
Prefazione

di Tiziano Treu*

Questo volume offre informazioni e riflessioni preziose per il futuro delle politiche retributive, dei *benefit* e del welfare aziendale.

Le informazioni raccolte tramite l'Osservatorio HRC-Towers Watson offrono un quadro delle pratiche di *benefit* e di welfare inedito per completezza e sistematicità. Il che è particolarmente utile, perché il grado di conoscenza in merito risulta ancora limitato da parte degli operatori, e spesso riguarda anche le iniziative presenti nell'azienda dove questi operano. Inoltre le informazioni sono utilmente catalogate a seconda delle tipologie di *benefit* ed accompagnate da analisi sulle motivazioni di politica aziendale alla base delle varie opzioni in materia, nonché sulle modalità di progettazione ed implementazione necessarie per massimizzare l'utilità per azienda e dipendenti.

Una conoscenza ragionata delle forme di *benefit* e delle loro finalizzazioni è oggi più che mai essenziale, perché anche in Italia i processi di articolazione e sviluppo dei benefit sono destinati a diventare parte essenziale delle politiche aziendali del futuro.

Finora le iniziative delle imprese in tale ambito sono state limitate nel numero e prevalentemente concentrate su alcune grandi realtà aziendali (il presente volume dà infatti conto di casi d'eccellenza quali Alitalia e Tetrapak per l'Italia, oltre ad Edp). Anche perché il contesto italiano è stato tradizionalmente resistente ad accettare innovazioni in materia retributiva e di welfare. Lo si vede nella difficoltà incontrata nell'introdurre forme retributive veramente incentivanti, rompendo gli automatismi prevalenti nel nostro sistema di relazioni industriali.

* Senatore della Repubblica Italiana e più volte Ministro.

Analogamente, le iniziative di welfare aziendale hanno sollevato diffidenza da parte sindacale e degli stessi lavoratori, per il timore che esse mettessero in dubbio la primazia del welfare pubblico e che esprimessero esigenze unicamente aziendali. Ma tali resistenze si stanno oggi superando.

Da una parte le difficoltà finanziarie e del welfare pubblico, aggravate dalla crisi economica in corso, costringeranno ad una maggiore selettività rispetto al passato. Dall'altra, il manifestarsi di nuovi bisogni da parte di tutti i lavoratori rende evidente che essi non potranno in nessun modo trovare posto nel sistema pubblico. Tanto più che tali bisogni sono sempre più differenziati, e richiedono risposte non solo monetarie ma soprattutto in termini di servizi direttamente fruibili da parte delle persone, con ampia libertà di scelta e partecipazione da parte dei singoli.

Risulta sempre più chiaro che i sistemi di *benefit* e di welfare aziendale non contraddicono la base di welfare pubblico, ma sono in grado di integrarlo migliorandone le risposte a livello di qualità della vita e benessere delle persone. Prova ne sia il fatto che tali *benefit* hanno ormai raggiunto un grado di sviluppo, varietà e flessibilità delle forme anche in paesi come quelli del nord Europa, provvisti di una forte impronta di stato sociale. Sono convinto che la crisi economica rende solo più evidente il fatto che siamo ad un punto di svolta.

Queste forme trovano una sede naturale di sperimentazione e di sviluppo nelle imprese, perché la componente di servizio e le implicazioni personali di molti *benefit* richiedono rapporti diretti fra organizzazione delle attività e beneficiari: il che avviene meglio all'interno delle aziende.

Oltre che nelle due aree fondamentali della previdenza e della sanità complementare, le forme di *benefit* e di welfare integrativo si sono sviluppate anche in altre direzioni, fino a coprire ambiti e bisogni dei lavoratori molto diversi. Le rilevazioni delle migliori pratiche aziendali segnalano una eccezionale ricchezza di iniziative, consistenti soprattutto nell'erogazione di servizi: di tipo socio-sanitario (*check up* medici, assistenza ai malati terminali, educazione alimentare, cure termali); ai portatori di *handicap*; agli anziani; di assistenza sociale, anche domiciliare; per bambini e adolescenti (dagli asili nido con relativi contributi al *baby sitting*, dalle colonie ai corsi di lingue); servizi ricreativi e sportivi (palestra, centri sportivi, attività culturali); assistenza per lo svolgimento di pratiche personali e burocratiche.

