

## Secondo welfare e imprese: nesso e prospettive

**Franca Maino, Giulia Mallone**

RPS

*Con la recente crisi economica, che ha esacerbato il ridimensionamento del welfare state, diversi attori si stanno inserendo nel sociale, portando a un nuovo «welfare mix» o – come è stato denominato nel dibattito italiano – «secondo welfare». Tra questi attori, il contributo delle imprese è diventato una questione centrale. Sebbene in Italia un numero crescente di grandi aziende e spesso di multinazionali abbia istituito sistemi di welfare, al fine di offrire prestazioni e servizi ai propri dipendenti, va considerato che il nostro sistema industriale in generale*

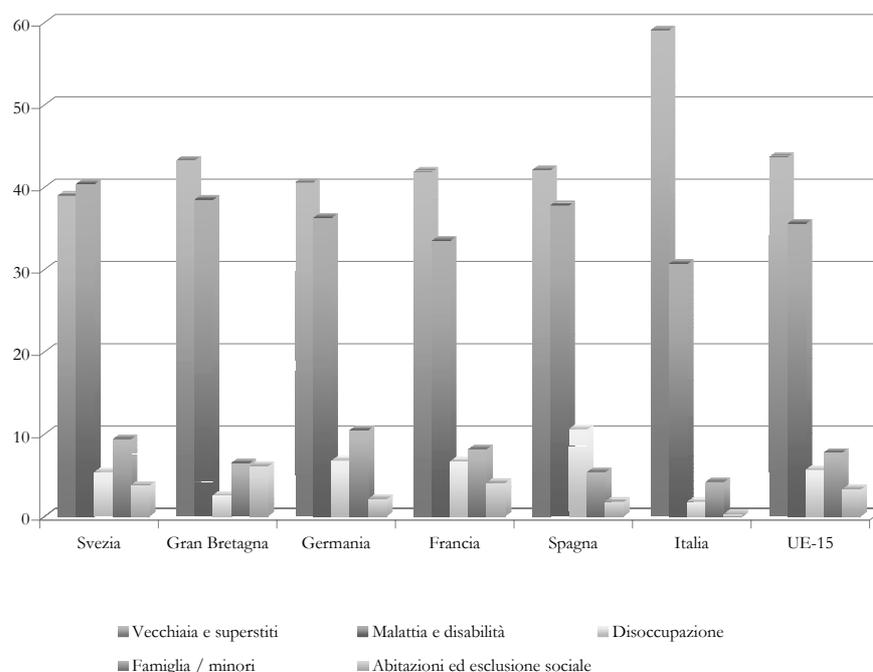
*è costituito da Pmi – piccole, medie e anche micro imprese – che non possono permettersi di sostenere tali costi. Altri attori sociali – come i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro, i governi locali e regionali, le imprese private e di consulenza – hanno iniziato a studiare e implementare network «territoriali» per il welfare, al fine sia di supportare le Pmi, attraverso la condivisione di costi e servizi, sia di sostenere l'«infrastrutturazione dei servizi» a livello locale.*

### 1. Introduzione

Dopo l'età dell'oro del welfare state e l'espansione dei programmi e degli interventi di protezione sociale (cfr. Flora, 1986-87; Ferrera, 2008) – alimentate, a partire dalla fine della seconda guerra mondiale, dalla straordinaria crescita economica e sociale degli anni cinquanta e sessanta – la crisi petrolifera degli anni settanta ha segnato l'inizio della fase che Pierson ha definito dell'«austerità permanente» (Pierson, 2001), una fase caratterizzata dall'emergere di nuovi rischi e bisogni sociali, derivanti da profondi cambiamenti demografici, sociali, economici e culturali e, allo stesso tempo, dalla necessità di contenere la spesa pubblica. I governi europei hanno dovuto esercitarsi in quella che Ferrera e Hemerijck (2003) hanno chiamato la «ricalibratura» dei sistemi di welfare. Mentre alcuni – primi tra tutti i paesi scandinavi – sono riusciti a combinare politiche rigorose con il mantenimento di un welfare generoso e di stampo universalistico, altri devono ancora riuscire a correggere

gli squilibri di un sistema di protezione sociale disfunzionale in termini di copertura dei rischi e dei benefici e ripartizione della spesa per settori. L'Italia è tra questi ultimi: a una spesa sociale pubblica più o meno in linea con la media Ue (circa il 26%) si contrappongono ancora una spesa pensionistica ipertrofica e forti squilibri a sfavore di tutte le politiche del «nuovo welfare», come mostrato dalla figura 1.

Figura 1 - La spesa sociale per settore in alcuni paesi europei. Percentuale sulla spesa sociale totale (media 2000-2008)



Fonte: nostra rielaborazione su dati Eurostat.

Il dibattito pubblico in Italia continua tuttavia a mostrare una scarsa consapevolezza di ciò che comporta la sfida dei nuovi rischi. Si parla spesso di povertà, ma le proporzioni reali di questo fenomeno e le sue conseguenze per le politiche pubbliche non sono pienamente conosciute e adeguatamente discusse. Come ha messo in luce il rapporto

*Social Watch* (2012), l'impoverimento colpisce soprattutto il Sud e la popolazione immigrata (36,3%), le famiglie con madri sole (30%) e gli anziani soli (32,4%). Un quarto delle famiglie italiane è oggi a rischio povertà. Una situazione analoga riguarda i temi dell'invecchiamento demografico e del rischio di non autosufficienza. Nel 2025 in Italia avremo due milioni di anziani in più di oggi, e il tasso di non autosufficienza nella popolazione totale aumenterà dal 4% al 6% circa, sollevando enormi problemi finanziari, organizzativi e sociali. Basti pensare che i consumi sanitari di un settantenne sono circa il doppio di quelli di un quarantenne, quelli di un novantenne addirittura il triplo (Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 2010).

