contrattato prevalentemente nell'ambito degli accordi per ottenere i finanziamenti previsti dalla legge 53/2000 sul tema della conciliazione. Nei casi in cui questi accordi non si sono verificati si osserva una relativa azione unilaterale da parte delle imprese, di cui si parlerà nel prossimo paragrafo.

Il ruolo che la legge garantisce al sindacato è per questo, da una parte, motivo di pressione per poter rafforzare il rapporto negoziale con l'azienda, dall'altra uno stimolo per il sindacato a intervenire in tematiche solo in parte tradizionale oggetto di contrattazione. Tra i nostri casi di studio sono due aziende emiliane e una pugliese a mostrare uno scenario di questo tipo: la Gd che è un'azienda che produce mac-

chinari per il confezionamento e la produzione di sigarette, Conserve Italia che è un'azienda agro-alimentare, e infine la cooperativa sociale Spazi Nuovi che si occupa di servizi alla persona. Si tratta di aziende in cui il sindacato sta cercando di guadagnare spazio negoziale e propositivo. L'accordo sulla conciliazione ha in parte contribuito a questo fine. Le tematiche trattate sono relative ai permessi per motivi familiari, alla banca delle ore, ai congedi anche per motivi formativi e all'asilo nido aziendale.

3. Il welfare aziendale come azione unilaterale delle imprese

Se la cogestione è il risvolto operativo di un'azione cooperativa forte tra sindacati e imprese nella gestione delle risorse umane e la contrattazione è quello dell'azione negoziale, va però sottolineato che nei casi di studio sono emerse anche esperienze in cui il sindacato ha un ruolo meramente consultivo per l'azienda. In questi casi l'azienda agisce sostanzialmente in maniera unilaterale.

Nei casi di studio in cui il welfare aziendale non è incardinato, anche solo in parte, in cogestione o contrattazione, comunque non si registrano relazioni industriali di tipo marcatamente conflittuale. Siamo piuttosto in presenza di un'azione cooperativa debole e extra-negoziale, una sorta di categoria residuale rispetto a quanto discusso in precedenza, in cui il sindacato viene consultato quale mediatore tra l'azienda e il consenso dei lavoratori, senza però essere coinvolto non solo nella gestione, ma anche nel decision-making circa le tematiche di welfare. Una sorta di sostegno esterno da parte del sindacato che non ha esiti formali quali cogestione e accordi siglati.

I casi più netti ascrivibili in tale categoria residuale sono in Puglia il call center «Network Contracts» e nelle Marche il «Consorzio Nido-Industria Vallesina». Vi è poi un caso particolare, meno netto rispetto alla modalità «residuale», ma comunque caratterizzato da un sindacato debole sia in termini di iscritti, sia in termini di azioni di intervento nella gestione delle risorse umane. Si tratta del caso Luxottica, considerato attualmente un *benchmark* nelle analisi sul welfare aziendale.

Nel caso del call center le tematiche di welfare che vengono citate sono quelle tipicamente oggetto di intervento da parte delle direzioni risorse umane, con l'aggiunta di una politica innovativa quale l'asilo nido aziendale. Si tratta dei classici benefit generalmente messi a disposizione dei dipendenti, come lo psicologo aziendale, un servizio na-

RPS

Sabrina Colombo

vetta per raggiungere il posto di lavoro e spazi relax, così come la formazione e rimborsi di sanità integrativa. Il sindacato è consultato, ma non entra nelle decisioni aziendali anche perché, dalle parole degli intervistati, in un call center garantire continuità nella rappresentanza è complesso, data la natura fortemente temporanea dei posti di lavoro.

Il Consorzio Nido-Vallesina è un consorzio di imprese locali per l'istituzione di un asilo nido inter-aziendale. Il Consorzio è un'aggregazione di piccole imprese locali che tramite un contributo hanno dato il via a un asilo nido gestito da una cooperativa. Il sindacato è stato escluso dal progetto, anche a seguito delle posizioni non favorevoli della Cgil che considerava il progetto a rischio di standard educativi troppo bassi rispetto a quelli degli asili nidi comunali. Attualmente le posizioni sindacali si sono un po' ammorbidite e mostrano un sostegno, seppur ancora esterno, a questa forma di welfare inter-aziendale.

