

Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

RPS

Sulla base di alcuni casi aziendali, il saggio analizza la diffusione di pratiche di welfare introdotte dalle aziende, con particolare riferimento agli interventi rivolti ai cosiddetti «nuovi rischi sociali». A fronte di trasformazioni socioeconomiche che interessano da ormai un ventennio l'Italia (dai crescenti bisogni di cura alle necessità di conciliazione, alle modalità di inserimento sul mercato del lavoro), il nostro paese si distingue da molti altri per la lentezza e la difficoltà di «ricalibratura» del proprio sistema di welfare pubblico per fronteggiare tali mutamenti.

A fronte di queste fragilità e incertezze dell'azione pubblica, le aziende, i lavoratori e i loro rappresentanti stanno da alcuni anni sviluppando risposte a partire dalla contrattazione collettiva, spesso decentrata, o da scelte unilaterali delle imprese. Il fenomeno è in crescita e inizia ad avere un ruolo non più secondario sia all'interno delle aziende che rispetto al funzionamento del welfare pubblico. Tali trasformazioni presentano una serie di sfide in cui accanto ad aspetti positivi vi sono anche alcuni nodi problematici.

1. Introduzione

Negli ultimi due decenni si sono diffuse in Italia esperienze di offerta di beni e servizi di welfare a lavoratori a partire dalla contrattazione collettiva a livello settoriale, aziendale o per iniziativa unilaterale delle aziende. Buona parte di queste esperienze ha riguardato interventi nel campo della sanità o delle pensioni, a seguito spesso di accordi categoriali nazionali, come illustrato e argomentato in altri saggi di questo numero di «Rps». Accanto a questo primo tipo di interventi, se ne è, però, sviluppato o, in alcune aziende, rafforzato un secondo centrato sulla copertura di «nuovi» rischi sociali. Sotto il concetto di «nuovi rischi sociali» possiamo porre una serie di eventi che, rispetto a quelli welfaristi tradizionali (pensioni, sanità, disoccupazione, ecc.), sono il risultato di mutamenti sociali ed economici legati al passaggio a una società postindustriale (Taylor-Gooby, 2004). In particolare tre tipi di mutamenti sono particolarmente importanti sotto questo punto di vi-

sta: l'aumento negli ultimi decenni dei tassi di attività femminili; l'incremento della popolazione anziana; i cambiamenti nel mercato del lavoro che hanno reso più stringente il rapporto fra sistema educativo e occupazione per migliorare la qualificazione e l'adattabilità dei lavoratori alle esigenze delle aziende. Tali tipi di mutamenti hanno riportato al centro dell'attenzione, da un lato, la copertura dei bisogni di cura, di anziani e di minori, così come quelli di conciliazione per i lavoratori (lavoratrici) con tali compiti; dall'altro, il tema di come migliorare la transizione sistema educativo - lavoro.

Differenti sistemi di welfare in Europa hanno avuto più o meno capacità e successo nel favorire il rafforzamento nella copertura di tali «nuovi» rischi sociali. In prospettiva comparata l'Italia (Taylor-Gooby, 2004; Hemerick, 2012; Ascoli e Pavolini, 2012) è stata meno in grado di molti altri paesi di «ricalibrare» il proprio sistema di welfare pubblico alla luce dei cambiamenti in atto. Pertanto, vista la parziale inazione dello Stato come soggetto forte in promozione di politiche di conciliazione e politiche attive del lavoro, diventa importante comprendere come si siano mosse le aziende e i sindacati. Le aziende, in numerosi settori economici, hanno una manodopera, più femminilizzata che in passato, a cui chiedono maggiore flessibilità nei tempi e nei modi di produzione: si pone, pertanto, per esse un problema di conciliazione di compiti di cura e di lavoro anche per assicurare una migliore performance produttiva. Un breve esempio tratto dalle interviste effettuate per il presente saggio illustra bene il punto¹.

Nel settore della «moda», in particolare nel tessile-abbigliamento e nelle calzature, la competizione internazionale sta spingendo una quota non indifferente di aziende italiane a produrre adottando in maniera sempre più marcata modelli di «just in time» fortemente accelerati. Tali settori sono fra quelli in cui la forza lavoro femminile è particolarmente presente (rappresenta circa il 60% dei dipendenti, secondo i dati Istat) e nei quali, quindi, il tema della conciliazione si pone in maniera pressante. Poter disporre di servizi di cura significa essere in grado di far fronte ad eventuali variazioni repentine degli ordini e della produzione senza che una parte delle lavoratrici si trovi in difficoltà nello svolgere turni straordinari o debba cambiare orari di lavo-

¹ Il saggio si basa largamente sui risultati della ricerca su «Welfare contrattuale e aziendale», realizzata dall'Ires e dall'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.

ro. Ugualmente le imprese hanno fortemente bisogno di associare una forza lavoro giovane e scolarizzata rispetto ai propri specifici bisogni e, pertanto, sono anche più interessate che in passato al tema della formazione e della transizione sistema educativo - azienda.

I bisogni dell'impresa tendono a sposarsi spesso con quelli dei lavoratori e dei loro rappresentanti. Facilitare la conciliazione in un paese in cui sono relativamente scarsi i servizi di cura è un problema particolarmente sentito (secondo i dati Istat, nel 2009 solo il 13,6% dei minori fra 0 e 2 anni aveva accesso a servizi di nido o integrativi, percentuale ben al di sotto rispetto all'obiettivo del 33% stabilito in sede europea), così come quello di un più efficace collegamento fra mondo del lavoro e dell'istruzione.

Il presente saggio cerca di ricostruire quanto sta avvenendo nel mondo delle imprese, tenendo presente che questo tipo di interventi rivolti ai «nuovi rischi sociali», proprio perché spesso prende forma e spunto nella singola realtà aziendale e non tramite contrattazione collettiva nazionale, tende a realizzarsi in un'area grigia fra l'innovazione e il paternalismo imprenditoriale.

La struttura del saggio è la seguente. Nella prima parte del prossimo paragrafo si riportano e commentano una serie di dati tratti da indagini quantitative sui fenomeni in oggetto, utili come sfondo per provare a comprendere come si associ in Italia il fenomeno del welfare aziendale con quello dei nuovi rischi sociali. Nella seconda viene illustrata una serie di studi di caso aziendali con l'obiettivo di mostrare concretamente in che cosa consistano gli interventi delle aziende rispetto al tema dei nuovi rischi sociali. I due paragrafi seguenti affrontano, invece, due aspetti molto rilevanti di tale nuovo attivismo aziendale: il ruolo delle amministrazioni pubbliche nel facilitare o meno il diffondersi di queste esperienze e il senso che tali forme di intervento aziendale assumono all'interno delle logiche di azione imprenditoriali.

2. Interventi di welfare aziendale e copertura di «nuovi rischi sociali»: caratteristiche generali

L'analisi presentata in queste pagine è frutto di un insieme di ricerche che sono state compiute sia tramite metodi quantitativi che qualitativi. Dopo un focus d'analisi basato su dati Istat, la parte di ricerca empirica, oltre che su documenti e materiali già disponibili, si è basata su due strumenti:

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

- a) la realizzazione di 15 studi di caso aziendali attraverso alcune interviste a testimoni privilegiati e l'analisi della documentazione principale fornita da tali organizzazioni in merito alle caratteristiche della loro offerta;
- b) una survey condotta su un campione relativamente ampio (318 casi) di aziende di grandi dimensioni (almeno 500 addetti) italiane. (Ires - Università Politecnica delle Marche, 2012).

2.1 La diffusione degli interventi

Preziose informazioni sul tema della diffusione di interventi di welfare aziendale che vanno nella direzione di coprire «nuovi rischi sociali» sono contenute in due indagini dell'Istat svolte nel 2003 e nel 2007. In entrambe le survey si chiedeva ad un campione di lavoratori dipendenti se l'azienda in cui lavoravano offriva una serie di interventi fra cui due riguardanti la conciliazione (da un lato, asili nido o rimborso di costi per la scuola materna, dall'altro, flessibilità di orari per ragioni personali con una certa regolarità) e uno le attività di istruzione (concessione di borse di studio, ecc.) e di formazione. Nell'indagine del 2007 veniva, inoltre, chiesto direttamente agli intervistati se loro avessero fruito in prima persona di tali interventi.

