



Associazione
Alte Professionalità Finanza
Credito
Assicurazioni



a cura di Domenico Iodice

Il welfare aziendale negoziato, tra flexicurity e solidarietà inclusiva

Il contributo dei settori bancario e metallurgico

**The corporate welfare negotiated,
between flexicurity and inclusive solidarity**

**The contribution of the banking
and metalworking sectors**



L'Associazione APF (Alte Professionalità, Finanza, Credito e Assicurazioni) si ispira ai valori e ai principi della FIRST e della CISL e si propone di difendere e promuovere, in forma organizzata in Italia e all'estero, i valori professionali dei lavoratori appartenenti alle alte professionalità del settore creditizio, assicurativo e finanziario in generale, ferma restando ovviamente la titolarità contrattuale della FIRST. Per raggiungere tali scopi l'Associazione sviluppa iniziative nei seguenti campi: la formazione e l'aggiornamento professionale; lo studio, l'analisi e la ricerca su problematiche inerenti all'ambiente, alla sicurezza, al benessere e alla qualità della vita con riguardo particolare al bilanciamento fra aspetti professionali e vita privata. Inoltre, l'Associazione si interessa di problemi relativi all'orientamento al lavoro e opera per la tutela della dignità e dell'etica del lavoro. Infine, l'Associazione intrattiene relazioni internazionali promuovendo scambi culturali con associazioni professionali europee aventi finalità comuni e collabora con organizzazioni sindacali europee di settore e confederali (UNI Europa e Eurocadres).

APF, P&Ms Association is based on the values and principles of union organizations, FIRST and CISL. It intends to defend and promote, in Italy and abroad, the professional values of P&Ms workers belonging to credit sector, insurance and finance in general. To achieve these goals the Association develops initiatives in the following fields: training and professional development; study, analysis and research on issues concerning the work environment, the safety, the welfare and the quality of life with particular regard to the reconciliation of work and family life. In addition, the Association is interested in issues related to the work orientation and it focuses on the protection of the dignity and the ethic of the work. Finally, the Association maintains international relations by promoting cultural exchanges with European trade union associations with common goals and it collaborates with European trade unions and industry federations (Eurocadres and UNI Europa).

Domenico Iodice, giuslavorista, si occupa di relazioni industriali e contrattazione collettiva. Abilitato all'esercizio della professione forense, è attualmente Responsabile nazionale dei Coordinamenti aziendali di FIRST CISL e Responsabile scientifico di APF.

Tra le sue principali pubblicazioni: *I fidi e gli impieghi*, Edibank, 1996; *La gestione dei crediti in sofferenza*, Bancaria Editrice, 2003; *Le controversie individuali di lavoro*, Edizioni Lavoro, 2005; *Conciliazione e arbitrato*, ABI-Bancaria Editrice, 2006; *Accordi di clima*, Edizioni Lavoro, 2009; *Commento al CCNL del credito* (Aa.Vv.), Giappichelli, 2009; *Conciliazione e arbitrato in sede CAE alla luce della Direttiva 2009/38/CE*, Edizioni Lavoro, 2011; *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia. CAE e sindacati insieme per un diritto del lavoro comunitario*, APF, 2014; *Il lavoro agile nella legge 81/2017: flessibilità o destrutturazione del rapporto di lavoro?* (coautore), Working Paper n. 9, Adapt University Press, 2017; *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, Edizioni Lavoro, 2017, *Work-life management e dialogo sociale. Dagli accordi di clima alla bilateralità*, Edizioni Lavoro, 2018.

Riccardo Colombani (Conclusioni) è Segretario Generale FIRST CISL.

L'inclusività solidale è il passe-partout che può consentire al welfare privato, negoziato nelle imprese, di uscire dalla prigione concettuale dell'"esclusività", tipica dei club aziendali, per accreditarsi come possibile risposta integrata (welfare mix) al bisogno crescente di sicurezza sociale espresso dai cittadini europei. Il benessere sociale è da tempo uno dei diritti fondamentali dell'Unione europea, basato, per i lavoratori-cittadini, sulla Direttiva-quadro europea 89/391 CEE, ma oggi non può essere finanziariamente perseguito dal solo sistema di flexicurity pubblico. Occorre l'intervento delle imprese, indirizzato e valorizzato dalla contrattazione collettiva. Quest'ultima si scontra con un limite: sono diversi gli standard di welfare pubblico da paese a paese, e diversi sono i trattamenti fiscali (anche di vantaggio) ad essi connessi. Tale situazione favorisce il dumping normativo e sociale, anche perché il legislatore europeo non ha competenza in materia di fiscalità. I sindacati aziendali sono il primo soggetto di prossimità lavorativa e il primo corpo intermedio di rappresentanza collettiva tra cittadino-lavoratore, comunità territoriale e Unione europea. Dunque un welfare privato può essere a pieno titolo innestato nel sistema pubblico se è osmoticamente aperto alla comunità più ampia di riferimento, cioè se offre sostegno e riceve incentivazione in un'ottica solidale e inclusiva. Un welfare privato ha queste caratteristiche se non è un welfare "ottriato", ma riviene dal dialogo sociale e dalla contrattazione collettiva. I processi di aggregazione tra imprese proiettano l'iniziativa economica in uno spazio transnazionale che non è res nullius, ma ambito comunitario. Superare i confini nazionali della contrattazione collettiva è pertanto una ineludibile necessità. Per conseguire tale obiettivo, almeno a livello di impresa transnazionale, occorre dunque un metodo di lavoro che coinvolga, sul tema del welfare, sindacati nazionali, CAE, federazioni europee e istituzioni comunitarie.

Solidarity inclusiveness is the passe-partout that can allow private welfare, negotiated in companies, to get out of the conceptual prison of "exclusivity", typical of corporate clubs, to be credited as a possible integrated response (welfare mix) to the growing need for social security expressed by European citizens. Social welfare has long been one of the fundamental rights of the European Union, based, for worker-citizens, on the European Framework Directive 89/391 EEC, but today it cannot be financially pursued by the public flexicurity system alone. It requires the intervention of companies, guided and enhanced by collective bargaining. Collective bargaining has a limit: there are different standards of public welfare from country to country, and there are different tax treatments (even advantageous ones) connected to them. This situation favours regulatory and social dumping, also because the European legislator has no competence in the field of taxation. Company trade unions are the first subject of working proximity and the first intermediate body of collective representation between citizen-worker, territorial community and the European Union. Therefore, private welfare can be fully grafted into the public system if it is osmotically open to the wider community of reference, i.e. if it offers support and receives incentives in a supportive and inclusive perspective. A private welfare has these characteristics if it is not a "blocked" welfare, but comes from social dialogue and collective bargaining. The processes of aggregation among enterprises project the economic initiative into a transnational space that is not res nullius, but a community sphere. Going beyond the national boundaries of collective bargaining is therefore an inescapable necessity. In order to achieve this objective, at least at transnational company level, a working method is therefore needed involving, on the welfare issue, national trade unions, EWCs, European federations and Community institutions.