Come affrontare questa sfida? Chi deve farsi carico dei costi derivanti dagli stringenti vincoli di bilancio, in larga parte fissati dal livello comunitario, con cui oggi tutti i governi si confrontano? Ci sono strategie che – affiancandosi e integrandosi con gli interventi di ricalibratura ma anche di razionalizzazione dei sistemi di welfare pubblico – consentano di accelerare i tempi della transizione e di fornire risposte adeguate ai nuovi bisogni sociali? La strada più promettente sembra oggi quella di promuovere misure e interventi di «secondo welfare», ovvero iniziative che mobilitano ricchezza di provenienza privata per sostenere e integrare il welfare pubblico.

Cosa si intende per «secondo welfare»? Quali sono i protagonisti che si affacciano sulla scena per dare il loro contributo di risorse e competenze? Tra questi, quale è il ruolo delle aziende, grandi e medio-piccole? E come si relaziona il mondo imprenditoriale con gli altri protagonisti del secondo welfare nell'implementare soluzioni innovative di welfare aziendale e di bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale? Queste le domande al centro del presente contributo, che illustra in primo luogo che cosa è il secondo welfare e chi sono i suoi protagonisti, per passare poi, nella terza e quarta sezione, ad approfondire il ruolo delle imprese nel realizzare programmi di welfare aziendale e, nella quinta, ad analizzare il contributo offerto dagli altri soggetti, pubblici e privati, alla diffusione del welfare aziendale e interaziendale all'interno di imprese di diverse dimensioni e sui territori.

## *2. Il secondo welfare tra nuovi bisogni sociali e nuovi protagonisti*

La crisi – che dal 2008 ha colpito duramente i sistemi economici dell'Europa – ha acuito i problemi sociali e dimostrato al tempo stesso

RPS

Franca Marino, Giulia Mallone

l'inadeguatezza delle risorse pubbliche di fronte all'espansione dei nuovi bisogni (cfr. Farnsworth e Irving, 2011; Greve, 2012). Si pensi soltanto che la disoccupazione, che si attesta in Italia al 9,8%, raggiunge tra i giovani il 36,2% (dati Istat, luglio 2012), a significare che è disoccupato più di un giovane su tre. Il tasso di disoccupazione femminile è arrivato poi nel 2011 al 46,4%. Nel 2010 più di 2 milioni di giovani (pari al 22,1% della popolazione tra i 15 ed i 29 anni) risultava fuori dal circuito formativo e lavorativo (si tratta dei cosiddetti Neet). I giovani e le donne sono i gruppi più svantaggiati nel mondo del lavoro, mentre la popolazione anziana continua a crescere, più che nel resto d'Europa<sup>1</sup>.

È in questo contesto che si è fatta strada sui quotidiani, nel dibattito pubblico e tra gli scienziati sociali, l'idea di un «secondo welfare» alimentato dall'interazione dei diversi soggetti, pubblici e privati, che operano sul territorio e nelle comunità locali (cfr. Ferrera e Maino, 2012). Contributi come quelli pubblicati nel giugno 2010 sul «Corriere della Sera» a firma di Dario di Vico e di Maurizio Ferrera<sup>2</sup> hanno dato inizio alla riflessione circa la necessità di promuovere un nuovo welfare mix, caratterizzato dall'ingresso nell'arena del welfare di attori privati come fondazioni bancarie e di comunità, assicurazioni, aziende, sindacati, associazioni datoriali, imprese sociali, rappresentanti del terzo settore e del volontariato<sup>3</sup>. Soggetti che possono, grazie al loro forte radicamento territoriale e in partnership con gli enti locali, contribuire a dare risposte a vecchi e nuovi bisogni, per arginare l'arretramento del welfare state pubblico. Nel secondo welfare confluiscono quindi programmi e interventi di protezione e di investimento sociale, entrambi finanziati con risorse non pubbliche, forniti da un ampio ventaglio di attori economici e sociali fortemente ancorati sul territorio (senza però che siano precluse forme di collaborazione translocale e/o transnazionale) e disponibili alla costituzione di reti *multistakeholder*. Primo e secondo welfare sono sfere fra loro intrecciate, che sfumano l'una nell'altra a seconda delle politiche e delle aree di bisogno, e in cui la seconda si configura come integrativa rispetto alla prima. Tutti i poli di quello che Ferrera (2012a) ha chiamato il «diamante del welfa-

<sup>1</sup> L'Eurostat stima che nel 2030 gli ultra ottantenni in Italia rappresenteranno circa l'8% della popolazione, contro una media europea del 6,5%.

<sup>2</sup> Ci riferiamo a Di Vico (2010) e Ferrera (2010).

<sup>3</sup> Sul concetto di welfare mix si rimanda, tra gli altri, a Ascoli e Ranci (2002) e Ferrera (2012a).

re» stanno attraversando una fase di crisi: Stato, mercato, famiglia e terzo settore. L'ipotesi è che dalla loro capacità di individuare un nuovo equilibrio dipenda la tenuta del sistema sociale e l'individuazione di un modello di welfare sostenibile.