Come si evince dalla tabella 1, erano circa il 40% i lavoratori dipendenti occupati in aziende che nel 2007 offrivano interventi di istruzione o formazione, così come flessibilità di orari, mentre era ben più contenuta la percentuale di quelli impegnati in organizzazioni con servizi per l'infanzia. All'interno di questo quadro generale due elementi sono importanti.

La dinamica dei cambiamenti nel tempo indica come sia in forte aumento la diffusione di forme di welfare aziendale dal 2003 al 2007: ad esempio, praticamente raddoppia la percentuale di lavoratori in aziende che permettono su base regolare flessibilità di orari.

Se si sposta l'attenzione dalla diffusione di tali interventi fra i lavoratori dipendenti agli effettivi tassi di utilizzo, dato disponibile solo per due interventi nel 2007, si rafforza l'impressione che il welfare aziendale assuma un ruolo sempre più importante in Italia anche nel campo dei «nuovi rischi sociali»: il 73% circa dei lavoratori ha accesso ad attività di istruzione e formazione, sovvenzionate dalle aziende di appartenenza, e sono il 12% circa i lavoratori che hanno usufruito di servizi o sovvenzioni per la cura formale nella prima infanzia (percentuale

praticamente doppia rispetto a quella desumibile dalla domanda più generale sulla presenza di servizi in azienda).

A partire da tali dati si è effettuata un'analisi, di tipo esplorativo, volta a individuare tramite regressioni probit alcune delle principali variabili (aziendali e territoriali) con cui le varie forme di welfare aziendale si associano. La tabella 2 si concentra sulle tre principali variabili, disponibili nella banca dati Istat, che possono essere collegate alla diffusione dei vari tipi di welfare aziendale: il settore economico in cui è attiva l'azienda; la collocazione geografica della stessa; la sua proprietà (pubblica, privata o mista). Si è aggiunta, inoltre, una variabile che cerca di misurare se sono avvenuti cambiamenti significativi nel corso del tempo (2003-2008).

Tabella 1 - Forme di welfare aziendale per coprire «nuovi rischi sociali» in Italia: un confronto intertemporale (anni 2003-2007)

Percentuale di lavoratori dipendenti che indicano come la propria azienda fornisca o rimborsi	Anno 2003	Anno 2007
istruzione e formazione	30,1	41,8
permette flessibilità orario per ragioni personali con certa regolarità	21,9	41,0
asilo nido o scuola materna	2,3	6,2
Percentuale di lavoratori dipendenti che usufruiscono dei servizi forniti o parzialmente rimborsati dalla propria azienda:	Anno 2003	Anno 2007
istruzione e formazione	n.d.	72,9
permette flessibilità orario per ragioni personali con certa regolarità	n.d.	n.d.
asilo nido o scuola materna	n.d.	12,5

Fonte: Istat, *Indagine multiscopo sulle famiglie: Famiglia e soggetti sociali* (2003) e Istat, *Indagine di Ritorno sulle criticità dei percorsi lavorativi in un'ottica di genere* (2007).

Una prima variabile che sembra giocare un ruolo rilevante è la *proprietà*: le *aziende pubbliche* o *miste* tendono ad avere maggiori probabilità di sviluppare interventi di welfare aziendale rispetto a quelle strettamente private (con l'eccezione della flessibilità degli orari, in cui non si riscontrano differenze significative).

Vi è poi una relazione significativa fra *territorio* di insediamento dell'azienda e diffusione di pratiche di welfare: la grande linea di divisione

appare quella fra Centro-Nord e Meridione (spesso assieme al Lazio). Il Meridione e il Lazio sono un'area con minore presenza di alcuni interventi. Sostanzialmente il Centro-Nord appare omogeneo con valori simili sia nelle aree del Nord-Ovest che in quelle di economia diffusa del Nec².

Se passiamo a ciò che accade a livello di *settori economici*, il quadro è in parte più articolato: l'*agricoltura*, seguita dal *commercio* e dal *turismo* e, spesso, dalle *costruzioni* sono i settori in cui in genere appaiono meno diffusi gli interventi di welfare aziendale; gli *altri servizi* (più avanzati) sono il settore di maggiore estensione delle prestazioni, mentre la *manifattura* si pone in un'area intermedia fra i due gruppi precedenti.

La regressione, infine, conferma come il fenomeno dell'impegno aziendale rispetto alla copertura di nuovi rischi sociali sia in crescita nel *tempo*, passando dalla prima parte del decennio passato alla seconda.

Tabella 2 - *Analisi di regressione probit rispetto alle variabili associate alla diffusione di interventi aziendali in tema di nuovi rischi sociali. Effetti marginali (Em) ed errori standard robusti (Esr) riportati (anni 2003, 2007)*

	Asili nido		Istruzione		Flessibilità orari	
	Em	Esr	Em	Esr	Em	Esr
<i>Proprietà azienda (cat. rif. privata)</i>						
Pubblica	0,016***	0,006	0,168***	0,015	Ns	0,013
Mista	0,015**	0,009	0,138***	0,023	Ns	0,019
<i>Settore di intervento (cat. ref. manifatt.)</i>						
Agricoltura	Ns	0,005	-0,162***	0,018	Ns	0,024
Costruzioni	Ns	0,005	-0,135***	0,015	Ns	0,016
Commercio e turismo	-0,011**	0,003	-0,085***	0,013	0,035**	0,013
Altri servizi	0,012*	0,008	0,076**	0,025	0,065**	0,023
<i>Area territoriale (cat. ref. Nord-Ovest)</i>						
Nec	Ns	0,003	Ns	0,003	Ns	0,011
Lazio	0,023***	0,008	-0,048*	0,020	-0,043**	0,016
Meridione	-0,034	0,003	-0,079***	0,015	-0,141***	0,014
<i>Anno 2007 (ref. 2003)</i>	0,045***	0,018	0,152***	0,025	0,148***	0,022
<i>Pseudo Rquadro</i>	0,094		0,085		0,056	
<i>N. casi</i>	24,457		24,457		24,457	

* sign. <0,05; ** <0,01; *** <0,001.

Fonte: Istat, *Indagine multiscopo sulle famiglie: Famiglia e soggetti sociali* (2003; 2010).

² L'acronimo indica le regioni italiane del Nord-Est e del Centro.

Seppur preziosa per inquadrare il fenomeno del welfare aziendale e dei nuovi rischi sociali, l'indagine Istat non permette di approfondire alcuni aspetti. Pertanto è stata effettuata una survey su un campione di aziende di grandi dimensioni (con almeno 500 addetti), quelle che nella letteratura vengono indicate come le principali candidate a introdurre forme di welfare aziendale (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein, 2009). L'indagine ha riguardato un campione relativamente ampio di aziende. Nelle tabelle 3 e 4 si riportano alcuni dei principali risultati dell'indagine. I quattro tipi di interventi considerati risultano abbastanza diffusi: oltre un quarto delle aziende offre la possibilità di congedi per motivi familiari e di cura ulteriori rispetto a quelli previsti per legge, così come circa il 23% delle grandi imprese italiane offre borse di studio o altre forme di sostegno all'istruzione.

Quasi un quinto delle imprese offre servizi per la cura dell'infanzia, mentre sono ancora relativamente poco diffusi, anche se non così scarsi, i casi di interventi nel campo della non autosufficienza. Se la possibilità di accedere a borse di studio attinge a tradizioni di welfare aziendale spesso stabilitesi già negli anni '90 se non prima, l'ultimo decennio (e soprattutto gli ultimi anni) sono quelli che hanno visto la diffusione di interventi di sostegno alle attività di cura e di conciliazione. Ad esempio almeno l'80% delle aziende, che ha introdotto servizi di nido o interventi nel campo della non autosufficienza, lo ha fatto a partire dagli anni 2000 e in molti casi nella seconda parte di tale decennio (come nel caso dei servizi di cura).

Tabella 3 - Welfare aziendale e copertura di nuovi rischi sociali nelle grandi aziende italiane (anno 2012)

	Istruzione (borse di studio)	Fondo Ltc	Servizi di cura per l'infanzia	Disponibilità congedi extra
<i>% Aziende che hanno introdotto interventi</i>	23,1%	9,4%	18,5%	27,6%
<i>Anno istituzione servizio*:</i>				
prima 2001	60,0%	13,3%	20,0%	52,3%
2001-2005	20,0%	86,7%	22,9%	15,9%
2006-2012	20,0%		57,1%	31,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* Percentuale calcolata rispetto al solo totale delle aziende che hanno introdotto il benefit.

Fonte: indagine Ires - Università Politecnica delle Marche sul welfare aziendale (2012).