Realizzato con il contributo
dell'Unione Europea



9788873134688



9 788873 134688

*Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions
in the metal and finance sectors: The key role of workers' participation rights nagers.*



Associazione
Alte Professionalità Finanza
Credito
Assicurazioni



a cura di Domenico Iodice

Il welfare aziendale negoziato, tra flexicurity e solidarietà inclusiva

Il contributo dei settori bancario e metallurgico



Progetto realizzato con il contributo dell'Unione Europea

La responsabilità delle opinioni espresse nel testo è solo dell'Autore e pertanto la Commissione Europea non è responsabile per gli usi che possono essere fatti delle informazioni in esso contenute.



La versione che fa fede è quella italiana.

© copyright 2019
Edizioni Lavoro Roma
Via Salaria 89

progetto grafico di copertina: Michela Boccalini
copertina e impaginazione: Typeface, Cerveteri (Roma)

traduzione inglese di Marilena Furio

finito di stampare nel dicembre 2019
da Print on Web
Isola di Liri (Frosinone)

Sommario

Prefazione

di *Andrea Pastacaldi*

9

PARTE I

QUALE WELFARE NEGOZIALE: ESCLUSIVO O INCLUSIVO?

1. Il welfare mix tra dinamismo delle parti sociali e resistenza del quadro normativo comunitario

di *Domenico Iodice*

15

1.1. Lo scenario e le “tesi” su cui è incardinato il progetto

15

1.2. I “postulati” a sostegno della tesi progettuale

18

1.3. Argomenti per una rilettura critica delle politiche dell’Unione europea in materia di welfare

28

1.3.1. Sistemi pubblici di welfare a confronto

28

1.3.2. L’endiadi “cittadino-lavoratore” fonda storicamente il sistema di welfare

30

1.3.3. La nuova endiadi “flessibilizzazione-globalizzazione” ridisegna il modello di welfare

31

1.4. Le ambiguità semantiche del “Modello sociale europeo”: competizione o omogeneizzazione normativa?

34

1.5. Da “Lisbona 2000” a “Europa 2020”:

principi comuni ma nessuna omogeneità normativa

38

1.6. Il ruolo della contrattazione collettiva nei modelli di welfare privato e di welfare mix nei paesi dell’Unione europea

42

1.7. I modelli “esclusivi” di welfare privato: i c.d. *Cafeteria benefits*

44

1.7.1. Il modello di cittadinanza lavorativa della multinazionale Google Inc.

45

1.7.2. Il modello di monetizzazione dei servizi o “voucher servizi” in Francia e Inghilterra

47

1.8. I modelli alternativi, diversamente “esclusivi” o finalmente “inclusivi” e sociali di welfare privato

48

1.8.1. Sistemi a confronto: il Levenslooptegeling olandese, il Langzeitkonto tedesco, il CET francese e l’esperienza autarchica della contrattazione collettiva bancaria italiana

48

1.8.2. OCIRP francese: il contributo del welfare negoziale privato a un sistema inclusivo e solidale di welfare mix

51

1.8.3. L’esperienza italiana di welfare aziendale contrattato in regime di fiscalità di vantaggio

53

Bibliografia essenziale

56

PARTE II

DAL CAMBIAMENTO ALL'AZIONE NEGOZIALE

1. Il percorso formativo del progetto	
<i>di Paola Vinciguerra</i>	61
1.1. Il percorso di crescita dei partecipanti attraverso lo sviluppo del progetto	64
1.1.1. Le attività di ricerca e di studio a distanza	64
1.1.2. Il meeting di Lisbona	65
1.1.3. Il workshop di Bruxelles	66
1.1.4. Il corso di formazione di Roma	67
1.2. Il sistema di valutazione del processo formativo	70
1.2.1. L'impostazione metodologica	70
1.2.2. Gli esiti del sistema di valutazione	73
1.3. L'attività di disseminazione del progetto	75
1.4. La survey on line	76
2. Il percorso progettuale e il suo diacronico sviluppo	
<i>di Anna Masiello</i>	79
2.1. Welfare sociale diritto fondamentale	79
2.2. Obiettivi del progetto	80
2.3. Partenariato	81
2.4. Attività	81
2.5. Struttura	82
2.5.1. Lavori preparatori	83
2.5.2. Kick off – Lancio del progetto	83
2.5.3. Ricerca e analisi – Lavoro a distanza	83
2.5.4. Follow up meeting	84
2.5.5. Workshop + Steering Committee	84
2.5.6. Corso di formazione	85
2.5.7. Conferenza finale	85
2.5.8. Verifica e validazione finale	85
2.6. La tavola rotonda “Adattare il lavoro alla persona. Il sistema di welfare: uno strumento strategico per le relazioni industriali”	86
Conclusioni	
<i>di Riccardo Colombani</i>	101
1. Esiti attuali e prospettive di sviluppo della contrattazione collettiva in materia di welfare mix transnazionale	101
2. La proposta di un metodo innovativo di cooperazione negoziale a livello transnazionale	102
3. La proposta di avvio di un dialogo tripartito per la creazione di una riserva legislativa comunitaria in materia di fiscalità di vantaggio per il welfare contrattato	104
La partecipazione della FIM al progetto	
<i>di Stefano Peppoloni e Alessandra Damiani</i>	107

Le superfici ordinarie, ossia le superfici che nella vita quotidiana siamo abituati ad osservare, hanno sempre due facce, per cui è sempre possibile percorrerne idealmente una senza mai raggiungere l'altra, se non attraversando una linea di demarcazione costituita da uno spigolo (chiamato "bordo"). Per queste superfici è possibile stabilire convenzionalmente un lato "superiore" o "inferiore", oppure "interno" o "esterno".

In matematica, il "nastro di Möbius" è un esempio di superficie non orientabile e di superficie rigata, che postula, invece, un principio completamente diverso: esiste un solo lato e un solo bordo. Dopo aver percorso un giro, ci si trova dalla parte opposta. Solo dopo averne percorsi due ci ritroviamo sul lato iniziale. Quindi si potrebbe passare da una superficie a quella "dietro" senza attraversare il nastro e senza saltare il bordo ma semplicemente camminando a lungo.

Il welfare aziendale transnazionale negoziato, inclusivo e solidale, è una sorta di "nastro di Möbius" che attua la vera flexicurity europea saldando in un'ideale linea di continuità ciò che è "dentro" l'azienda e ciò che è "fuori", in una sintesi tra privato e pubblico che può realizzare l'obiettivo del "bene comune".



Prefazione

di Andrea Pastacaldi*

Welfare, una parola che racchiude molti significati, declinati diversamente sia nello spazio, da paese a paese, sia nel tempo, sotto l'influenza delle contingenze storiche. Come è ampiamente noto, il Welfare si può ricondurre con un processo semplificatorio a due modelli fondativi: quello Bismarckiano, che risale alla fine del XIX secolo e quello Beveridgiano che nasce in Gran Bretagna negli anni Quaranta del secolo scorso. Il tempo e lo spazio, come abbiamo sopra ricordato, hanno però innescato processi di ibridazione fra i due modelli senza soluzione di continuità e risulta davvero difficile censire le tipologie oggi esistenti e soprattutto valutarne le caratteristiche e gli effetti.