Più flessibile e più ritagliato sui profili di specifiche persone, categorie, e soprattutto comunità, il secondo welfare sembra svilupparsi su una base regolativa definita a livello locale, ma che al tempo stesso si appoggia sia al quadro normativo nazionale che a quello comunitario. Gli enti locali, seppure vincolati nelle loro decisioni di spesa, sono candidati ad assumere un ruolo centrale nel promuovere partnership pubblico-privato e nel contribuire al reperimento di risorse aggiuntive. Perché ciò avvenga in modo virtuoso deve però cambiare il paradigma di riferimento. È necessario che le nuove forme di collaborazione tra pubblico, privato e privato sociale favoriscano la ricerca e la promozione di innovazione in campo sociale, anziché essere volte esclusivamente al risparmio economico<sup>4</sup>. Le istituzioni locali sono chiamate anche a contribuire al ribaltamento della logica di programmazione: bisogni e possibili soluzioni devono diventare il punto di partenza, per poi coinvolgere soggetti finanziatori non esclusivamente pubblici. L'obiettivo è la definizione di un nuovo modello di governance che permetta di superare la crisi senza arrivare allo smantellamento del welfare pubblico che alcuni paventano. E proprio attraverso lo sviluppo di soluzioni e strumenti innovativi all'interno di un nuovo contenitore istituzionale che è la rete, creando insieme innovazione di processo e di prodotto.

Si pensi ad esempio alle numerose iniziative finalizzate all'innovazione sociale attraverso lo sviluppo di nuove forme di collaborazione tra attori pubblici, del privato for-profit e del terzo settore. Attori che, se coinvolti e valorizzati ciascuno nel proprio ruolo, sono in grado di elaborare risposte appropriate ed economicamente sostenibili ai differenti bisogni sociali presenti sul territorio e di mobilitare a questo scopo risorse e competenze private. Per i diversi *stakeholders*, ma in particolare per le imprese che tradizionalmente hanno operato quasi in isolamento, la sfida è comprendere e sfruttare la rete come valore aggiunto.

<sup>4</sup> Sul concetto di innovazione sociale si rimanda a Mulgan (2006), Osborne, Chew e McLaughlin (2008) e a Goldsmith (2010).

### 3. Secondo welfare e imprese

Tra i protagonisti del secondo welfare troviamo le imprese, che presentano significative potenzialità in termini di risorse economiche e organizzative per implementare quelle politiche aziendali a favore della sostenibilità, sociale e ambientale, che rientra oggi nell'ampio dibattito sulla *corporate social responsibility* (cfr. European Commission, 2001).

Il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale (cfr. Greve, 2007; Mallone, 2012c). La necessità di conciliare tempi di vita e di lavoro sta poi diventando una questione centrale all'interno delle scelte di welfare aziendale. Il tema della conciliazione è infatti un problema che in Italia colpisce drammaticamente le donne: le lavoratrici, ancora «divise» tra lavoro e compiti di cura dei figli – e sempre più spesso dei genitori anziani – si trovano ancora troppo frequentemente costrette a rinunciare al posto di lavoro dalla mancanza di un'offerta adeguata di servizi<sup>5</sup>.

Il welfare aziendale è però anche il risultato dell'interazione di diversi attori, primi tra tutti imprese (grandi e medio-piccole), parti sociali e istituzioni pubbliche, all'interno di dinamiche complesse e in un panorama di relazioni industriali non sempre favorevole allo sviluppo di strumenti di welfare integrativi e/o aggiuntivi a quelli tradizionali. Il timore che il secondo welfare possa sostituire il primo porta spesso a ritenere che il welfare aziendale «danneggi» il welfare state pubblico attraverso l'ampliamento del divario tra insider e outsider causato non solo dal carattere occupazionale del modello ma anche dalla minore possibilità delle Pmi di offrire servizi rispetto alle grandi aziende<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> La rilevanza del tema della conciliazione a livello nazionale è stata recentemente dimostrata dall'approvazione da parte del Consiglio dei Ministri del Piano nazionale per la famiglia. Il piano costituisce un primo tentativo di fornire linee di indirizzo omogenee in merito alle politiche familiari ispirato alle numerose iniziative dell'Unione europea nel segno della valorizzazione della famiglia (Canale, 2012; Visentini, 2012; Gatti, Omodei e Papetti, 2012).

<sup>6</sup> Classificando i sistemi di welfare, Richard Titmuss aveva ipotizzato che l'espansione del welfare occupazionale, che copre cioè i lavoratori sulla base del

I benefit di natura non monetaria offerti dalle grandi compagnie a integrazione del salario dei dipendenti, soprattutto al fine di aumentare l'attrattività in un'ottica di *retainment* delle posizioni chiave, sono diventati con l'avvento della crisi economica uno strumento di sostegno concreto al reddito di una platea sempre più ampia di lavoratori. Elemento centrale per la diffusione del welfare aziendale sono le politiche fiscali: sgravi e agevolazioni fiscali favoriscono, infatti, l'offerta di beni e servizi da parte del datore di lavoro rendendola più vantaggiosa, sia per l'azienda che per il dipendente, rispetto al tradizionale aumento in busta paga<sup>7</sup>. Se lo Stato fornisce l'occasione, è altrettanto vero che sempre più spesso il tema del welfare entra nella contrattazione collettiva e aziendale con l'obiettivo di dare legittimità e continuità a strumenti che non possono più essere intesi come un «dono» di stampo paternalistico (Mallone, 2012c). Nella tradizione industriale italiana il welfare costituisce una politica aziendale della proprietà finalizzata a fidelizzare i dipendenti, spesso nel tentativo di «addolcire» le maestranze più combattive di fronte a processi di riorganizzazione del lavoro (Amatori, 1980; Benenati, 1993; 1999). La sfida oggi consiste invece nella diffusione di una nuova offerta di welfare e di servizi alla famiglia come legittima integrazione al salario, questione resa ancor più delicata e cruciale dalle presenti difficoltà in ambito di produttività e aumenti salariali.