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

La survey realizzata ci permette anche di investigare alcune motivazioni alla base della diffusione di tali pratiche. La tabella 4 ci permette di escludere i primi due possibili fattori, che verrebbero in mente in un'ottica di scontro fra azienda e sindacati. La capacità e il potere di pressione del sindacato non sembrano molto rilevanti nel favorire la diffusione delle prestazioni, se non parzialmente nel caso dei congedi e degli interventi per la non autosufficienza. Ugualmente l'introduzione di tali strumenti non appare inquadrabile dentro una logica imprenditoriale di tipo paternalistico³ (su tale punto si tornerà nel paragrafo 4). Molto più rilevanti appaiono altri tre fattori.

In una fase di competizione globale per molte nostre imprese, che vede l'Italia in difficoltà anche per motivi di scarsa competitività, le aziende tendono a offrire interventi di welfare, utili per i lavoratori e le loro famiglie, vista la limitata offerta pubblica, in cambio di forme di moderazione salariale. Il nesso fra strategie imprenditoriali, gestione delle risorse umane e offerta di prestazioni di welfare da parte delle aziende viene rafforzato se si considera come spesso la fidelizzazione dei lavoratori e il rafforzamento della collaborazione fra questi ultimi e l'azienda siano obiettivi che si intendono conseguire tramite introduzione di interventi di copertura dai nuovi rischi sociali.

*Tabella 4 - Motivazioni alla base dell'introduzione di prestazione di welfare aziendale rispetto alla copertura di nuovi rischi sociali (rispetto alle sole aziende che hanno introdotto prestazioni) (possibili più risposte)**

Scambio offerta di servizi vs. moderazione salariale	38,4%
Espressione forme collaborazione impresa/lavoratore	33,3%
Fidelizzazione dei lavoratori	21,2%
Espressione potere pressione sindacato	18,1%
Paternalismo del datore di lavoro	6,1%

* Dato percentuale medio ricavato dalle risposte per i quattro tipi di rischio sociale considerato (istruzione, Ltc, servizi per l'infanzia e congedi).

Fonte: indagine Ires - Università Politecnica delle Marche sul welfare aziendale (2012).

³ Si tenga presente come le risposte ai questionari sono state fornite direttamente dai rappresentanti sindacali nelle aziende stesse e, pertanto, il loro giudizio sulla presenza o meno di forme di paternalismo appare sufficientemente affidabile e molto probabilmente più affidabile che se si fosse posta la stessa domanda ai dirigenti stessi delle aziende.

2.2 *Gli studi di caso: le forme concrete assunte dal welfare aziendale nel campo dei nuovi rischi sociali*

Accanto all'analisi quantitativa l'analisi ha approfondito le caratteristiche della diffusione di interventi, che vanno nella direzione della copertura di nuovi rischi sociali, presso un insieme di aziende, circa 15. Qui sotto si riportano brevemente alcuni esempi in tal senso per illustrare in che cosa consistano concretamente tali interventi.

2.2.1 *Welfare aziendale e sostegno alle attività di formazione ed educative*

Fra le 15 aziende studiate, i due terzi hanno introdotto forme di sostegno alle attività educative e di formazione (tab. 5). Queste esperienze vanno da quelle di supporto, tramite borse di studio, all'istruzione ad alcune più complesse.

In particolare tutte le aziende analizzate che si impegnano nel campo dell'istruzione offrono *borse di studio* ai propri lavoratori o ai loro familiari (figli). Ad esempio, l'Abb Italia istituisce bandi per borse di studio riservate ai figli di dipendenti. Attualmente vi sono due tipi di bandi: annuali per studenti universitari, come contributo alle spese (tasse di iscrizione, libri di testo); dal 1996-97, borse biennali per un anno di studio all'estero per studenti che frequentano il quarto anno delle scuole superiori⁴. La Luxottica ha sviluppato, invece, due misure, introdotte fra il 2009 e il 2011: un rimborso per i costi sostenuti per l'acquisto di libri scolastici per i figli dei dipendenti (l'investimento da parte dell'azienda è considerevole e supera i 200 mila euro); l'erogazione di borse di studio, a partire dal 2011, per i risultati conseguiti durante il ciclo degli studi a partire dall'esame delle medie inferiori alla laurea (Luxottica ha messo a disposizione, per questo intervento, 67 mila euro annui). Il campo bancario è uno di quelli in cui più diffuse sono le forme di sostegno tramite assegni di studio e contributi a rette scolastiche per figli di dipendenti e per i dipendenti se studenti/lavoratori, come nel caso dei gruppi Intesa Sanpaolo e Ubi. Anche nel campo delle aziende pubbliche o presso gli enti bilaterali, come quelli del commercio e turismo, costruzioni, artigianato sono previste forme di sostegno all'istruzione tramite borse di studio. Ad esempio l'Atm di

⁴ Il secondo tipo di borse è il principale per investimento effettuato. Attualmente l'azienda fornisce cinque borse di studio da 11.500 euro ciascuna. Le borse sono assegnate a Intercultura, onlus specializzata negli scambi interculturali e di studio tra studenti di diverse nazionalità.

Milano nel 2010 ha erogato circa 430 borse di studio per un valore di circa 220 mila euro.

Se le borse di studio sono la forma più tradizionale di intervento nel campo dell'istruzione, molte aziende hanno iniziato da alcuni anni a sviluppare *forme più sofisticate di intervento e di potenziamento del livello di istruzione/formazione del proprio personale*, così come modalità di miglior raccordo fra il mondo dell'istruzione e quello del lavoro. La San Benedetto, a partire dal 2003, offre ai propri dipendenti la possibilità di conseguire un diploma serale grazie ad un accordo con un Istituto professionale di Mestre. L'Abb Italia investe in maniera robusta in attività di formazione con corsi di natura manageriale, tecnica, linguistica destinati a tutti i dipendenti per il proprio aggiornamento professionale. Questi programmi beneficiano dei finanziamenti di Fondo Impresa, il più grande fondo interprofessionale per la formazione continua, ad adesione volontaria da parte delle aziende. Negli ultimi anni si è deciso, inoltre, di incrementare la partecipazione delle donne a tali corsi: in fase di selezione viene offerta la precedenza alle donne nel caso che, come spesso accade, le domande di partecipazione ad un corso di formazione superino i posti disponibili. Sempre in tema di formazione e di rapporto con il mercato del lavoro, Abb possiede percorsi consolidati di reclutamento e avviamento al lavoro mediante accordi con istituzioni universitarie per l'effettuazione di stage che possono preludere ad assunzioni (come spesso accade)⁵. Pur non esistendo percorsi privilegiati di avviamento al lavoro per figli di dipendenti, dal 2011 Abb ha avviato un *referral program* che prevede la possibilità, per ogni dipendente dell'azienda, di segnalare uno o più candidati per l'assunzione⁶. La Gd, a partire dal contratto integrativo del

⁵ Dal 1991 Abb Italia ha accordi in tal senso con il Politecnico di Genova, che prevedono anche il finanziamento, da parte dell'azienda, del corso di laurea in Ingegneria dell'automazione. Per la formazione di competenze manageriali Abb partecipa ad un progetto (*Progetto passpartout*) della Sda Bocconi, che prevede lo svolgimento di stage in azienda per studenti che hanno concluso i master Mba della Sda Bocconi. Abb tende poi a incentivare forme di reclutamento internazionale attraverso gli accordi che le sue sedi nel mondo hanno stipulato con diverse istituzioni universitarie.

⁶ È stato realizzato un sistema di *job posting* che permette a ciascun dipendente di vedere sul suo Pc in azienda tutte le posizioni lavorative disponibili all'interno del gruppo Abb nel mondo. Dal momento in cui si crea la disponibilità di una posizione, vi sono tre settimane nelle quali il reclutamento è riservato a eventuali candidati interni o a quelli segnalati dai dipendenti; poi il reclutamento vie-

2003, ha inserito un trattamento migliorativo in tema di congedi per motivi formativi. Il contratto porta da cinque a tre gli anni necessari per potere usufruire del congedo per la formazione, e da 11 a 12 mesi il periodo possibile di aspettativa. La Luxottica, accanto alle iniziative nel campo dell'istruzione in senso stretto, ricorre a due strumenti di stage aziendale per favorire la transizione dal sistema educativo al mercato del lavoro: gli stage che rientrano nelle iniziative di alternanza scuola-lavoro per gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado e gli stage per neolaureati. I primi non sono finalizzati all'assunzione: si tratta solitamente di brevi periodi durante la chiusura estiva delle scuole in cui gli studenti possono fare un'esperienza in azienda. Per questo tipo di stage Luxottica ha stipulato una convenzione con le scuole superiori della provincia di Belluno. Solo il 10% circa di questi studenti viene poi assunto con la formula dell'apprendistato. Gli stage per neolaureati sono invece finalizzati proprio all'assunzione: si tratta per il 90% di figure del ramo ingegneristico (gestionale o meccanico) o economico.