Questo volume nasce dalla esigenza di fare il punto a livello europeo su quel particolare modello di Welfare definito aziendale che si sta diffondendo in connessione diretta con il contrarsi dell'area del Welfare pubblico, stretto dai vincoli di bilancio delle varie amministrazioni pubbliche e dalle conseguenze della recente crisi economica. È con questo obiettivo che due sindacati, molto attivi in questa materia, aderenti alla CISL: FIRST, operante nel settore finanziario e FIM operante nel comparto metalmeccanico, hanno dato vita al progetto dal titolo *Costruzione di un sistema di welfare aziendale attraverso l'azione congiunta dei CAE e dei sindacati nei settori metallurgico e finanziario. Il ruolo chiave dei diritti di partecipazione dei lavoratori*. Il progetto ha ottenuto il finanziamento dalla Commissione europea, Direzione Impiego, Affari sociali e Inclusione.

Il libro narra, attraverso le testimonianze dei protagonisti, la storia del percorso progettuale, dall'idea iniziale all'inquadramento del fenomeno, partendo dalla definizione che ne dà il curatore stesso, nonché responsabile scientifico del progetto, Domenico Iodice. Questi utilizza una immaginifica espressione per definire il Welfare aziendale, transnazionale negoziato, inclusivo e solidale: una sorta di nastro di Möbius che attua la vera flexicurity europea.

Le attività si sono sviluppate dal 28 dicembre 2017 fino al 27 dicembre 2019, dunque 24 mesi di intenso lavoro fatto di dibattiti, relazioni interpersonali, di ricerche di "buone pratiche", di analisi a tavolino e di indagini e verifiche sul campo. Gli obiettivi fissati in sede di progettazione sono stati

* Presidente APF.

ampiamente conseguiti ed i risultati *ex post* addirittura sopravanzano per qualità e quantità quanto era stato stabilito *ex ante*. Non era affatto scontato che ciò accadesse, principalmente per le difficoltà legate alla interazione fra sindacalisti provenienti da settori così diversi, quali quello finanziario e metalmeccanico, ognuno con culture e storie di relazioni industriali molto diverse fra loro.

In più il progetto prevedeva l'interazione fra i tre soggetti del dialogo sociale europeo in rappresentanza dei lavoratori: sindacalisti dei due diversi settori provenienti da 9 paesi europei, rappresentanti di importanti Comitati aziendali europei (CAE) e Federazioni sindacali europee di riferimento (UNI Global Union Europa e IndustriAll). In proposito, Iodice ci rappresenta nelle pagine seguenti le difficoltà di conciliare competenze e ruoli diversi dei tre attori del dialogo sociale europeo che si trovano ad esercitare prerogative e ruoli talvolta in concorrenza fra loro. Nella ricerca di una composizione dei contrasti e per la maggiore efficacia dell'azione sindacale Iodice auspica la sinergia fra i tre soggetti, indicando strategie fondate sulla collaborazione e la cooperazione.

Le attività relative all'attuazione delle varie fasi progettuali sono state inoltre complicate dall'ampia transnazionalità che, se da una parte ha rappresentato una insostituibile ricchezza, dall'altra ha prodotto una vera e propria Babele linguistica, superata brillantemente grazie ai servizi di interpretariato coordinati da Carmelo Donato.

I risultati ottenuti sono dovuti alla partecipazione fattiva e continua del qualificato e numeroso partenariato, rappresentativo a livello europeo, che ha lavorato con entusiasmo come traspare dalle note scritte da Stefano Peppoloni e Alessandra Damiani del settore metalmeccanico (FIM CISL) che troverete in fondo al volume.

Ma non voglio anticipare quanto diffusamente è narrato nelle pagine seguenti. Voglio solo dare contezza dell'architettura del libro curato dal direttore scientifico del progetto, Domenico Iodice. Il volume offre al lettore, oltre alla descrizione delle varie fasi del progetto, una serie di stimoli e suggestioni che vanno dalla critica costruttiva del quadro normativo europeo alla proposta di rivisitazione degli strumenti per rafforzare la difesa dei lavoratori, sempre nell'ottica della Direttiva Quadro 89/391/CEE che all'articolo 6 (Obblighi generali dei datori di lavoro) recita: "adeguare il lavoro all'uomo". Iodice reputa necessario la individuazione di un "circolo virtuoso" di sinergia fra sindacati europei, nazionali, aziendali e CAE al fine di negoziare con le aziende multinazionali europee un welfare omogeneamente garantito per i lavoratori degli stabilimenti nazionali che vada ad integrare i welfare nazionali.

Nella seconda parte il libro entra nel vivo della narrazione del progetto.

Paola Vinciguerra ci guida alla scoperta delle attività di formazione che costituiscono l'elemento fondamentale dell'opera di diffusione/disseminazione delle conoscenze acquisite nei due anni di lavoro. Esplicativo il titolo che Paola ha dato al capitolo: "Dal cambiamento all'azione negoziale", per indicare che l'obiettivo del corso di formazione era quello di produrre nei partecipanti un vero e proprio cambiamento nel modo di pensare e di conseguenza nei comportamenti dell'operatività quotidiana di ogni partecipante. Gradevole e significativa la parte grafica che dà contezza anche delle valutazioni espresse dai partecipanti al corso di formazione.

Anna Masiello, poi, ci offre la descrizione puntuale dell'intero progetto, soffermandosi in particolare, dopo l'opportuno ed esaustivo inquadramento del tema, sulle risultanze dell'evento che ha fornito gli spunti più interessanti sulla base dei quali le attività si sono successivamente sviluppate: il Workshop di Bruxelles.

Giungiamo, infine, alla parte di Riccardo Colombani, Segretario generale di FIRST CISL, dove sono affrontati i temi più politici emersi con forza dai risultati del progetto. Ne escono così una serie di "raccomandazioni politiche" da sottoporre alla Commissione europea, in modo da dare concretezza ai risultati del lungo lavoro svolto.

Invito caldamente alla lettura di questo interessante volume e desidero ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questo progetto. Prima di tutto ringrazio la Segreteria nazionale di FIRST CISL, nella persona di Riccardo Colombani, Segretario generale, che ha fortemente creduto in questa esperienza, mettendo a disposizione la struttura e le risorse necessarie al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi. Un grazie particolare lo rivolgo al Project Manager che ha avuto la responsabilità operativa del progetto, Sabrina Brezzo, la quale ha efficacemente coordinato lo staff dei ricercatori e formatori composto da Paola Vinciguerra, Anna Masiello e Antonio Masciale. Grazie anche a Luciano Malvolti che ha curato i rapporti con i partner europei e ha gestito la Virtual Agorà il luogo virtuale dove sono transitate tutte le informazioni, gli studi, i commenti dell'intero progetto. Un ringraziamento particolare va a FIM CISL, in qualità di co-presentatore, e al suo Segretario generale Marco Bentivogli che ha partecipato alla costruzione del percorso progettuale, mettendo a disposizione le risorse umane e organizzative per il successo delle attività.