La crisi ha favorito infatti lo sviluppo di soluzioni «autofinanziate» che producono effetti positivi in termini di produttività aziendale attraverso il coinvolgimento dei dipendenti nel raggiungimento di risultati cui sono associati bonus «in welfare». I benefit offerti vanno da convenzioni e voucher per prestazioni mediche, sociosanitarie e di assistenza a minori, anziani e disabili, fino a misure di sostegno al reddito familiare come polizze assicurative, rimborsi scolastici e borse di studio.

sette industriale di appartenenza, avrebbe potuto portare a effetti perversi (cfr. Titmuss, 1958). Misure di welfare offerte ad alcuni in virtù del loro status professionale potrebbero, infatti, favorire lo sviluppo di un welfare state pubblico residuale destinato solo agli indigenti, e aumentare così quella contrapposizione sociale tra insider e outsider.

<sup>7</sup> Va ricordato che il Testo unico delle imposte sui redditi favorisce entro alcuni limiti il welfare aziendale, ma sempre più frequentemente esperti e imprese coinvolte esortano i decisori politici ad aggiornare l'attuale normativa, risalente agli anni settanta. Per approfondire il tema si rimanda a una serie di articoli e interviste apparsi sul sito «[www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)», tra cui l'intervista ad Armando Tursi del 2 febbraio 2012.

RPS

Franca Marino, Giulia Mallone

La conversione di strumenti come il premio di risultato e il bonus variabile in beni e servizi favorisce da un lato l'impegno dei lavoratori nel perseguire determinati obiettivi aziendali, e dall'altro sfrutta le agevolazioni fiscali così da trasferire più valore al dipendente a parità di spesa per l'azienda (Maino e Mallone, 2012).

A fronte dell'aumento delle grandi aziende, italiane e internazionali, che decidono di offrire pacchetti di welfare ai propri dipendenti, rimangono ancora esclusi i lavoratori delle piccole e medie imprese. Queste ultime non hanno sufficienti risorse economiche e organizzative, né la massa critica necessaria a negoziare condizioni vantaggiose con fornitori di merci e servizi. Se i lavoratori delle Pmi – che nel 2010 raggiungevano in Italia l'80% degli occupati contro una media europea del 67% (Wymenga e al., 2011) – non godranno di un trattamento analogo ai colleghi impiegati nelle grandi imprese, il mercato del lavoro sarà costituito da «isole» di benessere contrapposte a una maggioranza di lavoratori sotto-tutelati. Un panorama che, discriminando non solo in base allo status di lavoratore o disoccupato ma anche alla diversa dimensione del luogo di lavoro, ripropone quella distinzione tra insider e outsider che nel nostro paese è già drammaticamente accentuata.

L'ipotesi è quindi che il welfare aziendale rappresenti una tessera del puzzle «secondo welfare». Il ruolo delle imprese deve però essere letto da due prospettive diverse, per quanto complementari. Da un lato, individuando le azioni intraprese dalle aziende, azioni che – come sottolineato nella sezione seguente – presuppongono sempre più anche una consistente interazione con le parti sociali. Dall'altro, analizzando (cfr. sezione 5) gli interventi promossi da altri soggetti pubblici e privati, volti a sostenere le imprese affinché sviluppino al loro interno – ma sempre più aprendosi alla collaborazione con altri *stakeholders* – misure (innovative) di welfare aziendale.

#### *4. Grandi e piccolo-medie imprese al crocevia tra welfare aziendale e territoriale*

Uno dei primi e meglio riusciti esempi di welfare legato a risultati aziendali è costituito dall'ormai famosissimo «pacchetto welfare» offerto ai dipendenti del gruppo Luxottica. A differenza dei più tradizionali sistemi di benefit, modulati in base alla posizione ricoperta e per lo più destinati ai ruoli dirigenziali, il welfare aziendale di Luxotti-

ca nasce dalla volontà di integrare i salari più bassi coprendo i bisogni primari delle famiglie di operai e impiegati. I servizi offerti – che comprendono il «carrello della spesa», la polizza di assicurazione sanitaria, il rimborso dei libri di testo e diverse borse di studio – sono selezionati da un Comitato di governance, composto in misura paritetica da azienda e parti sindacali, in base ai risultati ricavati annualmente da un indicatore che mostra l'aumento della qualità del prodotto. Gli indici di qualità stabiliti all'interno del Comitato di governance confermano il successo dell'iniziativa: dall'introduzione del sistema di welfare aziendale nel 2009 a oggi, la qualità della produzione ha continuato a migliorare attraverso la riduzione degli scarti, minore assenteismo e maggiore attenzione all'efficienza dei processi (Mallone, 2012a; Salomoni, 2011).

L'ultimo contratto integrativo aziendale, firmato il 17 ottobre 2011, presenta poi nuove misure di *work-life balance* per i dipendenti degli stabilimenti produttivi: la «banca ore», il permesso di paternità retribuito fino a cinque giorni, più flessibilità nella gestione della presenza e part-time. Il «job sharing familiare» prevede poi per il coniuge e i figli la possibilità di sostituire il dipendente per un periodo così che quest'ultimo possa assentarsi per studio, lavoro stagionale, o motivi di salute e personali, senza sacrificare la capacità reddituale del nucleo familiare. Il contratto rileva l'esigenza di migliorare ulteriormente la performance aziendale con più innovazione, attenzione ai processi, e flessibilità nella turnistica. È evidente la volontà del management di «dare qualcosa in cambio» ai propri dipendenti di fronte alla richiesta di una significativa riorganizzazione del ciclo produttivo, e di alimentare quel clima costruttivo tra azienda e rappresentanti dei lavoratori che da tempo caratterizza le relazioni industriali del gruppo Luxottica. Si tratta di una strategia lungimirante di trasformazione dell'approccio paternalistico in un sistema condiviso che favorisca il coinvolgimento attivo della forza lavoro al raggiungimento dei risultati, e faccia percepire i cambiamenti in atto come legittimi anziché imposti unilateralmente.