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

Tabella 5 - Le caratteristiche dell'offerta di forme di welfare aziendale nel campo della formazione e dell'istruzione

Azienda	Anno introduzione
Conserve Italia	–
San Benedetto	2003
Abb	Anni '90
Gd	2009
Luxottica	2009
Acrif Angelini - Ancona	Anni '80
Network Contracts	2008
Banca Intesa San Paolo	Anni '80
Gruppo Ubi Banca	Anni '80
Camst	Fine anni '90
Ceav	2000
Spazi nuovi	–
Ebam - Ente bilaterale artigianato Marche	Anni '90-'00
Atm Milano	Anni '80
Aereoporti di Puglia	–

Fonte: indagine Ires - Università Politecnica delle Marche sul welfare aziendale (2012).

ne aperto all'esterno. Se viene scelto un candidato segnalato con il *referral program* il dipendente autore della segnalazione riceve un piccolo premio in denaro.

L'azienda ha stipulato convenzioni con molte università italiane. Si tratta di periodi di sei o sei + sei mesi, che va a buon fine per circa l'80%-85% degli stagisti. L'azienda ha dal 2008 una dipendente che si occupa degli stage.

Un ruolo rilevante nelle attività formative è svolto anche dagli enti bilaterali. Ad esempio l'Eburt, l'Ente bilaterale unitario regionale del turismo dell'Emilia-Romagna, così come la Ceav, la Cassa edile artigiana veneta o l'Ebam, l'Ente bilaterale artigianato Marche, hanno sviluppato programmi di formazione, che sono al centro della loro attività.

2.2.2 *Il supporto alla conciliazione e alle attività di cura*

Nel campo del supporto alla conciliazione e alle attività di cura, gran parte delle aziende analizzate ha sviluppato fondamentalmente tre tipi di interventi: servizi nei confronti della prima infanzia (nidi); attività per favorire una maggiore flessibilità degli orari e la conciliazione; interventi a favore della non autosufficienza (tab. 6).

Per quanto riguarda gli interventi relativi ai nidi, questi sono approfonditi, per ragioni che verranno poi illustrate, nel paragrafo 3.

Per quanto riguarda il secondo tipo di interventi, la San Benedetto ha istituito dal 2007 una Commissione paritetica pari opportunità. Il primo importante progetto promosso dalla Commissione è stato, nel 2009, il progetto Ponti, volto a favorire il reinserimento in azienda di donne che da anni (prevalentemente in seguito a maternità) erano fuori dal mercato del lavoro, tramite un modello di lavoro a «isole» che si adatta ai loro problemi di conciliazione. Abb Italia ha introdotto un sistema di orari flessibili di ingresso e di uscita, con l'obbligo di effettuare l'ammontare complessivo di ore richieste dall'orario di lavoro, nell'arco di un mese. La Gd, a partire dai contratti integrativi del 2003 e del 2007, prevede una più ampia possibilità di accesso a permessi per motivi familiari rispetto a quanto previsto dalla legge 53/2000 e ha anche realizzato un allargamento delle possibilità di accesso al part-time, rispetto al passato, con un tetto massimo pari al 6% della popolazione lavorativa. Inoltre a partire dal 2007 è stato ampliato da 6 a 9 mesi, sempre al 30% dello stipendio, il periodo di aspettativa facoltativa per il parto. La Cooperativa sociale «Spazi nuovi» ha attivato concretamente due tipi di interventi di welfare aziendale nella direzione della conciliazione: la «banca delle ore» e la «flessibilità di turnazione oraria» per i lavoratori con carichi familiari. La «banca delle ore» è stata introdotta in azienda già nel 2002: in cambio della disponibilità dei lavoratori a svolgere attività fuori dagli orari lavorativi per esigenze

di struttura (ad esempio, per riunioni di equipe o sostituzioni in caso di assenze improvvise dei lavoratori in turno), il lavoratore matura un diritto ad un riposo per le ore eccedenti da usufruire secondo le proprie esigenze. È prevista anche una flessibilità oraria per la turnazione: tutte le madri lavoratrici possono usufruire della possibilità di essere esonerate dal turno notturno fino al compimento dei 3 anni del bambino e di permessi per malattia del figlio fino ai 7 anni. A partire dal 2008 presso Aeroporti di Puglia sono state intraprese varie azioni di welfare aziendale, soprattutto nella direzione della conciliazione. È stata introdotta la possibilità di accedere a 12 giorni retribuiti in caso di assenza per malattia del figlio, fino ai 12 anni (e non agli 8 anni), come previsto dalla normativa nazionale. Sempre nello stesso anno l'azienda ha presentato e visto finanziato un progetto ai sensi della l. 53/00, per introdurre una serie di interventi rientranti, quali: riduzione dell'orario di lavoro da full-time a part-time per lavoratori con esigenze di conciliazione; variazione dei turni di lavoro, per quelle/quei dipendenti che attualmente ruotano con programma semestrale, nell'ambito settimanale, con turnazione a scacchiera su tutti i turni giornalieri, dall'alba alla notte; l'elaborazione a parte di una griglia di turni, turno definito «turno-mamma» con orari mattutini e riposo fisso la domenica e un secondo riposo in settimana; banca delle ore individuali (Boi), utile per tutto il personale operativo con necessità di conciliazione (la Boi consiste in una serie di permessi che l'azienda permette di accantonare in alternativa al pagamento dello straordinario); affiancamento formativo per i soggetti che rientrano da congedi di maternità/paternità per l'indispensabile aggiornamento sui programmi operativi imposti dalle compagnie aeree; servizio di baby-sitting per dipendenti con figli piccoli impossibilitati ad accedere al nido.

Rispetto al tema della conciliazione e dei servizi per l'infanzia, gli interventi in favore della non autosufficienza sono meno diffusi presso le aziende analizzate, così come emerso anche dall'indagine quantitativa. In particolare solo nei due casi bancari sono emersi interventi nel caso della *long-term care*. Intesa Sanpaolo e Ubi a partire dal 2007 hanno aderito ad un programma di copertura assicurativa per soggetti colpiti da eventi invalidanti che hanno causato una condizione di non autosufficienza. Dal 2008 sono assicurati obbligatoriamente i dipendenti in servizio e quelli assunti successivamente a tempo indeterminato, compresi gli apprendisti; i dipendenti a tempo determinato e quelli con contratto di inserimento; i pensionati. Tra il 2008 e il 2011 il contri-

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

buto versato dal datore di lavoro alla Casdic (Cassa nazionale di assistenza sanitaria per il personale direttivo del settore di credito) è stato di 50 euro all'anno.

Con il nuovo Ccnl del settore bancario stipulato nel 2012 il contributo è stato raddoppiato, portandolo a 100 euro annuali; per il triennio 2008-10 l'entità della prestazione erogabile consiste in un rimborso per un totale annuo massimo di 13.200 euro, erogabile anche mensilmente⁷.

Tabella 6 - Le caratteristiche dell'offerta di forme di welfare aziendale nel campo della conciliazione e delle attività di cura

Azienda	Anno introduzione		
	Conciliazione	Servizi infanzia	Ltc
Conserve Italia	2006-08		
San Benedetto	2010	2011	
Abb	2008	In sviluppo	
Gd	2003-07	2012	
Luxottica		In sviluppo	
Acraf Angelini - Ancona	Primi anni 2000	2011	
Network Contracts		2008	
Banca Intesa San Paolo	Anni '90-00		2008
Gruppo Ubi Banca	2004		2008
Camst	2007	2008	
Ceav	Anni '90-00		
Spazi nuovi	2002-08		
Consorzio nido industria Vallesina		2005	
Ebam - Ente bilaterale artigianato Marche	Anni '90-00		
Atm Milano	Anni '80	2005	
Aereoporti di Puglia	2008-10	In costruzione	

Fonte: indagine Ires - Università Politecnica delle Marche sul welfare aziendale (2012).