Vale la pena a questo punto di sottolineare un aspetto rilevante emerso nelle interviste ai rappresentanti sindacali di tutti i casi di studio che rientrano nel settore manifatturiero-industriale. Il welfare aziendale in queste aziende è spesso una novità (a differenza del settore del terziario pubblico), e nasce in alcuni casi come il tentativo di spostare le risorse dedicate ai premi salariali su politiche che a volte possono comportare risparmi per l'azienda (ad esempio le agevolazioni fiscali per la sanità integrativa).

Su questo fronte il sindacato ha spesso visioni e strategie differenziate tra le principali confederazioni. La Cgil è a volte critica e considera il welfare aziendale come uno scambio a buon mercato poco remunerativo per i lavoratori, oppure come una strategia paternalistica per instaurare un rapporto diretto con i lavoratori, limitando così le loro necessità rivendicative. In effetti, alcuni interventi di welfare non vengono totalmente recepiti e utilizzati dai lavoratori. Per esempio, i rimborsi sanitari a volte non raggiungono la quota impegnata annualmente dall'azienda. Così come i contributi e la distribuzione di generi alimentari, le convenzioni o la creazione diretta di centri benessere per incentivare la fidelizzazione del lavoratore, potrebbero limitare in maniera consistente gli spazi rivendicativi del sindacato.

La Cisl invece ha da sempre una tradizione di azione basata sulla collaborazione con l'azienda e di conseguenza tende ad essere più propensa ad accettare la moderazione salariale se richiesta dall'azienda, in cambio però di politiche di gestione delle risorse umane a sostegno del benessere organizzativo ed extra-organizzativo dei lavoratori.

Le due principali confederazioni sono presenti nel settore manifatturiero-industriale con quote sostanzialmente simili e, al di là di alcuni casi di proposte e strategie inconciliabili (nel metalmeccanico, come noto, gli accordi separati sono una realtà anche recente), agiscono sostanzialmente in maniera unitaria. Anche se questo non sempre garantisce il loro potere nella gestione delle risorse umane.

Tornando infatti al tema dell'azione pressoché unilaterale dell'impresa e del ruolo sostanzialmente consultivo del sindacato, come si è anticipato, in base a quanto emerso dalle interviste ai rappresentanti sindacali, il caso Luxottica rappresenta la variante meno netta di tale categoria di azione, ma ne rappresenta comunque un esempio. Il welfare aziendale nasce in Luxottica come iniziativa aziendale di riorganizzazione delle risorse premiali per i dipendenti. A questo scopo al sindacato è stato chiesto di condividere il progetto aziendale e ne è sortita la firma di un accordo «Progetto Qualità» e la partecipazione formale delle organizzazioni sindacali a un Comitato di Governance che decide su quali interventi di welfare investire le risorse aggiuntive legate alla produttività. Tuttavia, la sindacalizzazione in Luxottica è limitata: meno del 20% dei dipendenti è iscritto al sindacato e ciò è dovuto principalmente a una tradizione di gestione delle risorse umane in cui l'azienda ha da sempre puntato al rapporto diretto con i dipendenti. Una caratteristica tipica delle piccole imprese che nascono come idea artigianale di un imprenditore.

I rappresentanti sindacali hanno sottolineato che non hanno abbastanza forza per attuare interventi propositivi sul tema di welfare aziendale e pertanto il loro ruolo è spesso quello di partecipazione alla redistribuzione di risorse e di consulenza (oltre che di comunicazione ai dipendenti), su tematiche però decise sostanzialmente dall'impresa. Il *core* del welfare aziendale in Luxottica ha una forte prevalenza di tematiche molto simili ai tradizionali benefit aziendali progettati dalle direzioni risorse umane: il più famoso è il carrello della spesa, ma anche il rimborso dei libri di testo e le borse di studio per i figli dei dipendenti. Inoltre anche la sanità integrativa è attualmente coperta per intero dall'azienda, mentre in precedenza la cassa solidarietà aveva una compartecipazione lavoratori-azienda. Questo rappresenta un altro esempio di tentativo aziendale di stabilire un rapporto sostanzialmente diretto con i lavoratori.