L'azienda ha implementato anche il progetto «Family Care», realizzato su iniziativa aziendale per i circa 300 dipendenti della sede di Milano. Istituito nel 2010, il programma comprende diversi strumenti di *work-life balance* tra cui l'estensione dell'orario flessibile, convenzioni e contributi economici per asili nido e summer camp, e un servizio di baby sitting on demand. Impiegati e quadri possono usufruire, in aggiunta alle condizioni vantaggiose derivanti dalle convenzioni aziendali sti-

RPS

Franca Marino, Giulia Mallone

pulate con asili e centri estivi, di un contributo economico a copertura parziale della spesa.

Anche Sea Aeroporti Milano ha implementato, in collaborazione con i sindacati, un sistema di welfare che si distingue per la varietà dei servizi offerti e l'ampiezza della platea dei beneficiari. A differenza del caso di Luxottica, Sea ha portato a termine una profonda ristrutturazione dell'offerta di welfare che era stata costruita insieme ai sindacati a partire dagli anni settanta. Attraverso l'ammodernamento dei servizi e l'istituzione di una struttura indipendente e governata congiuntamente da azienda e lavoratori – l'Associazione NoiSea – i dipendenti beneficeranno di un sistema di prestazioni che, a differenza di iniziative per il benessere dei lavoratori introdotte e gestite unilateralmente dall'azienda, sarà ben più solido e difficile da modificare in caso di eventi come un cambio alla guida della compagnia<sup>8</sup>. Con l'accordo firmato nel settembre 2011 da azienda e sindacati, questi ultimi hanno accettato la fusione dei Cral all'interno della nuova associazione preposta alla gestione e fornitura del welfare a dipendenti, pensionati e famigliari a carico. L'accordo predispone inoltre l'impegno aziendale a far confluire nella nuova struttura di governance congiunta anche le iniziative gestite dall'azienda e da essa unilateralmente introdotte nel corso degli anni (Mallone, 2012a). È opportuno sottolineare che, se da un lato l'inclusione del welfare in un accordo sindacale vincola l'azienda all'impegno preso ben più che nel caso di una iniziativa unilaterale, dall'altro la condivisione con i rappresentanti dei lavoratori è necessaria perché questi ultimi recepiscano i termini della contrattazione come legittimi, un aspetto ancor più essenziale per l'impresa quando l'introduzione di beni e servizi a integrazione del reddito è accompagnata, o come talvolta accade persino motivata, dall'implementazione di misure di ristrutturazione aziendale.

Nel caso di Luxottica la scelta di istituire il sistema di welfare aziendale è stata il risultato di due spinte parallele: da un lato la volontà dell'imprenditore di mostrare il proprio supporto ai lavoratori in un momento di crisi economica, e dall'altro il progetto di un «circolo virtuoso della qualità» in grado di generare risorse per i lavoratori at-

<sup>8</sup> Analogamente a Sea, anche Atm Azienda Trasporti Milano ha portato a termine un ampio progetto di ristrutturazione e riorganizzazione del welfare aziendale per dipendenti, pensionati e famigliari a carico. Il welfare è oggi gestito dalla Fondazione Atm, fondata nel 1991 e amministrata congiuntamente da management e parti sindacali (cfr. Mallone, 2012c).

traverso un generale miglioramento della produttività aziendale. L'incontro tra motivazione personale e necessità aziendali è stato infine reso possibile dalla partecipazione dei sindacati a «suggellare» lo scambio. Per Sea invece l'occasione per la ristrutturazione del sistema si è presentata nel 2008, quando la società è stata scossa dall'improvviso *de-bubbing* di Alitalia. L'evento, che ha causato una drammatica riduzione del traffico aereo e ha forzato l'attuazione di una dura riorganizzazione aziendale, ha posto chiaramente la necessità di offrire un sistema capace di dare di più in un momento di grave incertezza economica per i lavoratori, attraverso la ripresa della bilateralità che ha tradizionalmente accompagnato lo sviluppo del welfare all'interno del gruppo. L'unico nodo ancora da sciogliere riguarda l'accordo tra azienda e sindacati per la determinazione del finanziamento aziendale alla nuova associazione, in fase di definizione da diversi mesi.

I lavoratori delle Pmi possono invece beneficiare di esperimenti di welfare interaziendale a livello territoriale che nascono, proprio in un'ottica di secondo welfare, dalla creazione di partnership tra soggetti diversi, pubblici e privati. Ne è un esempio l'esperienza di Unindustria Treviso, l'associazione di categoria affiliata a Confindustria che nel febbraio 2011 ha iniziato – con la firma del Patto per lo sviluppo sostenibile, la qualificazione dell'occupazione, la competitività del sistema economico locale – un percorso condiviso con le rappresentanze sindacali della provincia. Ne è nato il progetto «Fare Insieme», che prevede, in aggiunta ad attività formative e di inserimento lavorativo, la realizzazione di pacchetti di welfare all'interno dei contratti aziendali. Il piano è giunto nel gennaio 2012 alla definizione dei contratti tipo per la conversione del premio variabile dei lavoratori in un'offerta di welfare: strumenti diversificati per categoria merceologica che consentono una facile adesione degli imprenditori al sistema. Unindustria è poi responsabile, nella veste di «imprenditore collettivo», del raggiungimento di accordi commerciali con i fornitori di beni e servizi. Si tratta di un modello – da riprodursi attraverso la creazione di network territoriali costituiti da associazioni datoriali e sindacali, ma anche da mondo cooperativo, terzo settore e istituzioni pubbliche locali – a cui altri enti locali stanno guardando con interesse. Tra questi, ad esempio, la Provincia di Como, dove Confindustria, nell'aprile 2011, ha promosso un Patto per lo sviluppo analogo a quello siglato a Treviso, coinvolgendo altri soggetti, tra cui aziende, cooperative e mondo non-profit.