⁷ La copertura per la non autosufficienza garantisce inoltre:

- 1) l'accesso alla rete di strutture convenzionate Newmed SpA (strutture sanitarie ospedaliere e ambulatoriali, residenze pubbliche e private, assistenza infermieristica domiciliare, servizi di assistenza domiciliare sociale);
- 2) l'accesso a una centrale operativa Casdic che fornisce tutte le informazioni e il supporto per l'accesso alle strutture convenzionate, ai servizi pubblici e privati presenti sul territorio di residenza.

3. Interazioni tra welfare aziendale e pubblico-locale: il caso dei servizi per la prima infanzia

La crescita del welfare aziendale rispetto al tema dei «nuovi rischi sociali», e in particolare della conciliazione e dei servizi di cura, non avviene sempre e necessariamente in un *vacuum* istituzionale. In realtà, soprattutto nel campo dei servizi di cura per l'infanzia, si riscontrano varie forme di collaborazione fra pubblico e privato. Questo paragrafo è dedicato, pertanto, all'analisi delle interazioni tra gli interventi di welfare aziendale e quelli pubblici, focalizzando l'analisi sul ruolo degli enti locali nel sostenere e/o nel creare una rete sul territorio rispetto a quanto sviluppato dalle aziende nell'ambito dell'offerta di servizi all'infanzia, in particolare di asili nido. I servizi formali per l'infanzia, in particolare rivolti alla fascia 0-3 anni, costituiscono un ambito di intervento delle politiche sociali ed educative in cui il settore pubblico ha ricoperto tradizionalmente negli anni un ruolo centrale nell'offerta anche se con due seri limiti.

Il primo riguarda la collocazione del caso italiano in ottica internazionale: nel 2009 solo il 13,6% dei minori fra 0 e 2 anni aveva accesso a servizi di nido o integrativi (Istat, 2012), percentuale ben al di sotto di quella registrata in gran parte dei paesi del Centro-Nord Europa e della stessa Spagna (Naldini e Saraceno, 2011) e lontana dall'obiettivo del 33% di copertura fissato dalla Strategia europea di Lisbona.

Il secondo concerne la disomogeneità interna nei livelli di copertura che passano da circa il 18% nelle regioni del Centro-Nord a valori attorno al 5% in quelle meridionali (*ibidem*). In particolare in alcune regioni nella prima area del paese la copertura del servizio ha quasi raggiunto l'obiettivo fissato dalla Strategia europea di Lisbona (in Emilia Romagna il tasso era pari al 29,5% nel 2009), mentre in luoghi come la Campania tutto ciò rimane un lontano miraggio (2,7%). I servizi per l'infanzia costituiscono dunque un ambito di intervento per le politiche su cui investire risorse e realizzare investimenti che consentano alle persone, e in particolare alle donne, di combinare al meglio tempi di vita (da dedicare in particolare alla famiglia) e tempi di lavoro.

Il quadro dell'offerta, già disomogeneo e differenziato sul territorio, rischia di aggravarsi ulteriormente alla luce delle crescenti restrizioni delle risorse pubbliche a disposizione di Regioni e Comuni per questi servizi (e non solo): basti citare la cancellazione del fondo che preve-

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

deva la costruzione di nuovi asili nido⁸ e il ridimensionamento del Fondo nazionale per l'infanzia e l'adolescenza.

A fronte di questa articolazione territoriale della (scarsa) offerta pubblica, negli ultimi anni si è registrato un aumento dell'offerta di asili nido aziendali, fenomeno che ha riguardato soprattutto le aziende di grandi dimensioni. Come indicato nel paragrafo precedente, il 18,5% delle aziende di grandi dimensioni, analizzate attraverso la ricerca, offre servizi di cura per l'infanzia e ben oltre la metà (57,1%) ha istituito il servizio tra gli anni 2006 e 2012. La finalità di questi interventi è di agevolare i propri dipendenti attraverso misure e politiche volte alla conciliazione. Per quanto riguarda le caratteristiche del servizio proposto dalle aziende ai propri dipendenti, nella maggior parte dei casi si tratta di accordi che l'azienda stipula con i nidi pubblici o privati presenti nel territorio per riservare alcuni posti e per sostenere il pagamento delle rette. Circa un terzo degli interventi è costituito invece da asili nido aziendali in senso stretto, interni all'azienda.

Approfondendo le interazioni tra welfare aziendale e pubblico a partire dagli studi di caso effettuati, dalla ricerca emerge come il settore pubblico ricopra un ruolo rilevante anche nella realizzazione degli asili nido aziendali, ruolo che si esplica prevalentemente nelle funzioni di coordinamento e di organizzazione del servizio. Le aziende che offrono questo tipo di interventi agiscono, infatti, in stretta sinergia con l'ente locale e, spesso, con le organizzazioni del privato sociale coinvolte principalmente nella gestione del servizio. L'offerta aziendale, dunque, si innesta e si inserisce nella rete dei servizi già presenti sul territorio: in tutte le aziende analizzate, anche in quelle che hanno il nido al proprio interno, gli asili nido sono strutture aperte alla cittadinanza del territorio (sulla base di quote e di criteri differenziati) e non sono, dunque, pensate per accogliere in maniera esclusiva i figli dei dipendenti. Le ragioni di tali scelte sono molteplici e differenziate: da quelle di tipo economico (i costi del servizio sono molto elevati), a quelle di natura organizzativa (standard di qualità e garanzia della continuità del servizio) e gestionale (competenze e figure professionali specifiche).

Più marginale risulta invece il ruolo dell'ente locale nella promozione e nell'attivazione dei servizi stessi che nascono nella maggior parte dei casi su spinta aziendale, spesso di concerto con le organizzazioni sindacali.

⁸ Piano straordinario di intervento per lo sviluppo del sistema territoriale dei servizi socio-educativi per la prima infanzia.

Le specificità dell'offerta aziendale riguardano prevalentemente *a)* le forme di regolazione e l'organizzazione del servizio; *b)* l'utilizzo (o meno) di risorse pubbliche per la costruzione di strutture ad hoc. Sotto il profilo regolativo, l'offerta aziendale si integra nel sistema territoriale prevalentemente attraverso il meccanismo delle convenzioni tra azienda ed ente locale, e in qualche caso, tra azienda e strutture del privato sociale che gestiscono il servizio. La convenzione generalmente si basa sull'agevolazione delle tariffe e sull'assegnazione predefinita del numero dei posti. È questo il caso per esempio della cooperativa Camst, una cooperativa del settore della ristorazione ubicata nel territorio bolognese che si caratterizza per una presenza consistente di manodopera femminile. Attraverso il sistema di convenzioni tutte le unità produttive dislocate sul territorio possono usufruire di questo servizio. La cooperativa, infatti, ha una struttura molto decentrata per cui realizzare un asilo solo nel territorio di Bologna avrebbe comportato politiche disomogenee tra i soci degli altri territori. Attraverso la convenzione tra l'azienda e il nido, i lavoratori usufruiscono di un'agevolazione sulle tariffe e di un'assegnazione predefinita di numero di posti. La cooperativa, per l'avvio e la realizzazione di questo intervento, non ha usufruito né di fondi pubblici, né di sgravi fiscali.

Un'altra azienda che ha stipulato una convenzione con l'ente locale di durata decennale, con un'opzione di rinnovo per i successivi dieci, è l'Acraf (Aziende chimiche riunite Angelini Francesco), un'azienda farmaceutica che si trova nelle Marche. L'azienda ha supportato con un proprio finanziamento l'apertura da parte del Comune di Ancona di un nuovo nido vicino allo stabilimento. Il nido, la cui titolarità è del Comune di Ancona, è gestito da una cooperativa e dispone complessivamente di 60 posti di cui 20 sono riservati all'azienda.

Un'analoga scelta è stata fatta dall'azienda Luxottica (Veneto) che, per quanto riguarda i servizi dedicati alla prima infanzia, è intervenuta a supporto delle strutture già attive e presenti sul territorio. A Sedico ha contribuito, nel 2009, con un ingente finanziamento (500.000 euro) alla costruzione del nido comunale, in cui il 30% dei posti è garantito ai figli dei dipendenti Luxottica. Un intervento simile è in corso di trattativa per il Comune di Lauriano, in Piemonte. Per i dipendenti della sede di Milano, invece, dal 2011 Luxottica contribuisce con una quota fissa mensile alla retta del nido.