Altre iniziative riguardano: il sostegno all'istruzione (borse e assegni di studio, rimborso spese di testi scolastici); il trasporto collettivo fra casa e lavoro, gestito variamente anche con contributi agli abbonamenti; gli interventi per le mense aziendali gestite direttamente o da terzi con *ticket*; l'acquisizione di beni di consumo (il cosiddetto *carrello della spesa*); le polizze infortuni extraprofessionali.

Rientrano in senso lato nel welfare aziendale anche gli interventi per la conciliazione famiglia-lavoro, e le iniziative di *work-life balance* (orari flessibili, *part time*; congedi e permessi per motivi di cura ed assistenza a familiari; programmi di ferie flessibili).

Finora l'iniziativa in materia è stata presa per lo più dal management, che ha potuto verificare l'utilità dei *benefit* su molteplici piani: miglioramento del clima aziendale, fidelizzazione e senso di appartenenza dei dipendenti, attrazione della professionalità, risultati di miglioramento sia per l'azienda (riduzione dell'assenteismo, livello di *engagement* del dipendente, qualità della produzione) che per i dipendenti (risparmio nei tempi e nelle spese personali e familiari, miglioramento del rapporto fra quanto erogato dall'azienda e quanto percepito).

A distanza di tempo dall'avvio, tali esperienze hanno riportato risultati misurabili in termini di aumenti della produttività aziendale. Cosicché esse hanno assunto carattere di scambio virtuoso, anche se non esplicitato all'inizio, fra crescita della qualità aziendale e miglioramento del lavoro e della vita dei dipendenti. In molti casi, la sfida dell'innovazione dei *benefit* e del welfare aziendale è stata colta anche dal sindacato, che ha aderito alle proposte aziendali stipulando accordi innovativi: ultimo quello di Luxottica del 17 ottobre 2011.

Le iniziative di welfare possono diventare la nuova frontiera della contrattazione decentrata. Possono arricchirne i contenuti nell'area dei servizi e del benessere, rendendo la contrattazione più attrattiva per i lavoratori, comprese quelle categorie (ad esempio i giovani o le donne) che risultano meno attratti dai temi tradizionali. Più in generale, possono favorire forme partecipative, con la conseguenza di orientare in modo positivo quei rapporti fra le parti sociali sinora troppo appesantiti da conflittualità ed ideologie, intervenendo fra associazioni sindacali ed associazioni degli imprenditori locali e coinvolgendo, se del caso, anche gli enti locali (ad esempio per quel che riguarda i servizi di cura). Lo sviluppo di una contrattazione partecipativa su questi temi può agevolare un processo di alleggerimento dei contenuti del contratto nazionale che ne riduca le rigidità, e lo valorizzi come quadro di regole generali entro cui i rapporti in azienda possano svolgersi più liberamente.

I casi di successo registrati dalle esperienze di grandi aziende riportati nel volume rappresentano la base per una diffusione delle iniziative di welfare anche nelle aziende medio/piccole, quelle che costituiscono la gran parte della nostra economia, sia nell'industria che nei servizi. Un obiettivo, questo, che non può essere perseguito con iniziative di singole imprese, ma che al contrario richiede un'azione di rete sul territorio. Questo tipo di percorso è già stato avviato presso alcune realtà territoriali (mi riferisco alle

zone di Treviso, Como, Bologna), ove associazioni imprenditoriali e sindacati locali hanno elaborato schemi di pacchetti di welfare adatti alle piccole aziende, ed hanno offerto assistenza per la loro fattibilità e per la gestione in comune fra le imprese della rete.

Questi pacchetti sono di solito inseriti in progetti mirati più in generale allo sviluppo del territorio, e quindi sostenuti dall'intervento delle istituzioni locali tramite servizi di formazione e di assistenza, oltre che tramite politiche dello sviluppo.

L'esperienza insegna che le condizioni di contesto sono importanti per il successo di queste iniziative, non solo per quelle legate al welfare ma anche per altre forme di incentivazione e di partecipazione retributiva e finanziaria introdotte nelle imprese. L'efficacia ed i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole misure, ma anche dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano, dalla trasparenza delle iniziative e delle loro implicazioni, dalla loro finalizzazione a favorire l'identificazione delle persone con gli obiettivi aziendali, dalla fiducia che viene a costituirsi nel tempo fra le parti.