RPS

Franca Marino, Giulia Mallone

### 5. Gli attori sociali e la promozione del welfare aziendale

I soggetti che sul territorio promuovono l'introduzione del welfare aziendale e interaziendale sono sempre più numerosi e attivi nell'operare in sinergia con il mondo delle imprese. Prime tra tutti le organizzazioni sindacali, che puntano sulla contrattazione aziendale e territoriale per diffondere buone prassi di welfare aziendale. E naturalmente le associazioni datoriali, a cui è affidato l'importante compito di sensibilizzare i propri iscritti e aggregare la domanda. L'accordo recentemente siglato su iniziativa della Cisl Lombardia da associazioni datoriali degli artigiani lombardi e sindacati per il rinnovo dei contratti regionali dell'artigianato – un settore che interessa circa 210.000 lavoratori dipendenti – prevede la costituzione di un fondo di welfare integrativo. Si tratterà di un fondo mutualistico a carattere regionale alimentato da gennaio 2013 dai contributi obbligatori versati dai datori di lavoro, ed estendibile a titolo volontario anche agli stessi imprenditori, che possono aderire al fondo come beneficiari insieme ai propri dipendenti. L'aumento della flessibilità prevista dai contratti nazionali e l'introduzione di un premio variabile legato alla produttività «bilanciano» all'interno dell'accordo l'introduzione del fondo per i lavoratori. L'intesa testimonia la diffusione di un nuovo approccio alle relazioni industriali – specialmente a livello locale – in cui imprese, associazioni datoriali e sindacati si impegnano a garantire insieme produttività e tutela dei bisogni sociali con l'aspirazione di fornire risposte di respiro non più solo aziendale ma per l'intera comunità di riferimento.

Le istituzioni territoriali sono da tempo impegnate nella promozione di nuovi assetti organizzativi attraverso lo stanziamento di risorse e l'offerta di modelli gestionali ispirati a sussidiarietà e delega agli ambiti locali. Dal 2010, la Regione Lombardia ha implementato attraverso due direzioni generali regionali, la Dg Famiglia, conciliazione, integrazione e solidarietà sociale e la Dg Occupazione e politiche del lavoro, politiche di sostegno alle imprese perché introducano strumenti di conciliazione fra vita privata e lavorativa, operando in base all'idea – da tempo promossa dalle istituzioni europee – di «*family mainstreaming*», intesa come la volontà di riportare la famiglia al centro delle politiche pubbliche. Seppur continuando a perseguire il tradizionale approccio di sostegno diretto al cittadino in ottica più «assistenziale» attraverso il sistema della «Dote», l'amministrazione regionale ha sostenuto con decisione il progressivo coinvolgimento dei soggetti, pubblici e priva-

ti, che operano sul territorio per costruire partnership multiattore: un vero esempio di secondo welfare in cui lo Stato, messo a dura prova dalla contrazione di risorse, si allontana dall'idea «classica» dell'ente pubblico come unico responsabile della fornitura di servizi alla persona per farsi invece promotore, coordinatore e supervisore di un nuovo approccio *multistakeholder* al welfare». Sebbene l'innovazione istituzionale più rilevante sia costituita dalle Reti di conciliazione – importanti tavoli di incontro per le diverse realtà che operano sui territori, in cui si sviluppano attività di studio dei bisogni e di coordinamento dei progetti di welfare aziendale e conciliazione – la Regione ha attivato, servendosi sempre dei network locali costituiti dalle reti, una serie di iniziative complementari. Tra queste vanno sicuramente menzionati i bandi per finanziare progetti di welfare aziendale e interaziendale e per l'offerta di servizi di consulenza alle imprese, e la Dote conciliazione, uno strumento di supporto economico per i servizi alla persona e di premialità all'assunzione per le imprese.

Anche le istituzioni a livello nazionale sembrano aver compreso la necessità di supportare e incentivare l'attivazione degli attori locali e in particolare delle imprese, e la mobilitazione di risorse private nell'ambito dei servizi sociali, dell'impiego, e della «questione femminile». Italia Lavoro – ente strumentale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali che opera per la promozione e la gestione delle nuove politiche del lavoro, dell'occupazione e dell'inclusione sociale – ha ricevuto dal Ministero l'incarico di promuovere la partecipazione femminile al mercato del lavoro nelle quattro regioni italiane dell'Obiettivo convergenza (Campania, Puglia, Sicilia e Calabria). È nato così La.Fem.Me (Lavoro femminile Mezzogiorno) per la diffusione e sperimentazione di misure di conciliazione famiglia-lavoro all'interno delle aziende. Il progetto prevede un percorso di formazione, sensibilizzazione e consulenza, aperto a tutti gli interlocutori che contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale, realizzato in stretta collabo-

<sup>9</sup> Tale direzione è stata ribadita dalla Regione Lombardia nella recente delibera n. 348 del 16 maggio 2012, che dispone l'avvio di una consultazione pubblica con tutti i soggetti – pubblici e privati, profit e non-profit – attivi nel sistema di welfare lombardo al fine di giungere entro fine luglio alla sottoscrizione di un Patto per il welfare per la costruzione di un nuovo sistema di welfare regionale caratterizzato da sussidiarietà e compartecipazione. Per approfondire il sistema lombardo si rimanda a Gori (2011).

razione con la rete delle Consigliere di Parità<sup>10</sup>. Il coinvolgimento degli *stakeholders* economici, sociali e istituzionali presenti sul territorio e la loro disponibilità a operare in «rete» tra loro – analogamente a quanto sta accadendo nel caso delle reti territoriali di conciliazione della Regione Lombardia – costituiscono gli elementi centrali del piano di diffusione del welfare aziendale e delle pratiche di conciliazione famiglia-lavoro.