Un ulteriore caso è costituito dall'azienda Gd (Emilia Romagna) che produce macchinari per il packaging. È in fase di costruzione un asilo nido aziendale, che accoglierà circa 40 bambini, presso una struttura

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

ceduta dall'azienda al Comune di Bologna, destinato sia ai figli dei dipendenti sia aperto alla cittadinanza del quartiere. L'asilo sarà ubicato in un edificio multifunzionale che ospiterà l'asilo, una sala conferenze, una scuola di formazione e un museo aziendale. L'azienda in questo caso ha utilizzato dei fondi pubblici e ha ricevuto un contributo dalla Provincia di Bologna che ha coperto circa il 18% dei costi.

Anche nel Meridione vi sono aziende che hanno realizzato o sono in procinto di istituire un servizio interno di asilo nido. Un primo caso è quello dell'asilo nido dell'aeroporto di Bari. La struttura, che è stata costruita ma ancora non è in funzione, accoglierà circa 40 bambini figli dei dipendenti dell'aeroporto, ad eccezione di una quota di posti pari al 10% destinati ai bambini e alle famiglie che vivono nei quartieri limitrofi. Il nido è stato costruito grazie ad un consistente finanziamento della Regione pari a circa la metà del costo complessivo sostenuto dall'azienda⁹. Un secondo caso è quello dell'azienda (sempre pugliese) Network Contact, appartenente al settore delle comunicazioni (call-center) che, nel 2005, ha istituito al proprio interno un micro nido con circa 120 posti, di cui 70 sono riservati ai figli dei dipendenti e i rimanenti ai bambini e alle famiglie che vivono nel territorio. La gestione dell'asilo è affidata ad una organizzazione di Terzo settore.

Un'altra modalità di offerta aziendale dei servizi per l'infanzia è costituita dall'asilo nido interaziendale. Uno degli studi di caso ha analizzato l'esperienza del nido d'infanzia interaziendale «Biricoccole» situato nel comune di Jesi (regione Marche). Il nido è di proprietà e viene gestito da una struttura della cooperazione sociale marchigiana che eroga servizi sociali, sociosanitari ed educativi, la Cooss Marche. La maggior parte dei posti del nido «Biricoccole» sono messi a disposizione dei dipendenti delle aziende raggruppate nel Consorzio nido industria vallesina e sono ripartiti in maniera proporzionale al numero dei dipendenti. Il nido dispone di un totale di 51 posti, di cui 43 riservati in maniera prioritaria ai dipendenti delle aziende del Consorzio mentre i rimanenti 8 posti sono convenzionati e a disposizione del

⁹ L'azienda Areoporti di Puglia Spa ha partecipato ad una gara regolamentata da un avviso pubblico per il finanziamento volto alla realizzazione di asili nido comunali e di progetti pilota per asili nido aziendali presso enti pubblici (d.g.r. n. 463/2008). L'importo richiesto era di 1.400.000 euro, quello finanziato dalla Regione Puglia di 760.000 euro; la differenza è pertanto a carico di Aeroporti di Puglia.

Comune di Jesi e di quello di Monsano. Il Consorzio raggruppa diverse aziende¹⁰ che aderiscono all'iniziativa del nido interaziendale «Biri-coccole», gestisce i rapporti con l'ente gestore (la Cooss Marche), raccoglie dalle aziende i nominativi dei dipendenti che faranno utilizzo del nido e paga direttamente alla Cooss Marche la quota di retta a carico delle aziende, pari al 60% del costo del servizio, mentre il rimanente 40% è a carico delle famiglie. Il nido «Biri-coccole», pur essendo di titolarità privata, risulta pienamente integrato nella rete dei servizi socioeducativi del Comune di Jesi. Ciò avviene attraverso il coordinamento pedagogico del Comune, cui spetta una funzione di programmazione dell'attività didattica ed educativa nonché di organizzazione delle attività di aggiornamento e di formazione per le educatrici. In questo caso l'avvio dell'iniziativa e del servizio del nido interaziendale è stato fortemente sostenuto dalle istituzioni locali che hanno sollecitato la costituzione del Consorzio, il cui obiettivo era quello di realizzare un nuovo nido d'infanzia, e reso possibile grazie all'intervento della cooperativa sociale che attualmente gestisce il servizio. In pratica le imprese molto difficilmente avrebbero potuto avviare l'iniziativa del nido interaziendale se non ci fosse stata da parte della Cooss l'offerta di un servizio avviato e di qualità, in grado di far fronte non solo alla mancanza di competenze specifiche da parte delle aziende per la gestione di servizi di questo tipo, ma anche ai costi dello stesso investimento iniziale.

In conclusione, a fronte della diffusione (crescente) nei territori dei servizi per l'infanzia offerti dalle aziende, uno degli obiettivi dello studio è stato di capire se il welfare pubblico e il welfare aziendale fossero due mondi uniti o separati. Quello che emerge dalla ricerca, e dalla (poca) letteratura esistente sul tema, è che i nidi aziendali costituiscono un ambito di intervento sociale in cui la collaborazione tra azienda, ente locale e terzo settore è una dimensione centrale nei meccanismi organizzativi e gestionali del servizio sul territorio di cui le aziende sono parte integrante. Si tratta dunque di una particolare combinazione di welfare mix (Sabatinelli, 2010), in cui la presenza di attori guidati da logiche e interessi differenti, comporta un impatto positivo sugli

¹⁰ Le aziende che fanno parte del Consorzio nido industria vallesina sono nove: «Cnh - Case New Holland»; «Hydropro-Caterpillar»; «Clabo Group»; «Apra Progetti»; «Paradisi»; «Simonetta»; «Igien studio»; «Mac» e «Cir 33». A queste aziende si aggiunge poi la Banca Popolare di Ancona, e Assindustria che sin dall'inizio ha dato un proprio contributo all'avvio dell'iniziativa.

attori stessi. Per le aziende questi servizi costituiscono una forma di collaborazione tra l'impresa e il lavoratore, rappresentano uno strumento di fidelizzazione dei propri dipendenti e assicurano un ritorno in termini di immagine sul territorio. Da parte degli enti locali e delle organizzazioni di terzo settore i nidi aziendali consentono di garantire un ampliamento dell'offerta complessiva e dunque un alleggerimento delle liste di attesa e di prestare un'attenzione specifica agli standard di qualità previsti dalle normative regionali.

4. Gli interventi di welfare aziendale rispetto ai «nuovi rischi sociali» fra paternalismo e imprenditorialità «illuminata»

L'idea di imprenditore «illuminato» nell'esperienza italiana si lega principalmente al progetto politico e culturale di Adriano Olivetti nell'immediato dopoguerra, fortemente legato alla comunità locale come centro dell'organizzazione sociale. Il modello era la piccola comunità di Ivrea del dopoguerra italiano, in cui innestare anche esperienze di partecipazione dal basso in quartieri integrati socialmente, in cui poter far convivere sviluppo economico e umanesimo. Tale concetto torna pregnante in una fase storica in cui si sta diffondendo un impegno di molte aziende nel campo del welfare. Il concetto di imprenditore «illuminato» si pone in opposizione all'idea di imprenditore «paternalista», interessato alla costruzione di un rapporto con i propri lavoratori basato su un modello gerarchico e unilaterale.

In relazione alle recenti esperienze di welfare aziendale è importante, quindi, chiedersi quanto esse siano espressione di «responsabilità» o di «paternalismo». I dati della survey sulle grandi aziende riportati nel paragrafo 2 sembrano supportare l'idea che – al di là delle difficili analogie con il caso esemplare della Olivetti – molte delle innovazioni nel campo del welfare degli ultimi anni siano poco classificabili come «paternalistiche», ma siano più il risultato di un'augmentata sensibilità media delle imprese, accompagnata da necessità concrete di contenere i costi di produzione e di aumentare la produttività dei lavoratori.