Grazie anche ai partner che hanno partecipato attivamente a tutte le fasi del progetto. I sindacati: APF FIRST (Italia), Landelijke Bediendencentrale Nattionaal Verbond voor Kaderlenden (Belgio), Banka Finans ve Sigorta işçileri Sendikası (Turchia), Krajowy Sekretariat Metalowcow-NSZZ (Polonia), Fédération de la Métallurgie CFE-CGC (Francia), Sindikat Bančništva Slovenije (Slovenia), Sindicato dos Bancarios do Sul e Ilhas (Portogallo),

Granski Sindikat Industrije i Rudarstva Nezavisnost (Serbia) e Federmanagement (Italia). I CAE: UniCredit EWC, Comité Européen BNP-Paribas e ISEO Group' EWC. Le Federazioni sindacali europee: UNI Global Union Europa e IndustriAll European Trade Union.

Inoltre voglio ringraziare UniCredit Bank Group (Italia) che ha seguito con interesse e partecipazione attiva l'intero progetto, portando le esperienze maturate all'interno del Gruppo.

Infine. Un ringraziamento particolare a Marilena Furio che, come al solito, con tempi stretti e le difficoltà di un linguaggio specialistico, si è presa l'onere della traduzione in lingua inglese.

PARTE I

QUALE WELFARE NEGOZIALE: ESCLUSIVO O INCLUSIVO?

1 Il welfare mix tra dinamismo delle parti sociali e resistenza del quadro normativo comunitario

di Domenico Iodice*

1.1. Lo scenario e le “tesi” su cui è incardinato il progetto

Il progetto finanziato dalla Commissione europea dal titolo *Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions in the metal and finance sectors: The key role of workers' participation rights* (VS/2018/0037) prende le mosse da un'iniziativa della federazione sindacale del settore bancario FIRST CISL, condivisa con convinto entusiasmo dalla federazione sindacale del settore metalmeccanico FIM CISL (co-applicant). L'intuizione confederale italiana che muove il progetto è che *è possibile coniugare flessicurezza e benessere lavorativo creando aree di contatto tra welfare pubblico e privato*. L'obiettivo dell'allargamento del c.d. “welfare mix” è quello di favorire, mediante il mantenimento di buone condizioni di vita negli ambienti di lavoro, una organizzazione di lavoro davvero “adattiva” ed inclusiva per le persone del lavoro ad anche per le loro famiglie, sgravando contemporaneamente i bilanci pubblici di costi sociali legati all'esclusione anticipata dal mondo del lavoro di persone “diversamente efficienti”. L'integrazione di politiche di welfare aziendale transnazionale, all'interno della rete sociale pubblica, può essere compiuta solo mediante l'azione ragionata, sinergica e convinta delle parti sociali: *è la contrattazione collettiva lo strumento giusto per la creazione di reti di welfare inclusive e solidali*.

A livello sovranazionale, come noto, non esiste uno strumento legislativo per il riconoscimento diretto ed *erga omnes* dell'efficacia di accordi collettivi; il meccanismo da attivare, per tale scopo, può essere l'iniziativa delle parti sociali europee, che rassegnano le intese di volta in volta raggiunte in tema di welfare al legislatore europeo, perché questi possa a sua volta tradurle in direttiva, da trasporre per via legislativa negli Stati membri. In tal senso, un'iniziativa di base può riguardare le singole multinazionali, che hanno infatti nei CAE una sede fisica per la negoziazione di intese di welfare potenzialmente vincolanti per tutti i propri stabilimenti; un'altra iniziativa può coinvolgere le federazioni europee di settore: in tal senso, lungimirante è stata la scelta dei bancari e dei metalmeccanici italiani di avviare

* Giuslavorista, Responsabile nazionale dei Coordinamenti aziendali di FIRST CISL e Responsabile scientifico di APF.

un percorso di coinvolgimento dei partner europei. Lo sbocco atteso di tale coacervo di iniziative (che parte dalla consapevolezza e dalla disseminazione culturale, per avviare subito dopo un percorso di costruzione di volontà sindacale) è quello di determinare accordi, da recepire in una nuova direttiva UE. Si tratta di istituire una sorta di “free zone” europea, che consenta al legislatore dell’Unione di rendere omogenee in Europa le politiche di incentivazione fiscale in materia di welfare privato, purché esso sia: *a.* negoziato tra le parti collettive; *b.* aperto e solidale con il mondo esterno, ovvero con le famiglie dei lavoratori e con la società civile; *c.* inclusivo delle persone del lavoro in tutto il loro ciclo di vita. *L’obiettivo è dunque di creare le condizioni favorevoli perché le imprese transnazionali che hanno stabilimenti in più paesi dell’Unione investano diffusamente in welfare contrattato, a parità di condizioni fiscali in ciascun paese.*

Un sistema di welfare può definirsi “integrato” se è capace di sfruttare, come volano, l’interazione tra risorse economiche e sociali “endogene” all’impresa (cioè fornite dalla qualità delle relazioni industriali) e risorse finanziarie e normative “esogene” all’impresa (cioè fornite dal paese che ospita i lavoratori, intesi come “cittadini”, e le loro famiglie). Tale sistema di welfare, a guida di un “anello di Möbius”, realizza in maniera plastica e dinamica quella rete di “flexicurity” che è affermata come principio fondante lo status di cittadinanza europeo. La sua realizzazione è garanzia di successo delle politiche comunitarie di piena integrazione e, insieme, è anche garanzia identitaria della stessa Unione europea, il cui patrimonio di valore è costituito dalla “comunità di persone” che producono benessere, e non solo dallo “spazio di libera iniziativa economica e di libero commercio”.

Le crisi economiche stanno diventando una condizione ricorrente per gli Stati membri, e ciò induce politiche di significativo contenimento dei costi del welfare pubblico, a fronte di bisogni sociali in aumento (sia per l’aumento della popolazione in età avanzata, sia per l’aumento della disoccupazione, sia per l’aumento delle malattie croniche). Il principio giuridico comunitario di sussidiarietà e quello di proporzionalità limitano di molto le possibilità di intervento preventivo dell’Unione, e affidano, invece, al livello “local” la soluzione del problema di un welfare efficace. La risposta che le parti sociali possono dare al problema è quella di individuare nuove formule di relazione industriale, atte a favorire l’ingresso di nuovi attori nell’arena del welfare, pubblico e privato insieme. Si parla in tale specifica accezione di “welfare mix”, individuando soprattutto nei sindacati e nelle associazioni datoriali i nuovi protagonisti del funzionamento della rete sociale allargata, rete che si abbevera delle misure di welfare contrattato, riducendo in tal modo il fabbisogno finanziario dello stato sociale. Il problema che ostacola, nella pratica, il perseguimento dell’obiettivo è che le relazioni industriali non

hanno ancora cambiato approccio e strumenti. Esse sono ancora di tipo acquisitivo/rivendicativo classico, mentre è necessario che esse diventino di tipo cooperativo, sviluppando spazi di bilateralità. Lo spirito rivendicativo è quello che oggi associa nello stesso rischio di visione tradizionalistica, unilaterale e conservativa sia i sindacati che le loro controparti datoriali: quest'ultime non sembrano disposte ad aprire alla partecipazione sindacale l'organizzazione del lavoro e la gestione d'impresa; allo stesso modo, i sindacati aziendali e nazionali non appaiono sempre disponibili a delegare le proprie funzioni di rappresentanza ad organismi sovranazionali (comitati aziendali europei e federazioni europee di settore) per la realizzazione di un vero sistema di welfare mix. Occorre dunque sviluppare nuove dinamiche relazionali e negoziali, mediante la "bilateralità", rispetto all'esercizio gestionale di un welfare che sia a beneficio "diretto" dei lavoratori e delle loro famiglie e "indiretto" della comunità territoriale in cui essi vivono.