La complessità delle iniziative e le molte variabili di contesto sottolineano come sia importante evitare iniziative improvvisate ed unilaterali da parte dell'azienda. Occorrono valutazioni accurate in termini di corretta analisi della popolazione aziendale di riferimento e dei relativi caratteri socio-demografici. Occorre una buona informazione sul contesto aziendale e territoriale interessato (dal clima interno dell'azienda agli indici di assenteismo e di turnover, ecc.). Occorre una rilevazione ponderata di bisogni ed aspettative in relazione alle esenzioni previdenziali e fiscali disponibili, oltre ad una proiezione dei costi/benefici e della sostenibilità nel medio/lungo periodo (ad esempio, nel campo della sanità sono necessarie previsioni in merito all'andamento dei costi in relazione alle varie prestazioni, tenendo conto dell'evoluzione delle patologie), dei vantaggi per le imprese (immagine, miglioramento del clima aziendale, responsabilità sociale), come scambio contrattuale fra *benefit* e produttività.

Un'importanza prioritaria rivestono poi l'informazione a tutti gli *stakeholder* ed il coinvolgimento dei dipendenti in tutte le fasi dell'attività: dal disegno alle scelte sul *mix* di misure più adeguate alle strategie aziendali, ed ai bisogni dei vari strati di popolazione.

L'importanza di tali fattori è ancora largamente sottovalutata, come indicano le testimonianze del volume e come conferma anche la mia personale esperienza. Informazione, persuasione e coinvolgimento diffusi sono necessari, anzitutto per il successo di misure come la previdenza integrativa, che implicano impegni a lungo termine e risultati differiti nel tempo, quindi meno percepibili dagli utenti. Tanto più che la percezione della loro utilità

risulta ridotta dal fatto che la relative fasi di costruzione e gestione si sono allontanate dai luoghi di lavoro e trasferite in sede nazionale, in ossequio alla comprensibile esigenza di disporre di sufficienti masse critiche da mobilitare.

L'utilità e lo sviluppo ulteriore della previdenza integrativa dipendono dalla capacità delle parti di contrastare i rischi di burocratizzazione e di inefficienza gestionale legati alla sua dimensione e centralizzazione (a meno di non renderla obbligatoria). La stessa sfida si pone per la sanità e l'assistenza integrativa, anch'esse in rapida crescita dimensionale e di scala. È vero che queste forme di welfare sono di più immediata fruibilità ed apprezzamento da parte dei singoli di quanto non avvenga per i fondi di previdenza. Esse sono però ancora prive di una regolazione adeguata che ne garantisca la corretta gestione. Trasparenza ed efficienza di gestione sono tanto più necessarie per le grandi dimensioni delle spese in assistenza sanitaria, e per le prospettive di una sua crescita in tutti i paesi.

Le pratiche di informazione e coinvolgimento sono diverse per le altre e molteplici forme di welfare che, viceversa, nascono e si gestiscono a livello aziendale e/o territoriale. Qui si deve seguire l'intero processo di costruzione ed implementazione da parte delle imprese, come indicano le testimonianze e le analisi del volume e come anche questa volta conferma la mia esperienza personale. Si deve anche garantire la piena conoscenza dell'esistente, che è troppo spesso sommaria. Tale conoscenza costituisce il presupposto necessario per razionalizzare le pratiche ricevute dal passato, per renderle più efficaci e (sovente) meno costose.

L'attuale *fase due* del welfare aziendale si è arricchita di molte misure nuove, spesso testate ancora in modo provvisorio. Proprio per questo, ai decisori aziendali si richiede un salto di qualità nei processi di selezione delle priorità, nell'analisi delle condizioni di fattibilità, nell'implementazione delle singole misure e nella valutazione dei costi relativi. Al riguardo, i contributi del volume offrono indicazioni utili per un'ottimizzazione dei costi e dell'efficacia.

Richiamo l'attenzione su alcuni temi che mi sembrano particolarmente importanti. Anzitutto, la complessità dei bisogni da soddisfare e delle possibili risposte di servizio indica l'opportunità di differenziare tali risposte, privilegiando pacchetti compositi di misure, alcune garantite, altre opzionali, come già adottato da varie aziende. La possibilità di opzioni multiple è un'importante occasione di coinvolgimento offerta ai dipendenti, ed accresce la percezione del valore dei *benefit* ricevuti: per questo le ricerche mostrano che è apprezzata dagli interessati. Naturalmente, imboccare questa strada accresce la complessità delle scelte e della loro implementazione, sia

se assunte direttamente delle aziende che in caso vengano affidate a gestori esterni.