In generale va sottolineato che, anche nei casi in cui il sindacato ha un ruolo cooperativo e negoziale, alcune tematiche di welfare vengono introdotte e gestite in maniera unilaterale da parte delle direzioni ri-

sorse umane. Nonostante il sindacato abbia spesso un ruolo propositivo spingendo a introdurre politiche di gestione delle risorse umane innovative, nei casi di studio si è spesso osservata una sorta di «divisione del lavoro» tra sindacato e direzione risorse umane. Questo in maniera più o meno marcata tra le aziende. Il settore bancario rappresenta quello più strutturato da questo punto di vista: il sindacato si occupa di gestire, proporre e contrattare la sanità, la previdenza integrativa, e il diritto allo studio; l'azienda si occupa di progettare tutti gli aspetti relativi al benessere organizzativo (formazione, riqualificazione, ecc.) dei dipendenti e i benefit extra-lavorativi (convenzioni, sconti, ecc.). Anche in altre aziende con relazioni industriali consolidate tutte le tematiche relative al sostegno psicologico-formativo, e in parte alcuni benefit, sono lasciate dal sindacato alla direzione risorse umane. I rappresentanti sindacali nelle interviste hanno sottolineato che su alcuni temi non intervengono in quanto il loro ruolo è quello di contrattare le premialità legate al fatturato. È su questo che loro possono portare la loro *expertise*, anche se non rinunciano, quando l'azienda lascia loro lo spazio, a fare proposte relative a tematiche non tipicamente oggetto di azione e contrattazione sindacale (ad esempio l'asilo nido).

4. Conclusioni

In base a quanto è emerso dall'analisi empirica possiamo affermare che il sindacato ha un ruolo non trascurabile nella gestione e promozione del welfare aziendale, e il welfare aziendale ha un ruolo importante nel consolidamento del sistema di relazioni industriali italiano. Tuttavia, in base a quanto emerso nel paragrafo precedente, tale consolidamento può avvenire solo dove il sindacato è già forte. In altre parole, tale consolidamento si deve basare sulla precedente solidità delle relazioni industriali in azienda. In caso contrario il welfare aziendale può essere invece uno strumento che le imprese utilizzano per diminuire la pressione e l'azione negoziale del sindacato, soprattutto nella negoziazione dei premi salariali.

Ma andiamo con ordine. In che modo si stanno consolidando le relazioni industriali attraverso il welfare aziendale? Nell'aumento del grado di istituzionalizzazione delle relazioni industriali. Abbiamo visto che per alcuni istituti di welfare esiste una forte azione cooperativa tra sindacato e azienda. Possiamo addirittura parlare di cogestione attraverso apparati giuridicamente preposti alla partecipazione del sinda-

cato quale membro effettivo del consiglio di amministrazione: i fondi integrativi previdenziali e sanitari (anche se non tutti) e le strutture organizzative più complesse quali fondazioni ed enti bilaterali.

Si tratta in questo caso di un grado di istituzionalizzazione molto forte e soprattutto sempre più visibile. Infatti, alcuni esempi di cogestione hanno una storia molto lunga (si pensi alle casse assistenziali aziendali pre-esistenti al Sistema sanitario nazionale), ma la diffusione di forme di previdenza e di sanità integrativa e gli enti bilaterali rappresentano un'evoluzione recente e un risultato rilevante per l'istituzionalizzazione dell'azione sindacale nella gestione delle risorse umane.

Un altro elemento non trascurabile è il ruolo attribuito al sindacato dalla legge sulla conciliazione. Certamente si tratta di un grado inferiore di istituzionalizzazione rispetto agli apparati di cogestione. Al sindacato viene semplicemente riconosciuto il suo ruolo negoziale e di mediatore degli interessi dei lavoratori. Ma il legame previsto dalla legge tra finanziamenti pubblici e obbligo di accordo sindacale per ottenerli, mette in evidenza il grado di riconoscimento che il sindacato ha ottenuto nel tempo presso le istituzioni dello Stato italiano.