A queste nuove relazioni industriali, di tipo "partecipativo" (che attuano il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione imprenditiva del welfare aziendale), vanno associate politiche fiscali premiali, ovvero d'incentivazione. Ciò occorre specialmente per quelle scelte d'impresa che, nell'attuare misure di welfare, decidano di "uscire" dalla logica puramente corporativa di protezione degli interessi "interni" e di allargare i benefici delle iniziative, in maniera indiretta o addirittura diretta, alla comunità sociale. In ogni caso, ogni euro speso in azienda in welfare "vero" e in prevenzione sanitaria e benessere personale e organizzativo produce sempre risparmi corrispondenti, o più che proporzionali, per la spesa pubblica. Tale scelta va sostenuta e incoraggiata mediante politiche di premialità.

Le politiche fiscali nazionali dovrebbero essere omogeneizzate tra loro, ma i vincoli normativi europei consentono solo la scelta volontaria da parte dei paesi membri, ovvero l'unanimità di intenti. In mancanza, la politica legislativa comunitaria può fare poco in materia fiscale. Il ruolo-chiave della partecipazione dei lavoratori nella costruzione di un sistema di welfare aziendale integrato nella società civile può essere giocato solo a condizione che gli imprenditori siano disponibili ad attuare una "disclosure" dell'organizzazione d'impresa, ovvero un'apertura alla gestione di alcuni processi d'impresa: segnatamente, quelli d'investimento, selezione, amministrazione e controllo dei servizi di welfare. In pratica, occorre implementare: *a.* accordi collettivi in materia; *b.* organismi bilaterali di gestione dell'oggetto degli accordi. Occorre, infine, un super-accordo (Global Framework Agreement o Accordo quadro) delle parti sociali europee che impegni politicamente gli Stati membri all'adozione di politiche fiscali premiali per l'obiettivo sociale di un welfare-mix efficace ed omogeneo in tutto il perimetro europeo.

La tesi: creazione di una sorta di “Welfare glocal negoziale”

L’obiettivo di fondo del progetto è l’individuazione di un “circolo virtuoso” di sinergia fra sindacati europei, nazionali, aziendali e CAE al fine di negoziare con le aziende multinazionali europee un welfare, omogeneamente garantito per i lavoratori degli stabilimenti nazionali, che vada ad integrare i sistemi di welfare nazionali.

In particolare intendiamo analizzare le buone pratiche che scaturiscono dalla collaborazione sinergica fra CAE e sindacati aziendali. In tale sede di confronto i rappresentanti dei lavoratori hanno due strumenti a disposizione: i diritti di informazione e consultazione, detenuti dai CAE (che però non dispongono di potere di contrattazione collettiva, difettando dell’*erga omnes*) e le classiche prerogative negoziali, esercitabili però in ambito “local” per definire accordi collettivi nel campo del welfare aziendale.

L’omogeneizzazione dei servizi privati mediante l’unificazione dei processi negoziali in sede CAE migliora anche l’efficacia dell’azione di lobbying nei confronti del pubblico, consentendo una stima economica dell’impatto sociale del welfare mix, e dunque anche dei corretti incentivi fiscali da riconoscere all’impresa multinazionale.

1.2. I “postulati” a sostegno della tesi progettuale

a. Welfare come diritto costituzionale dell’Unione

Il Trattato sull’Unione europea (TUE) e il Trattato sul funzionamento dell’Unione europea (TFUE) occupano il livello più alto nella gerarchia delle fonti del diritto dell’Unione e costituiscono il diritto primario dell’Unione. Essi hanno identico valore e forza giuridica. Il TUE si compone di 55 articoli: gli Stati contraenti istituiscono l’Unione europea, alla quale attribuiscono competenze per conseguire i loro obiettivi comuni. Il TFUE in 358 articoli organizza il funzionamento dell’Unione e determina i settori, la delimitazione e le modalità d’esercizio delle sue competenze. La Carta dei diritti fondamentali dell’UE ha efficacia vincolante nell’ordinamento dell’Unione e ha lo stesso valore giuridico dei Trattati (art. 6 TUE) e riguarda: rispetto della dignità umana, della libertà, della democrazia, dell’uguaglianza, dello stato di diritto e dei diritti umani, compresi i diritti delle persone appartenenti a minoranze. Essi sono considerati valori fondativi (art. 2 TUE).

Obiettivo dell’Unione è la promozione della pace, dei suoi valori e del benessere dei suoi popoli. A tal fine, l’Unione è chiamata a creare per i suoi cittadini uno spazio di libertà, sicurezza e giustizia senza frontiere interne;

a instaurare un mercato interno; a promuovere lo sviluppo sostenibile dell'Europa; a combattere l'esclusione sociale e le discriminazioni; a promuovere la coesione economica, sociale e territoriale e la solidarietà tra gli Stati membri (art. 3 TUE).

b. Welfare e principio di sussidiarietà

Il riparto di competenze tra l'Unione europea e gli Stati membri è regolato dai principi di attribuzione, sussidiarietà e proporzionalità, oltre che di leale cooperazione (artt. 4 e 5 TUE).

In base al *principio di attribuzione*, l'Unione può agire solo nell'ambito delle competenze che le sono espressamente conferite dagli Stati membri nei Trattati; qualsiasi competenza ad essa non formalmente attribuita rimane perciò nella piena titolarità degli Stati membri. In diritto, si dice che la titolarità di competenze statuali è “originaria”¹ quella dell'Unione europea è “derivativa”.

Secondo il *principio di sussidiarietà*, nei settori che non sono di sua competenza esclusiva, l'Unione interviene soltanto se, e nella misura in cui, gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere conseguiti in misura sufficiente dagli Stati membri, ma richiedono un supplemento d'intervento a livello di Unione.

In base al *principio di proporzionalità*, il contenuto e la forma dell'azione dell'Unione non possono eccedere quanto i Trattati richiedono per il raggiungimento degli obiettivi sanciti dai Trattati stessi. In tale accezione, il principio di proporzionalità si interseca con il principio di sufficienza dell'azione giuridica dell'Unione.

c. Welfare tra competenza concorrente e di sostegno

Le competenze dell'Unione sono classificate in tre categorie: esclusive, concorrenti e di sostegno, coordinamento e completamento (artt. 2-6 TFUE).

L'Unione ha *competenza esclusiva* in materia di unione doganale; definizione delle regole di concorrenza del mercato interno; politica monetaria; conservazione delle risorse biologiche del mare; politica commerciale comune, nonché per la conclusione di accordi internazionali sulle materie.

Ha *competenza concorrente* con quella degli Stati membri su: mercato interno; politica sociale; coesione economica, sociale e territoriale; ambiente; protezione dei consumatori; trasporti; reti transeuropee; energia; spazio di

¹ Un ordinamento giuridico si dice “originario” quando esso pone se stesso in quanto “superiorum non recognoscens”. Nei Trattati, invece, i soggetti che costituiscono, fondandole, le Istituzioni europee e le loro prerogative di competenza sono gli Stati membri, che accettano in ciò specifiche limitazioni della propria sovranità.

libertà, sicurezza e giustizia; problemi comuni di sicurezza in materia di sanità pubblica.