Il concetto di impresa responsabile comprende due passaggi, uno esterno, con l'impresa che verifica, cercando di qualificarlo positivamente, l'impatto del suo operato sul territorio e sulla comunità locale in termini economici, sociali e ambientali. Internamente poi l'impresa avvia delle azioni e consolida strumenti e prassi per qualificare positivamente le condizioni di lavoro interne, anche in termini più generali

di benefit e prestazioni accessorie destinate alla propria forza lavoro. Saranno analizzati quindi questi concetti e la potenziale volontà di muoversi verso un'ottica di responsabilità sociale di impresa e di qualità interna delle relazioni di lavoro in particolare alla luce del caso di due aziende, una la Gd nel territorio bolognese, l'altra la Luxottica, azienda di occhialeria presente nel bellunese. Queste due imprese risultano infatti particolarmente attive sul terreno della qualità sociale prodotta dentro e fuori il luogo di lavoro, anche in riferimento alla copertura di nuovi rischi sociali. Alcuni degli interventi di entrambe le aziende sono stati già discussi per sommi capi nei paragrafi precedenti. La Gd è un'affermata azienda bolognese specializzata nella produzione di macchine e impianti automatizzati per il confezionamento e la produzione di sigarette. Il legame col territorio e la legittimazione sociale appaiono come una costante, continuamente ricercata dall'azienda negli anni all'interno della propria azione, che vuole essere non solo economica. Già negli anni '70 la proprietà contribuiva alla costruzione di reparti ospedalieri. In tempi più recenti contribuiva alla realizzazione della nuova ala dell'Istituto Oncologico Pediatrico dell'Ospedale Gozzadini di Bologna, oltre a finanziare una ricerca per la prevenzione della depressione e dell'ansia realizzata dall'Istituto di Psichiatria dell'Università di Pisa. Nel 2002 inoltre è stato inaugurato l'Hospice «M.T. Chiantore Seràgnoli» per pazienti oncologici non guaribili, sempre finanziato dall'azienda. Sempre nello stesso anno poi la proprietà, per coordinare e promuovere il suo impegno in campo sociale, ha creato una apposita fondazione, la Fondazione Isabella Seràgnoli¹¹. Vari interventi nel sociale sono nati da un confronto tra azienda e sindacato. Fra questi, come già ricordato nel paragrafo precedente, vi è la costruzione di un asilo aziendale, destinato ai dipendenti e alla cittadinanza del quartiere, per una quarantina di posti disponibili. L'azienda intende realizzare così un centro polivalente che sarà aperto anche all'ambiente esterno. Il progetto propone così di accorpate le differenti attività e spazi in un unico edificio. La struttura si troverà a 300 metri dall'azienda e conterrà appunto l'asilo, una sala conferenze, una scuola di formazione, e un museo aziendale. In Gd è in corso da un anno l'introduzione in forma sperimentale di un codice etico, strumento che fa parte di una più complessiva politica di assunzione dei principi di responsabilità sociale d'impresa (Csr, *Corporate social responsibility*), che l'azienda comunica apertamente di

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

¹¹ Fonte aziendale da <http://www.gidi.it/gd/italian/company/corporate.jsp>.

voler perseguire. Il Codice etico rappresenta una formalizzazione dell'insieme di regole, valori e comportamenti che l'impresa intende sviluppare e far rispettare al suo interno. Nel Codice etico Gd, in via di introduzione, si parla inoltre esplicitamente dell'inserimento di strumenti di welfare aziendale. Nell'interpretazione di parte aziendale, il Codice etico appunto «sancisce e formalizza degli impegni di welfare che l'azienda sta già attuando e ampliando. Il welfare aziendale è una delle parti integranti della responsabilità sociale d'impresa»¹².

In merito alle motivazioni dell'azienda rispetto alla concessione e alla realizzazione di interventi che toccassero anche il territorio, il delegato sindacale intervistato sottolineava la specificità del gruppo e la tradizione della proprietà: «l'azienda lo fa per cultura propria. [...] C'è sempre stata un'attenzione nel reinvestire parte delle proprie risorse sul territorio»¹³. Il dato culturale all'origine delle politiche dell'azienda viene comunicato come proprio e specifico anche da parte aziendale: «Per l'azienda le azioni di responsabilità sociale non sono legate al marketing ma rappresentano un'espressa volontà dell'imprenditore che desidera contribuire a rafforzare questa cultura nell'impresa e nel territorio»¹⁴.

Se Gd ha una storia di lungo periodo di impegno nel territorio e tramite il welfare aziendale, la strategia Luxottica legata al welfare aziendale nasce nel gennaio 2009, quando la direzione chiama i sindacati a firmare prima il Protocollo d'intesa, in febbraio, con cui «le parti si impegnano a creare le condizioni affinché l'iniziativa, una volta a regime, generi risorse pari ad un valore non inferiore a 2.700.000 euro annui»¹⁵, a cui segue l'Accordo qualità, in dicembre, in cui si stabilisce che «gli interventi legati al Programma Welfare saranno finanziati con risorse generate dalla riduzione e/o eliminazione dei costi legati alla non-qualità»¹⁶.

È stato, poi, costituito il Comitato di governance, un organo paritetico ispirato al principio della bilateralità in cui tre rappresentanti aziendali e tre rappresentanti sindacali, decidono su quali interventi di welfare investire le risorse che l'azienda risparmia sul fronte della qualità. So-

¹² Testimonianza scritta alla *Corporate social responsibility manager* del gruppo Coesia.

¹³ Intervista delegato Rsu Fiom Cgil.

¹⁴ Testimonianza scritta della *Corporate social responsibility manager* del gruppo Coesia.

¹⁵ Estratto dal documento *Il welfare Luxottica*, 16 maggio 2011.

¹⁶ Estratto dal documento *Welfare Luxottica. Da progetto a sistema. Accordo sindacale*, 14 dicembre 2009.

no risorse economiche che l'azienda reperisce grazie all'impegno diretto dei propri lavoratori in produzione nel migliorare gli indici di qualità consentendo all'azienda di risparmiare sul numero delle lavorazioni effettuate, sulla quantità di materie prime non consumate, e, come abbiamo visto, sulla riduzione del numero di pause concesse durante l'orario di lavoro.

Gli interventi di welfare aziendale in Luxottica prima del recente integrativo aziendale, erano sostanzialmente articolati in quattro misure: oltre al carrello della spesa, vi era il rimborso dei libri scolastici e le borse di studio per i figli dei dipendenti (e per i dipendenti che studiano), e il piano sanitario.

Per quanto riguarda le misure di conciliazione dedicate alla prima infanzia e alla conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro soprattutto per la maggioranza femminile della manodopera di Luxottica, come già sottolineato nei paragrafi precedenti, l'azienda ha preferito collaborare e sostenere le strutture territoriali esistenti. I ritorni che l'azienda ha da parte dei lavoratori sono in termini di maggiore disponibilità, «fedeltà» e lealtà aziendale da parte dei dipendenti. Sebbene sia ad esempio un'azienda ad alto impiego di personale femminile, i tassi di assenteismo sono così bassi che il 40% dei lavoratori non fa neanche un giorno di malattia all'anno. Diventa poi importante per comprendere la realtà Luxottica il riconoscimento delle comunità locali del bellunese verso l'azienda per avere portato occupazione e aver permesso a migliaia di famiglie di restarci a vivere. Il nuovo contratto integrativo aziendale, firmato ad ottobre 2011, si applica a tutti i dipendenti degli stabilimenti produttivi e prevede importanti novità. Si registra un incremento delle iniziative di *work-life balance*: la «banca ore», il permesso di paternità retribuito ora fino a 5 giorni lavorativi, una maggiore flessibilità nella gestione della presenza sul luogo di lavoro e un aumento del part-time sempre in direzione delle politiche di conciliazione vita-lavoro. Le ore destinate nell'anno alla formazione continua potranno poi essere convertite in borse di studio per percorsi di formazione attinenti l'attività del gruppo, con criteri decisi dal Comitato paritetico di governance. L'introduzione del «job-sharing familiare» rappresenta un'importante novità nel panorama italiano ed è una misura finalizzata a mantenere la capacità reddituale del nucleo familiare e a favorire la formazione dei figli dei dipendenti, con la possibilità per il coniuge o il figlio del lavoratore Luxottica di sostituirlo per un periodo limitato. Il dipendente ha così la possibilità di assentarsi per periodi di formazione o di attività extralavorative, con la pos-

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

sibilità per il proprio coniuge disoccupato o per i propri figli vicini al diploma di prendere per un periodo il suo posto in azienda.

Essendo chiaramente i costi della formazione a carico dell'azienda, il proposito non è tanto quello di trasferire il lavoro di padre in figlio, ma di fornire una prima possibilità di apprendimento ed esperienza professionale che il figlio del dipendente possa utilizzare in seguito come prima qualificazione ed esperienza professionale e professionizzante. La misura non è un'assoluta novità per quel che riguarda la possibilità di «passare» il proprio posto di lavoro ad un proprio figlio, si pensi alle banche o a grandi aziende come anche l'allora Telecom. La novità sta nella temporaneità della cosa e nella possibilità di fare formazione aziendale, e di conseguenza imparare un lavoro, per il ragazzo diplomando o diplomato figlio del dipendente Luxottica.