Chiudono il «cerchio» degli attori del secondo welfare i soggetti for-profit, come società di consulenza e provider di servizi che hanno recentemente fatto del welfare aziendale il proprio *core-business*. Nonostante l'evidente limite della loro mission, trattandosi di compagnie private che vendono il proprio prodotto sul mercato, esse contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale attraverso l'«infrastrutturazione» locale. Promuovono cioè la crescita del mercato lavorando su due fronti: da un lato, diffondono le pratiche e sensibilizzano i datori di lavoro circa i benefici sociali ed economici dati dall'introduzione dei servizi nelle aziende; dall'altro, aggregano l'offerta sul territorio. Edenred Italia, la multinazionale conosciuta da migliaia di italiani per i ticket restaurant, ha iniziato a sviluppare un network di servizi per aziende e Pa che vogliano fornire beni o prestazioni ai propri dipendenti attraverso il voucher, titolo di legittimazione prepagato e immediatamente fruibile<sup>11</sup>. Rispetto al ticket pasto il beneficiario può scegliere non solo il tipo di servizio ma anche la struttura, all'interno di una lista di provider convenzionati direttamente da Edenred. Il progetto si sviluppa a partire dall'esperienza dell'azienda con il Cesu francese, un voucher erogato da aziende ed enti pubblici per l'utilizzo di servizi per infanzia, non autosufficienza, lavoro domestico e sostegno scolastico. L'introduzione del Cesu ha portato in Francia risultati significativi non solo in termini di soddisfazione dei beneficiari, ma anche di emersione di lavoro nero e quindi di crescita dell'occupazione regolare. È importante però sottolineare che nel caso del Cesu i fornitori accreditati sono selezionati dall'*Agence nationale services à la person-*

<sup>10</sup> Istituzioni locali, imprenditori e sindacati, ma anche consulenti del lavoro e rappresentanti delle associazioni datoriali e del mondo cooperativo e non-profit, hanno partecipato nel mese di giugno 2012 al primo percorso «pilota» di formazione e consulenza che si è svolto a Taranto. Per il progetto La.Fem.Me si rimanda a Mallone (2012d).

<sup>11</sup> Sul concetto di voucher sociale (con particolare riferimento tra l'altro all'esperienza lombarda) si rimanda a Pasquinelli (2008).

ne, un organismo pubblico creato appositamente per gestirne il corretto utilizzo<sup>12</sup>.

## 6. Conclusioni

Il welfare state italiano non sembra oggi in grado di far fronte a tutti i bisogni espressi dalla società e dai suoi territori. Si trova in una situazione di emergenza, dovuta a una crisi economica dalla quale ancora non è chiaro come uscire, a causa dei vincoli di finanza pubblica e dei bisogni crescenti. Una risposta alla crisi strutturale dello Stato sociale può essere l'affiancamento di un «secondo welfare» con numerosi protagonisti e risorse di diversa provenienza. In Europa sta già crescendo quello che Ferrera ha recentemente chiamato un nuovo «terziario sociale» per soddisfare domande non coperte dal welfare statale nel campo della salute, dell'assistenza, dell'istruzione, delle attività culturali, ricreative e riguardanti, più in generale, la vita quotidiana (cfr. Ferrera, 2012b). I soggetti che operano in questi settori variano dalle microimprese giovanili alle emergenti multinazionali dei servizi pronte a investire capitali (in Francia e Gran Bretagna gli addetti del terziario sociale sono stimabili in quasi cinque milioni).

Abbiamo visto che i benefit di natura non monetaria offerti a integrazione del salario dei dipendenti dalle grandi compagnie e – seppur con maggiore difficoltà – dalle piccole e medie imprese stanno iniziando, sotto la pressione della crisi economica che torna a far crescere i livelli di disoccupazione e peggiora le condizioni di vita dei lavoratori, a diventare uno strumento di sostegno concreto al reddito delle persone. Se le agevolazioni di natura fiscale rimangono cruciali per l'espansione del welfare aziendale, queste da sole non bastano a spiegare la diffusione che i programmi di welfare aziendale hanno conosciuto in questi ultimi anni. Un ruolo significativo va riconosciuto ai protagonisti del secondo welfare, e alla volontà da parte di imprese e parti sociali di superare un modello di intervento di stampo paternalistico, per cedere il passo a pratiche di condivisione di risorse e responsabilità. La

<sup>12</sup> Per approfondire l'esperienza di Edenred Italia e del Cesu francese si rimanda a Mallone (2012b) e alla ricerca realizzata nel 2009 da Università degli Studi di Genova e London School of Economics per la società Edenred, *I buoni servizi nelle politiche sociali di alcuni paesi europei. Possibili applicazioni in Italia* (<http://www.terzarepubblica.it/allegati/AccorExecutiveSummary.pdf>).

diffusione del welfare aziendale dipenderà in ultima istanza dall'evolversi delle relazioni industriali, e dalla capacità degli attori in gioco di comprenderne le potenzialità non solo per la vita dei lavoratori ma anche per la salute stessa dell'organizzazione aziendale e, più in generale, per la comunità e il suo territorio.

Benché il mondo imprenditoriale sia uno dei protagonisti più promettenti del secondo welfare, per disponibilità economiche e capacità organizzative, il problema rimane l'esclusione dei lavoratori delle Pmi dai sistemi di welfare aziendale a causa delle risorse finanziarie limitate (nel caso della fornitura di servizi) e della competenza gestionale (nel caso di piani di flessibilità e conciliazione). Per questo le istituzioni locali e gli attori socioeconomici del territorio – come le associazioni datoriali, i sindacati e il terzo settore – devono assumere un ruolo centrale nel promuovere partnership pubblico-privato e nel mobilitare risorse aggiuntive, e contemporaneamente nel costruire insieme un nuovo modello di gestione condivisa rispetto ai bisogni territoriali.