Infine, ha competenze di *mero sostegno, coordinamento e completamento* dell'azione degli Stati relativamente a tutela e miglioramento della salute umana; industria; cultura; turismo; istruzione, formazione professionale, etc.

d. Welfare integra il diritto di cittadinanza europea

Il welfare pubblico è non solo un sistema complesso di servizi organizzato dallo Stato, ma un diritto soggettivo del cittadino europeo: costituisce uno dei diritti fondamentali dell'Unione. L'architettura istituzionale comunitaria più remota di tale diritto risale all'ambito del rapporto di lavoro e si fonda sulla Direttiva quadro 89/391 CEE, che impone responsabilità datoriali nell'organizzazione del lavoro finalizzate ad "adeguare il lavoro all'uomo". La Commissione nel Libro bianco del 2004 COM(2004) del 12 maggio 2004 afferma che i servizi di interesse generale, basati sul principio di solidarietà, garantiscono alla persona/cittadino di beneficiare dei propri diritti fondamentali all'interno di un elevato livello di protezione sociale.

Il diritto di cittadinanza europea diviene diritto soggettivo ad ottenere tutele di welfare nel paese in cui il cittadino lavora. Si tratta di un vero e proprio "diritto di sequela", che è stato oggetto di riconoscimento anche per via giudiziale mediante interventi della Corte di giustizia europea. Adeguati livelli di welfare integrano il "patto sociale", non solo tra cittadini e Stato, ma anche tra cittadini e lavoratori, tra Stato e imprese, tra cittadini e imprese. La coesione sociale e territoriale si può attuare solo "seguendo" la persona/cittadino nei suoi movimenti sul territorio dell'Unione. E il welfare integrato deve "seguirlo" sia quando questi lavora sia quando cessa di lavorare.

e. Welfare è insieme di servizi e benefit

L'altro concetto-chiave che qualifica il welfare come pubblico è che esso riguarda i servizi forniti non, genericamente, dall'Unione europea in quanto tale, ma dallo Stato dell'Unione in cui il cittadino risiede: è insomma lo "status" di cittadino (o di profugo-extracomunitario) a fondare tali diritti. Globalizzazione, flussi migratori, invecchiamento della popolazione, hanno comportato l'insorgere di nuovi e diversificati bisogni sociali, un tempo sconosciuti, e a cui i sistemi di protezione della collettività devono dare delle risposte (oggi "minime" assistenziali e di sola cura).

Il welfare privato, per converso, corrisponde al sistema di servizi forniti dalle imprese alla propria platea di riferimento, che comprende essenzialmente i lavoratori, al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa. Tali servizi spaziano dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela alla salute, fino a proposte per il tempo libero. L'ambito azien-

dale consente di individuare le esigenze dei lavoratori in un contesto di conciliazione di tempi di lavoro e di vita privata e di miglioramento del clima aziendale e del benessere legato alla coesione sociale. I risultati positivi del welfare privato ritornano anche all'azienda in termini di maggiore produttività, riduzione dell'assenteismo, aumento del livello di engagement.

f. Welfare come diritto individuale transnazionale

Chiunque abbia la cittadinanza di uno Stato membro gode anche dello status di cittadino dell'UE (art. 9 TUE). L'Unione rispetta il principio dell'uguaglianza dei cittadini, che beneficiano di uguale attenzione da parte delle sue istituzioni (*ibidem*). I Trattati vietano ogni discriminazione effettuata in base alla nazionalità (art. 18 TFUE). In forza del combinato disposto di tali articoli 9 TUE e 18 TFUE, i cittadini degli Stati membri hanno diritto all'applicazione delle medesime disposizioni legislative previste per i cittadini dello Stato nel quale si trovano. Il divieto di discriminazione copre tanto le forme "dirette", che ricorrono quando la (diversa) nazionalità costituisce il presupposto per l'applicazione di un trattamento legislativo differenziato da parte di uno Stato membro verso i cittadini, quanto le forme "indirette" (o dissimulate) che, sulla base di altri criteri distintivi, determinano uno svantaggio pratico per i cittadini degli altri Stati membri.

La norma della parificazione del trattamento nazionale per tutti i cittadini europei costituisce una delle disposizioni giuridiche fondamentali dell'ordinamento dell'Unione europea ed è dotata di *efficacia diretta*; essa può, pertanto, essere fatta valere dai cittadini comunitari dinanzi al giudice nazionale adito.

g. Welfare: problemi di effettività

L'arretramento generale del welfare pubblico in fasi, purtroppo ricorrenti, di crisi economica dello Stato è problema diverso, legato evidentemente non tanto alla distribuzione delle risorse finanziarie, ma alla loro crescente scarsità. Alla penuria di fondi pubblici si accompagna, insomma, la crescita delle esigenze di una popolazione sempre più vecchia e non auto-sufficiente. A ciò si aggiunga che il sistema di welfare tradizionale non appare più in grado di soddisfare le esigenze nuove e più vaste, se non addirittura pervasive, della persona del cittadino, che rivendica un welfare capace di offrire sicurezza psicologica, esistenziale. Conseguentemente lo Stato ha indirizzato la propria azione verso forme di sostegno del welfare privato, promuovendone la diffusione in vari modi come per esempio prevedendo una serie di sgravi ed esenzioni fiscali che lo rendono appetibile sia agli occhi degli imprenditori che dei lavoratori. È in questo contesto che negli ultimi anni si è assistito ad un enorme sviluppo delle iniziative di welfare privato

(o “secondo welfare”) che hanno svolto un ruolo integrativo ma talvolta anche sostitutivo di quello pubblico.

In tal senso occorre reingegnerizzare il welfare come sistema non solo di protezione sociale rispetto a tutele minime, ma come propulsore di innovazione sociale, come sistema dinamico di interazione tra risorse pubbliche e private, come cantiere di iniziative positive per il benessere non solo della persona intesa come individuo o come lavoratore (attivo o no che sia), ma della società nel suo complesso.

In tale contesto prende piede e si sviluppa un’idea di “secondo welfare”, o “welfare mix”, caratterizzato dall’ingresso di nuovi attori nell’arena del welfare. In questa nuova prospettiva, privati cittadini, fondazioni, associazioni di volontariato, sindacati, associazioni datoriali, assicurazioni, cooperative e aziende sono tutti impegnati a garantire il c.d. *workhealth-life balance*.

h. Welfare unilaterale, contrattato e bilaterale

La creazione di un piano di welfare aziendale può avvenire per via unilaterale o bilaterale.

Nel *welfare unilaterale* le iniziative adottate per il benessere dei dipendenti vengono considerate come una concessione paternalistica del datore di lavoro. Le iniziative vengono poste in essere dall’imprenditore *motu proprio*, nell’esercizio della sua libertà di iniziativa economica e di organizzazione dell’impresa, senza cioè che la partecipazione dei sindacati traduca le concessioni in certezza giuridica di permanenza e di esigibilità individuale delle misure di welfare. L’imprenditore può procedere alla eliminazione del sistema di welfare concesso in ogni momento, in base a una propria insindacabile scelta. È pertanto evidente che tale welfare non assicura un elevato livello di stabilità associato a benefici di medio lungo periodo, e non aumenta la percezione di sicurezza e di benessere individuale e collettivo che è alla base del c.d. “contratto psicologico” di lavoro.