I due esempi qui riportati sembrano indicare come, almeno in buona parte delle esperienze di welfare aziendale italiane, siano complesse le motivazioni alla base dell'introduzione di forme di supporto ai lavoratori per la copertura di nuovi rischi sociali e siano sempre meno inquadabili in termini di paternalismo. Al contrario appaiono il risultato di un complesso mix di fattori che associa un certo livello di sensibilità aziendale (sia che questo abbia radici nella storia dell'organizzazione, come nel caso della Gd, sia che si presenti come una opzione più recente, come in quello della Luxottica) a necessità produttive.

5. Osservazioni conclusive

In un paese in cui ormai da oltre un decennio le politiche per le famiglie e quelle rivolte ai nuovi rischi sociali sembrano quasi «congelate» e sviluppate in maniera insoddisfacente (Naldini e Saraceno, 2008; Maino e Neri, 2011; Ascoli e Pavolini, 2012), imprese, sindacati e lavoratori sembrano avviati a cercare una serie di soluzioni. Il saggio qui presentato testimonia come questi tentativi inizino ad assumere un peso non irrilevante e siano in espansione. Non necessariamente, inoltre, queste forme di welfare aziendale si muovono all'esterno del quadro istituzionale pubblico. Le esperienze aziendali di asili nido o di altri servizi per l'infanzia, come mostrato nel paragrafo 3, si sviluppano spesso in coordinamento con le amministrazioni locali, a dimostrazione di come un nuovo «welfare mix» stia iniziando a prendere forma, un welfare mix che vede coinvolto non solo il pubblico e il terzo settore, ma anche le aziende private. Molte delle esperienze qui

riportate mostrano come le motivazioni alla base di tali nuove esperienze siano complesse e vadano dalla scarsa presenza di servizi pubblici nell'area nei nuovi rischi sociali, alle esigenze di migliore gestione delle risorse umane da parte delle aziende, alla volontà di imprese, lavoratori e loro rappresentanti di trovare nuove forme di collaborazione. Si tratta di esperienze poco inquadrabili sotto l'etichetta del «paternalismo» e, in vari casi, rispondono di più ad una visione maggiormente «illuminata» del fare impresa. Non è un coincidenza che molti dei casi studiati sono radicati nei territori della piccola e media impresa italiana, dove i rapporti (sociali) fra contesto locale e azienda sono stati storicamente più stretti.

Accanto a questi aspetti positivi, quanto appena scritto mette in luce anche i potenziali limiti di una strategia di copertura di nuovi bisogni sociali tramite forme di welfare aziendale. In un certo senso si possono riprendere nel campo del welfare aziendale una serie di considerazioni già svolte nei decenni passati sul «welfare mix» fra Stato e terzo settore (Ascoli e Ranci, 2002). Il ruolo del terzo settore nel sistema di welfare è stato ed è fondamentale come innovatore (proponendo, cioè, soluzioni nuove a vecchi problemi o mettendo in luce l'esigenza di coprire nuovi bisogni) e ha un ruolo efficace come fornitore di servizi e interventi fintanto che si pone come integrativo di un sistema pubblico che regge. Il «gioco» fra pubblico e terzo settore è un gioco a somma positiva e non a somma zero: i due attori si rafforzano l'un l'altro nella propria azione, mentre «meno Stato più società» significa in realtà anche «meno società» (intesa come capacità di azione efficace da parte del terzo settore nel campo del welfare).

Un discorso in gran parte analogo si può svolgere rispetto alla più recente stagione del «welfare aziendale». Pensare che le aziende, con le loro risorse economiche, possano rimpiazzare i tagli (area dell'infanzia) o i «buchi» (area della non autosufficienza) nella copertura pubblica è velleitario, a meno che in realtà non si voglia privatizzare in maniera nascosta quel poco di pubblico che c'è in Italia nel campo della copertura dei nuovi rischi sociali. Una tale prospettiva rischia di essere dannosa sia per le aziende che per i cittadini.

Vi è il rischio che alle aziende siano attribuiti implicitamente compiti e «carichi» che non sono in gran parte di loro competenza. Come indicato da un dirigente intervistato nel corso del nostro studio, a seguito della crisi degli ultimi anni le aziende che hanno introdotto forme di welfare aziendale, come nidi, iniziano a percepire il rischio di uno scarico di responsabilità e compiti da parte degli enti locali, responsabilità

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

talmente ampie (sia in termini di complessità che di costi) da non poter essere caricate sulle spalle delle imprese: «Il welfare aziendale non può sostituire quello pubblico: è un welfare sussidiario, che può mantenersi solo se è sostenibile dal punto di vista finanziario, quindi se l'azienda trova dei modi per promuovere misure di welfare che si autofinanzino [...oggi] percepiamo un livello di aspettative da parte degli enti pubblici al di sopra di quello che possiamo effettivamente fare».

Vi è anche un rischio non irrilevante sotto il profilo dei diritti di cittadinanza. La «cittadinanza sociale» in Italia, soprattutto nei campi di welfare qui studiati, è stata tradizionalmente non solo debole ma anche «frammentata» e duale (con insider e outsider) lungo linee geografiche (Nord-Sud) ed economiche-categoriali (tipo di contratto, inquadramento e settori di intervento) (Fargion, 1997; Ascoli, 2011). Le informazioni riportate in questo saggio mostrano come, in assenza di un robusto intervento pubblico, il welfare aziendale rischia di avere effetti rafforzanti tale frammentazione e dualismo fra chi ha accesso e chi no ai vari benefici e prestazioni, a seguito non tanto di quanto accade a livello di singola impresa quanto a livello aggregato. A tale riguardo è significativa la frase di un amministratore locale di una delle aree della Terza Italia in cui sono più attive le aziende che offrono servizi di welfare: «Ho crescenti difficoltà a rispondere a quei lavoratori e cittadini che vengono in Comune da me e mi chiedono perché il loro vicino di casa che lavora nell'azienda X ha accesso al servizio di nido, mentre loro, che lavorano magari nello stesso settore ma in un'altra azienda, no». In altri termini: l'effetto di frammentazione rischia di andare al di là delle tradizionali linee appena enunciate e di radicarsi anche a livello microterritoriale.

Riferimenti bibliografici

- Ascoli U. (a cura di), 2011, *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Ascoli U. e Pavolini E., 2012, *Cuts without Paste: Where Is the Italian Welfare State Going?*, paper presentato alla Ces Conference, Boston, marzo.
- Ascoli U. e Ranci C. (a cura di), 2002, *Dilemmas of the Welfare Mix*, Springer, New York.
- Fargion V., 1997, *Geografia della cittadinanza sociale in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Hemerijck A., 2012, *When Changing Welfare States and the Eurocrisis Meet*, «Sociologica», n. 1.
- Ires - Università Politecnica delle Marche, 2012, *Welfare contrattuale e aziendale*, Rapporto di ricerca, mimeo, Roma.

- Istat, 2012, *Offerta comunale di asili nido*, Istat, Roma.
- Maino F. e Neri S., 2011, *Explaining Welfare Reforms in Italy between Economy and Politics: External Constraints and Endogenous Dynamics*, «Social Policy & Administration», vol. 45, n. 4, pp. 445-464.
- Mazzucchelli S., 2011, *Conciliazione, Famiglia e Lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma, disponibile all'indirizzo internet: http://www.osservatorionazionalefamiglie.it/images/pubblicazioni/2011/conciliazione_famiglia_lavoro_mazzucchelli.pdf.
- Morel N., Palier B. e Palme J., 2011, *Towards a Social Investment Welfare State?*, Policy Press, Bristol.
- Naldini M. e Saraceno C., 2008, *Social and Family Policies in Italy: Not Totally Frozen but Far from Structural Reforms*, «Social Policy & Administration», vol. 42, n. 7, pp. 733-748.
- Naldini M. e Saraceno C., 2011, *Conciliare famiglia e lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Sabatinelli S., 2010, *I servizi aziendali per la prima infanzia: casi particolari di welfare mix?*, «Autonomie locali e servizi sociali», n. 2, pp. 247-60.
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckestein T., 2009, *The Political Economy of Occupational Family Policy: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764.
- Taylor-Gooby P. (a cura di), 2004, *New Risks, New Welfare. The Transformation of the European Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.

RPS

Emmanuele Pavolini, Francesca Carrera, Luca Romaniello