Anche le aziende analizzate hanno mostrato di tenere conto del sindacato nelle tematiche relative al welfare aziendale e più in generale nella gestione delle risorse umane. Sostanzialmente in tutte le aziende studiate è emerso un certo grado di azione negoziale, più forte e più strutturata nelle imprese del settore pubblico e del settore bancario, frammentata nel settore manifatturiero-industriale, più debole nel «terziario» di più recente formazione (call center e cooperative sociali). Accanto alle varie traiettorie di partecipazione del sindacato alla gestione e al decision-making in tema di welfare aziendale, si registrano però traiettorie di azione unilaterale da parte delle aziende, anche se non di vera e propria esclusione. La forza dell'azione negoziale del sindacato all'interno dell'azienda dipende molto dal tasso di sindacalizzazione e dalla storia delle relazioni industriali nel settore e nell'azienda stessa. Per cui abbiamo visto casi di contrattazione integrativa regolarmente svolta, che include anche tematiche di welfare e all'estremo opposto casi di semplice consultazione del sindacato.

In ogni caso il quadro emerso è di una generale attenzione all'inclusione del sindacato nel welfare aziendale, sia anche solo per il suo ruolo di comunicazione con i rappresentati. Su alcune tematiche è il sindacato stesso a non fare pressioni perché esulano da quelle tipiche della contrattazione. Si crea così una divisione del lavoro tra il sindacato che interviene prevalentemente nelle questioni legate all'integrazione

RPS

Sabrina Colombo

del reddito – in alcuni casi proponendo anche soluzioni innovative circa la conciliazione vita-lavoro – e l'azienda che interviene nelle questioni relative al benessere organizzativo.

È però altrettanto vero che, da una parte, in alcuni casi è il sindacato stesso ad essere scettico sulla redistribuzione delle risorse premiali in istituti di welfare aziendale. Non sempre quindi si pone in un'ottica di collaborazione con l'azienda contribuendo a volte ad una sua azione unilaterale. D'altra parte, però, soprattutto nelle aziende che non hanno una lunga storia sindacale, il welfare aziendale è un modo per ristabilire un rapporto diretto con i dipendenti togliendo potere alla contrattazione collettiva e spingendo verso il consolidamento di una contrattazione individuale. Anche nelle aziende italiane non è da escludere del tutto la propensione verso quel modello di relazioni industriali descritto nel primo paragrafo, che è ormai piuttosto diffuso nei paesi anglosassoni.

Riferimenti bibliografici

- Boyer R., 1986, *La flexibilité du travail en Europe*, La Découverte, Parigi; trad. it., 1987, *La flessibilità del lavoro in Europa*, Franco Angeli, Milano.
- Casadio P., 2010, *Contrattazione aziendale integrativa e differenziali salariali territoriali: informazioni dall'indagine sulle imprese della Banca d'Italia*, «Politica Economica», n. 2, pp. 241-291.
- Ires - Università Politecnica delle Marche, 2012, *Welfare contrattuale e aziendale*, Rapporto di ricerca, mimeo, Roma.
- Oecd, 2011, *Oecd Stat*, disponibile al sito internet: www.oecd.org.
- Piore M. e Sabel C., 1984, *The Second Industrial Divide*, Basic Books, New York, trad. it. 1987, *Le due vie dello sviluppo industriale*, Isedi, Milano.
- Regalia I., 1990, *Al posto del conflitto. Le relazioni di lavoro nel terziario*, Il Mulino, Bologna.
- Regalia I., 2009, *Quale rappresentanza. Dinamiche e prospettive del sindacato in Italia*, Ediesse, Roma.
- Regini M., 1991, *Confini mobili. La costruzione dell'economia fra politica e società*, Il Mulino, Bologna.
- Regini M., 2000, *Modelli di capitalismo*, Laterza, Bari.
- Regini M., 2003, *I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati*, «Stato e Mercato», n. 67, pp. 83-107.
- Sisson K. e Purcell J., 2010, *Management: Caught between Competing Views of the Organization*, in Colling T. e Terry M. (a cura di), *Industrial Relations. Theory and Practice*, 3a ed., Wiley, Chichester.
- Terry M., 2010, *Employee Representation*, in Colling T. e Terry M. (a cura di), *Industrial Relations. Theory and Practice*, 3a ed., Wiley, Chichester.