



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



LA CONTRATTAZIONE DEL WELFARE AZIENDALE



MOTIVAZIONI, PRATICHE,
«AMBIENTE CONTRATTUALE» E RELAZIONI INDUSTRIALI

Elaborazione a cura del progetto EQUIPE 2020

1. MOTIVAZIONI E STRATEGIE DEGLI ATTORI: IL WELFARE NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Quale «funzione» svolge il welfare aziendale nelle relazioni industriali e nella contrattazione?

Da parte delle **aziende**, sono diversi i punti di partenza che determinano il profilo del piano di welfare e le sue prospettive:

- risparmio sui costi (a prescindere dal legame con il premio di produttività),
- armonizzazione e modernizzazione contrattuale (superamento delle difformità e degli squilibri dei trattamenti e della contrattazione, orientamento alla personalizzazione della retribuzione, etc.),
- opzione para-retributiva (nel dispositivo del premio di produttività),
- innovazione e benessere organizzativo (legame tra welfare fiscale e normativo, intreccio con organizzazione del lavoro, interventi su orari, formazione e polifunzionalità, specificazione e miglior favore rispetto a permessi, congedi, aspettative, etc.).

Per il **sindacato** è una scelta “difensiva”:

- per garantire più potere d’acquisto in mancanza di aumenti salariali,
- che accompagna il cambiamento organizzativo/produttivo,
- che costituisce una componente di una strategia sui “diritti” e opportunità di benessere (insieme a permessi, congedi, aspettative, conciliazione vita-lavoro, etc.).

A seconda della scelta strategica si configurano **diversi approcci al welfare aziendale**: come leva di sviluppo, innovazione e produttività, sostegno ai fattori produttivi (**fattore di input**), oppure come strumento di riduzione dei costi, e/o riconoscimento dello sforzo/compensazione dei lavoratori (**fattore di output**).

Le funzioni del welfare aziendale: i casi

Elettrogruppo Zerouno (2015)	Accordo sul welfare <ul style="list-style-type: none">• Riconoscimento del congedo matrimoniale a coppie di fatto e omosessuali• Contributo per figli non autosufficienti• 1 giorno retribuito dei 5 non retribuiti per malattia figlio tra 3 e 8 anni
Autogrill (2015)	Accordo integrativo (interventi in rapporto alla dilazione di elementi retributivi aziendali) <ul style="list-style-type: none">• Carrello spesa• Trasformazione dell’indennità di disagiata sede in buono benzina
Ducati Motor (2015)	Contratto integrativo e di partecipazione <ul style="list-style-type: none">• 24 ore di permesso retribuito per decesso o gravi infermità del coniuge o convivente more uxorio• Contributi asilo nido• Borse di studio per studenti in base a ISEE
Banca Etica (2013)	Accordo integrativo <ul style="list-style-type: none">• Contributi per trasferimento di sede, in relazione al sistema di personalizzazione di orario e conciliazione

LA CONTRATTAZIONE DEL WELFARE AZIENDALE

Motivazioni, pratiche, «ambiente contrattuale» e relazioni industriali

Questi diversi casi evidenziano **differenti funzioni del welfare aziendale**:

- il raccordo del welfare con gli altri istituti contrattuali relativi (retributivi e normativi) ed i diritti, le opportunità sociali ed il benessere;
- il legame tra welfare e sviluppo aziendale (organizzazione del lavoro, flessibilità, formazione e polivalenza, partecipazione). Questa relazione mette in luce la differente posizione funzionale del welfare aziendale, la cui adozione può facilitare l'intervento su altri istituti (ad esempio, salariali) ed essere a sua volta maggiormente accettato dalle rappresentanze sindacali se integrato con interventi migliorativi su permessi, congedi, etc. (elementi spesso considerati "welfare aziendale" non fiscale, ma normativo, negli accordi stessi, come ad esempio nel caso Ikea);
- le scelte diversificate del tavolo negoziale o di partecipazione (accordo su detassazione, accordo specifico, accordo integrativo aziendale, accordo territoriale su produttività o entro il sistema bilaterale, regolamenti aziendali, Cral e associazioni ad hoc).