Il *welfare contrattuale* opera, in ambito nazionale, sia a livello aziendale sia a livello settoriale. In primo luogo può introdurre prestazioni di welfare nella contrattazione di categoria di settore o territoriale. Può inoltre costituire materia di contrattazione collettiva aziendale, sempre su base nazionale. Può, ancora, concretizzarsi in interventi delegati dallo Stato agli enti bilaterali paritetici costituiti dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro di una determinata categoria professionale.

Il *welfare bilaterale*, se sviluppato, permette una nuova configurazione delle relazioni industriali: le parti sociali hanno un ruolo decisivo nella determinazione delle prestazioni, in quanto sono i soggetti privati a definirle, organizzarle ed erogarle, svolgendo un ruolo non di mera contrattazione ri-

vendicativa, ma anche di mediazione sociale nell'interesse della comunità familiare e persino della più ampia comunità territoriale di riferimento.

i. Welfare glocal come welfare di prossimità

Con la creazione dell'Unione, si è proceduto verso la “detritorializzazione” con eliminazione delle frontiere, creazione di un mercato comune, adozione di una moneta unica, legittimazione di istituzioni comuni e riduzione degli spazi di sovranità per i singoli Stati membri. Queste misure hanno eroso, nel tempo, il significato dell'azione pubblica su base nazionale. Un aspetto della territorializzazione non è però stato mai messo in discussione: cioè quello del decentramento, della sussidiarietà, della differenziazione territoriale, della risposta “local” o, meglio, mirata alle persone e di “prossimità”, a dispetto di un sistema di servizi di welfare invece massificato, neutro, impersonale, globale.

Una tale dialettica tra territorializzazione e detritorializzazione richiede un efficace coordinamento tra il livello locale, nazionale ed europeo, come risulta anche dal Libro bianco del Comitato delle regioni sulla governance multilivello del 2009, ove si postula una governance multistakeholder, ovvero “un'azione coordinata dell'Unione, degli Stati membri, e degli enti regionali e locali fondata sul partenariato e volta a definire ed attuare le politiche dell'UE”.

l. Welfare glocal come innovazione sociale: i fondamenti costituzionali

Così come fatto per il welfare pubblico, anche per il welfare glocal (che è una forma ancora più evoluta di welfare mix) occorre richiamarne il quadro normativo di riferimento, ovvero i fondamenti costituzionali europei. Essi affondano le proprie radici nell'art. 153 TFUE.

Situato nel Titolo X – Politica sociale, al paragrafo 1, l'art. 153 afferma che “*l'Unione sostiene e completa l'azione degli Stati membri nei seguenti settori: a) miglioramento, in particolare, dell'ambiente di lavoro, per proteggere la sicurezza e la salute dei lavoratori; b) condizioni di lavoro; c) sicurezza sociale e protezione sociale dei lavoratori; d) protezione dei lavoratori in caso di risoluzione del contratto di lavoro; e) informazione e consultazione dei lavoratori; f) rappresentanza e difesa collettiva degli interessi dei lavoratori e dei datori di lavoro, compresa la cogestione [...]; g) condizioni di impiego dei cittadini dei paesi terzi che soggiornano legalmente nel territorio dell'Unione; h) integrazione delle persone escluse dal mercato del lavoro, [...]; i) parità tra uomini e donne per quanto riguarda le opportunità sul mercato del lavoro ed il trattamento sul lavoro*”.

Al paragrafo 2, lo stesso art. 153 TFUE recita che “*a tal fine il Parlamento europeo e il Consiglio: [...] b) possono adottare nei settori di cui al*

paragrafo 1, lettere da a) a i), mediante direttive, le prescrizioni minime applicabili progressivamente, tenendo conto delle condizioni e delle normative tecniche esistenti in ciascuno Stato membro. Tali direttive evitano di imporre vincoli amministrativi, finanziari e giuridici di natura tale da ostacolare la creazione e lo sviluppo di piccole e medie imprese”.

Al paragrafo 3 si afferma inoltre che “uno Stato membro può affidare alle parti sociali, a loro richiesta congiunta, il compito di mettere in atto le direttive prese a norma del paragrafo 2 o, se del caso, una decisione del Consiglio adottata conformemente all’articolo 155. In tal caso esso si assicura che, al più tardi alla data in cui una direttiva o una decisione devono essere attuate, le parti sociali abbiano stabilito mediante accordo le necessarie disposizioni, fermo restando che lo Stato membro interessato deve adottare le misure necessarie che gli permettano di garantire in qualsiasi momento i risultati imposti da detta direttiva o detta decisione.”

Dal combinato disposto delle norme che precedono, si evidenzia che un sistema di welfare mix davvero integrato con le comunità locali di riferimento presuppone un fruttuoso lavoro delle parti sociali, sostanziato in accordo collettivo.

m. La strategia comunitaria per l’innovazione sociale

A livello europeo si attribuisce grande rilievo al concetto di “cittadinanza attiva” mediante processi di governance inclusivi, cioè mediante forme di partenariato pubblico/privato. Il postulato è che i privati devono essere resi protagonisti del welfare e le loro iniziative devono essere supportate da adeguate politiche fiscali. L’Europa sociale è il punto finale di interventi in direzione:

- *regolativa*, prevedendo disposizioni che tutelano i diritti dei lavoratori, che supportano le pari opportunità e combattono le discriminazioni (tale intervento presuppone accordi collettivi aziendali, multinazionali in sede CAE, europei di settore e intersettoriali);
- *distributiva*, con l’utilizzo del Fondo sociale europeo e il finanziamento delle iniziative illuminate;
- *di coordinamento e omogeneizzazione* delle politiche dei singoli Stati.

La necessità di innovazione sociale ha trovato per la prima volta la sua esplicitazione ufficiale nel Trattato di Amsterdam del 1997, e successiva conferma nel corso del Consiglio di Lisbona del 2000, ove è stata avviata l’ambiziosa “Strategia di Lisbona”. L’obiettivo dichiarato era quello di rendere, in dieci anni, l’economia europea la più dinamica e competitiva del mondo, senza però tralasciare la coesione sociale. La Commissione europea con la

Comunicazione 379 del 2000 ha poco dopo inaugurato l'Agenda sociale 2000/2005. In tale documento emergono alcuni punti che caratterizzano l'azione dell'Europa in materia di welfare aziendale: in primo luogo, e per la prima volta, si principia a considerare il welfare non come un semplice costo, ma come un investimento.