### Riferimenti bibliografici

- Amatori F., 1980, *Entrepreneurial Typologies in the History of industrial Italy (1880-1960): A Review Article*, «The Business History Review», vol. 54, n. 3, pp. 359-386.
- Ascoli U. e Ranci C. (a cura di), 2002, *Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization*, Kluwer Academic, New York.
- Benenati E., 1993, *Anni cinquanta: comunità o famiglia aziendale?*, «Parolechiave», n. 1, pp. 131-148.
- Benenati E., 1999, *Cento anni di paternalismo aziendale*, in Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, pp. 43-82.
- Canale L., 2012, *Approvato il Piano nazionale per la famiglia*, «Percorsi di secondo welfare», 1° luglio 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Di Vico D., 2010, *Il welfare dei privati che sostituisce lo Stato*, «Corriere della Sera», 15 giugno, p. 6.
- European Commission, 2001, *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Com (2001) 366-final, Bruxelles.
- Farnsworth K. e Irving Z. (a cura di), 2011, *Social Policy in Challenging Times: Economic Crisis and Welfare Systems*, The Policy Press, Bristol.
- Ferrera M., 2005, *The Boundaries of Welfare. European Integration and the New Spatial Politics of Social Solidarity*, Oxford University Press, Oxford.
- Ferrera M., 2008, *The European Welfare State: Golden Achievements, Silver Prospects*, «West European Politics», vol. 31, n. 1-2, pp. 81-106.

- Ferrera M., 2010, *Per il welfare serve più spesa (dei privati)*, «Corriere della Sera», 16 giugno, p. 40.
- Ferrera M., 2012a, *L'analisi delle politiche sociali e del welfare state*, in Ferrera M. (a cura di), *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Ferrera M., 2012b, *Idee e crescita: il circolo virtuoso del terziario sociale*, «Percorsi di secondo welfare», 20 aprile 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Ferrera M. e Hemerijck A., 2003, *Recalibrating European Welfare Regimes*, in Zeitlin J. e Trubeck D. (a cura di), *Governing Work and Welfare in a New Economy: European and American Experiments*, Oxford University Press, Oxford, pp. 88-128.
- Ferrera M. e Maino F., 2012, *Quali prospettive per il Secondo Welfare?*, in Bray M. e Granata M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, pp. 125-134.
- Flora P. (a cura di), 1986-87, *Growth to Limits: The European Welfare States Since World War II*, De Gruyter, Berlino e New York, vol. 1 (1986), voll. 2 e 4 (1987).
- Gatti D., Omodei A. e Papetti L., 2012, *Pari opportunità e conciliazione nel nuovo Piano nazionale per la famiglia*, «Percorsi di secondo welfare», 2 luglio 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Goldsmith S., 2010, *The Power of Social Innovation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gori C. (a cura di), 2011, *Come cambia il welfare lombardo. Una valutazione delle politiche regionali*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (Rn).
- Greve B., 2007, *Occupational Welfare: Winners and Losers*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Greve B. (a cura di), 2012, *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, Wiley-Blackwell, Londra.
- Maino F. e Mallone G., 2012, *Rise in Occupational Welfare Benefit Schemes*, «European Industrial Relations Observatory On-line», 27 febbraio 2012, disponibile all'indirizzo internet: [www.eurofound.europa.eu/eiro/structure.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/structure.htm).
- Mallone G., 2011, *La storia del «modello Luxottica»: come nasce e cosa prevede*, «Percorsi di secondo welfare», 15 novembre 2011, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Mallone G., 2012a, *Tradizione e innovazione nel welfare aziendale di SEA*, «Percorsi di secondo welfare», 20 aprile 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Mallone G., 2012b, *Edenred: costruire reti di servizi sul territorio*, «Percorsi di secondo welfare», 2 febbraio 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Mallone G., 2012c, *Il welfare aziendale in Italia: una risposta ai nuovi bisogni sociali?*, in Bray M. e Granata M. (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Solaris, Roma, pp. 135-144.

- Mallone G., 2012d, *La.Fem.Me - Lavoro Femminile nel Mezzogiorno*, «Percorsi di secondo welfare», 16 luglio 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2010, *Rapporto sulla non-autosufficienza 2010*, Roma.
- Mulgan G., 2006, *A Manifesto for Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, The Young Foundation, Londra.
- Osborne S., Chew C. e McLaughlin K., 2008, *The Innovative Capacity of Voluntary Organizations and the Provision of Public Services. A Longitudinal Approach*, «Public Management Review», vol. 10, n. 1, pp. 51-70.
- Pasquinnelli S., 2008, *I voucher sociali in Lombardia*, «Impresa Sociale», vol. 77, n. 3, pp. 157-171.
- Pierson P., 2001, *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford.
- Salomoni C., 2011, *Qualità e Welfare. Il caso Luxottica*, Guerrini e Associati, Milano.
- Social Watch, 2012, *Rapporto Italiano 2012. Diritto a un futuro*, disponibile all'indirizzo internet: [http://www.socialwatch.it/files/Socialwatch\\_2012.Pdf](http://www.socialwatch.it/files/Socialwatch_2012.Pdf).
- Titmuss R.M., 1958, *Essays on the Welfare State*, George Allen and Unwin Ltd, Londra.
- Visentini A., 2012, *Imprese, sistema economico e governance territoriale nel nuovo Piano nazionale per la famiglia*, «Percorsi di secondo welfare», 3 luglio 2012, disponibile al sito internet: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
- Wymenga P., Spanikova V., Derbyshire J. e Barker A., 2011, *Are EU SMEs Recovering from the Crisis? Annual Report on EU Small and Medium Sized Enterprises 2010/2011*, European Commission, Bruxelles.