Inoltre, evidenziano l'importanza dell'**ambiente contrattuale**, insieme allo **stato delle relazioni industriali** in senso stretto.

Lo scambio e il «retroscena» negoziale: i casi

Ikea (2015)	Contratto integrativo <ul style="list-style-type: none">• Vasta dotazione di norme di miglior favore su permessi, congedi e aspettative, anche in anticipo rispetto alle norme di legge• Sistema TIME di orario
Comifar(2015)	Contratto integrativo <ul style="list-style-type: none">• Norme di miglior favore su permessi e congedi• Scambio solidale ROL• Sostegno per ludopatia e stalking• Erogazione in benefit di precedenti premialità salariali
Eataly(2015)	Interventi su flessibilità e prevedibilità orari, polivalenza e formazione

Questi casi denotano:

- uno **scenario differenziato** (disdetta contratto, armonizzazione contrattuale, avvio relazioni industriali);
- differenti **nodi negoziali** (struttura del salario, organizzazione del lavoro e flessibilità orario e regolazione in fase espansiva);
- strumenti e soluzioni in relazione a **diritti e opportunità di natura sociale** e **welfare aziendale**(innovazione organizzativa, sperimentazioni in termini di orari, turnistica, inquadramenti e polivalenza).

2. GOVERNANCE E GESTIONE DEL WELFARE AZIENDALE

Come attuare la **governance** e la gestione del welfare aziendale?

Attraverso:

- Analisi del welfare già erogato direttamente o indirettamente per via contrattuale o bilaterale rispetto a una specifica ampiezza del piano di welfare che non si sovrapponga alla bilateralità
- Survey sui bisogni
- Commissioni paritetiche, pianificazione e verifica degli interventi
- Raccordo col welfare territoriale e analisi dei servizi esistenti
- Raccordo col welfare unilaterale: separazione e/o integrazione
- Scelta fornitori e qualità dei beni e servizi offerti, specie alla luce della probabile estensione dei servizi (tra questi quelli per infanzia, cura e assistenza degli adulti) grazie alla detassazione del premio di produttività. La scelta dei fornitori e gli standard di qualità non devono partire da zero, ma si possono raccordare sia a livelli di welfare pubblico sia alla contrattazione già abituale su regole contrattuali e qualità dei fornitori di beni e servizi, o quelli per i quali è stata operata esternalizzazione.

La **governance** si caratterizza, quindi, come **elemento di facilitazione nelle relazioni** tra le parti, anche su altri temi.

La governance del welfare aziendale: i casi

GESTIONE PARITETICA/BILATERALE	Metro (2016) Sistema di commissioni bilaterali, nell'ambito di progetti preesistenti su <i>active ageing</i> , diritti e promozione della diversità, etc.
PROCEDURE E BISOGNI	Eataly (2015) Survey sulla definizione degli interventi di welfare aziendale
RESPONSABILITÀ SOCIALE E RAPPORTI CON TERZO SETTORE	Corneliani (2012) Adesione al Polo sociale di Mantova per il sostegno dell'economia sociale del territorio e l'accesso a prodotti e servizi socialmente responsabili
QUALITÀ DEI BENI E SERVIZI	Dnv-GI Associazione paritetica che gestisce il Fondo di solidarietà aziendale
RAPPORTI CON IL WELFARE TERRITORIALE E PUBBLICO	Ducati (2015) Polizza sanitaria con accesso facilitato alle prestazioni del SSN e utilizzo ISEE per determinare l'entità del welfare



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



CREDITI

Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.

Realizzazione: Progetto EQUiPE 2020 - Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro

Diritti: Anpal Servizi S.p.A.

Sviluppo a cura di: E-CO e-learning studio Srl

Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0



Aggiornamento: Gennaio 2017

Per informazioni: worklifebalance@anpalservizi.it