Una particolare attenzione va prestata alle implicazioni giuridiche di alcune misure. Le erogazioni avviate dall'azienda con intento liberale tendono a trasformarsi in obblighi quando per le modalità con cui sono attuate (assenza di riserve specifiche di revocabilità, prestazioni ed eventi eccezionali cui sono connesse) creino un affidamento circa la loro stabilità. Una simile tendenza, avvalorata dalla giurisprudenza, è riferibile anche alle forme di welfare che presentino questi caratteri. Le scelte aziendali in materia dovranno tener conto di questa evoluzione circa il valore vincolante dell'impegno.

Altra variabile importante riguarda i trattamenti fiscali e contributivi, previsti dal legislatore sia per i *fringe benefit* che per le diverse prestazioni di welfare: trattamenti che non risultano sempre di facile interpretazione.

L'evoluzione dei bisogni e delle pratiche di welfare ha delineato – come dicevo – nuove aree di intervento. Anzitutto quelle rivolte a soddisfare le esigenze di cura ed assistenza delle persone, dei dipendenti e della loro famiglia, dai bambini agli anziani. Si tratta di un settore in grande sviluppo in tutti i paesi europei, che risponde alla profonda evoluzione demografica, sociale, culturale e degli stili di vita dei nostri tempi. Interventi in quest'area sono tanto più importanti in Italia per la storica debolezza del welfare pubblico, che sostiene poco la famiglia, e scarica su di essa compiti sempre più gravosi di cura di figli ed anziani.

Per questo motivo è di crescente importanza l'insieme di misure rivolte a facilitare la conciliazione e condivisione di ruoli all'interno della famiglia: *part time*, congedi parentali, banca delle ore finalizzata a “guadagnare” tempo per la famiglia e per attività di cura ma anche di formazione; servizi di assistenza. Misure del genere hanno un impatto positivo non solo sul benessere delle famiglie e del clima aziendale, ma anche sullo sviluppo economico, perché contribuiscono ad accrescere il tasso di occupazione femminile, in Italia estremamente basso (fattore comprovato di stimolo alla crescita).

Il welfare aziendale si è inoltre arricchito, non solo in Italia, di misure dirette a migliorare il *work-life balance*, cioè il rapporto fra tempi di vita e di lavoro e la gestione del tempo rispetto alle priorità della persona nel corso della vita. Si tratta di un'esigenza diffusa non più solo fra quadri e dirigenti, ma nella generalità dei dipendenti e delle persone, sollecitata dalla complessità della vita moderna e dall'amplificazione di compiti sociali e funzionali che il singolo deve svolgere, a cominciare dall'accesso ai servizi pubblici e privati.

Ancora più latamente, le misure di welfare si sono estese fino a coinvolgere aspetti della vita personale ulteriori a quelli direttamente legati al lavoro: dallo studio allo sport, al turismo, alla qualità dell'alimentazione ed agli stili di vita. Lo sviluppo di queste nuove aree di welfare è affidato, come mostrano i contributi del volume, alla sperimentazione ed alla lungimiranza delle imprese, ma anche alla cultura e sensibilità dei lavoratori. È un obiettivo che richiederà un impegno crescente sul piano della gestione e nell'allocazione delle risorse, e tanto più necessario a fronte delle attuali ristrettezze economiche. È significativo che alcune esperienze aziendali recenti abbiano attuato d'intesa col sindacato una diversa allocazione dei tradizionali premi di produzione, destinando in tutto o in parte il loro ammontare al finanziamento di forme di *benefit* e di welfare. Talora la scelta è stata definita in sede collettiva con accordi sindacali, altre volte si è lasciato agli stessi dipendenti di decidere quanto destinare al welfare e quanto mantenere in forma di retribuzione. Le agevolazioni fiscali e contributive esistenti non solo in Italia a favore delle varie forme di *benefit* costituiscono un incentivo, sia per l'azienda che per i lavoratori, a privilegiare tali forme rispetto ai semplici incrementi monetari. Le ricerche confermano la rilevanza di tali incentivi anche in Italia, dove la loro misura è relativamente contenuta, e non distribuita in modo del tutto equilibrato.

L'utilità dimostrata dalle esperienze esistenti sia in termini di efficienza aziendale che di benessere dei lavoratori mostra che un'ulteriore fase di sviluppo del welfare aziendale non solo è possibile, ma merita il sostegno di tutti, anche del potere pubblico.