La Commissione, a partire dal febbraio 2010, si è riunita per rendicontare i risultati raggiunti con la Strategia di Lisbona e per varare una nuova linea d'azione, denominata *Post Lisbon Coalition*. Uno dei risultati più rilevanti raggiunti dalla coalizione è la produzione del documento *Europa 2020: delivering well-being for future Europeans*.

n. Europa 2020: crescita intelligente, sostenibile, inclusiva

L'ambizione, descritta nel documento, è di rilanciare l'economia comunitaria nell'arco di un decennio, in un'ottica intelligente, sostenibile e solidale. Le tematiche del welfare state, del welfare aziendale e quindi della cittadinanza attiva, sono strettamente connesse in Europa 2020. Vengono coinvolte tutte le parti che operano sul mercato: è richiesta la collaborazione e l'azione sinergica degli enti pubblici, delle istituzioni collettive, dei singoli imprenditori e dei sindacati. *“Crescita inclusiva significa rafforzare la partecipazione delle persone mediante livelli di occupazione elevati, investire nelle competenze, combattere la povertà e modernizzare i mercati del lavoro, i metodi di formazione e i sistemi di protezione sociale per aiutare i cittadini a prepararsi ai cambiamenti e a gestirli e costruire una società coesa. È altrettanto fondamentale che i benefici della crescita economica si estendano a tutte le parti dell'Unione, comprese le regioni ultraperiferiche, in modo da rafforzare la coesione territoriale. L'obiettivo è garantire a tutti accesso e opportunità durante l'intera esistenza. L'Europa deve sfruttare appieno le potenzialità della sua forza lavoro per far fronte all'invecchiamento della popolazione e all'aumento della concorrenza globale. Occorreranno politiche in favore della parità fra i sessi per aumentare la partecipazione al mercato del lavoro in modo da favorire la crescita e la coesione sociale”*.

o. Un welfare transnazionale unilaterale non è la soluzione al problema: il “caso Google”

La declinazione di principi e obiettivi di Europa 2020 non lascia dubbi sulle prospettive di integrazione del welfare privato nel welfare pubblico mediante la contrattazione collettiva e la concertazione sociale. La domanda che occorre a questo punto porsi è la seguente: il welfare transnazionale è un valore in sé? Oppure la modalità negoziale attraverso cui si realizza è essa stessa un indispensabile elemento qualificativo del valore? Assistediamo a fenomeni diffusi di cittadinanza globale, ma di struttura privati-

stica e di natura retributiva in senso lato. Il welfare privato di Google ne è un esempio, caratterizzato dalla creazione di una specie di cittadinanza transnazionale di welfare privato, che supera e supplisce alle lacune dei sistemi nazionali. Il c.d. “Googler”, ovunque sia e per qualunque società/ente del gruppo Google lavori, gode di un welfare privato transnazionale, applicabile oltre i confini geografici e di ordinamento giuslavoristico, armonizzato tendenzialmente a livello planetario con impatti sulle norme di legge e di contratto collettivo, per rilievi anche contributivi e fiscali. Si tratta di una mera strategia di gestione del personale, con obiettivi di indirizzo e controllo delle performances perseguite mediante un rafforzamento del c.d. “contratto psicologico”, più che di strumento di rafforzamento della rete sociale e solidaristica.

Ecco perché, al contrario, il “modo” della realizzazione del welfare (partecipativo e magari bilaterale) diventa elemento qualificativo di un’ottica comunitaria inclusiva e solidale (come voluto da Europa 2020).

p. Verso un work-health-life balance transnazionale negoziato

Occorrono incentivi economici mirati a sostegno delle imprese, misure integrative ad hoc di tutela e promozione e, soprattutto, politiche attive di retention e di reinserimento al lavoro che si affianchino alla assistenza sanitaria statale. Le attuali tutele formali di legge e contrattazione collettiva, incentrate su quote di riserva per le assunzioni e sulla sospensione e conservazione del posto di lavoro per i tempi necessari alla cura, non sono sufficienti: rispecchiano il prototipo del lavoratore subordinato stabile e a tempo indeterminato (tendenzialmente maschio e assunto da una grande impresa), laddove invece l’evoluzione del mercato del lavoro ha registrato una massiccia proliferazione di rapporti di lavoro temporanei, atipici o comunque precari che non consentono la piena fruizione di adeguate tutele di welfare, né a scopo curativo e assistenziale, né tantomeno a scopo di medicina preventiva e di promozione del benessere.

Il dumping economico/normativo, reso possibile dalle disparità di trattamento tra paesi membri, va combattuto in quest’ambito transnazionale, mediante una lungimirante azione negoziale tripartita a livello di multinazionali europee: in una logica sempre più inclusiva, comprendente tendenzialmente anche i lavoratori cessati e le loro famiglie.

L’architettura istituzionale comunitaria si fonda sulla Direttiva quadro europea 89/391 CEE, che pone precise responsabilità d’impresa nell’organizzazione del lavoro: occorre “*adeguare il lavoro all’uomo*” a tutela della “*salute dei lavoratori in tutti gli aspetti connessi con il lavoro*”.

È un quadro di riferimento concettuale e operativo calibrato sulla specificità di ogni singola persona e anche di ogni singolo ambiente lavorativo:

supera i modelli astratti e standardizzati di valutazione della prestazione di lavoro in risposta ai fabbisogni (produttivi e organizzativi) della fabbrica fordista. Occorre dunque un cambio di paradigma nel modo di fare impresa, che deve tener conto dei fabbisogni della più ampia comunità territoriale di riferimento: ciò impone un piano strategico di azione politica e di politica sindacale, per portare a compimento complessi processi di riforma dei sistemi di welfare e di relazioni industriali, che oggi ancora rispondono ai bisogni comunitari in chiave puramente emergenziale.

Si postula un ri-orientamento dei sussidi pubblici che, invece di tradursi in politiche passive che conducono alla inattività, devono incentivare logiche partecipative d'impresa e azioni negoziali collettive di riqualificazione professionale, contrasto alla disoccupazione e reinserimento al lavoro (es. *flex-jobs* danesi o sistema olandese).

q. Una protezione omogenea ma “a misura d'uomo”

Il sistema di relazioni industriali risulterebbe davvero decisivo se riuscisse a recepire, attraverso la contrattazione collettiva e i sistemi bilaterali di gestione del welfare (anche a livello del CAE, in riferimento alle multinazionali europee), le profonde modificazioni intervenute nel lavoro, frutto dei cambiamenti non solo tecnologici ma anche demografici e organizzativi. Tali cambiamenti incidono sui concetti di “presenza al lavoro” e di “esatto adempimento della prestazione lavorativa”.

Nella messa a punto delle tutele giuridiche di nuova generazione si tratta, in altri termini, di interpretare l'attuale, progressiva trasformazione dei modi di lavorare che incide sulla nozione di lavoratore e di capacità lavorativa, di idoneità al lavoro, non astratta, ma relativa alla *mansione possibile*. Si tratta di “seguire” il lavoratore nel suo movimento nel perimetro comunitario, cioè di riconoscere diritti di sequela non solo nello spazio territoriale comunitario, ma anche nelle diverse fasi evolutive o anche involutive della carriera lavorativa (nella funzione che la persona svolge).

Per far ciò, occorre modificare le tecniche di misurazione (e remunerazione) del valore del lavoro.

La contrattazione collettiva deve iniziare ad inserire nello scambio contrattuale insito nel rapporto di lavoro un “contenuto assicurativo”, a fronte di contropartite “interne” sul versante della flessibilità e produttività del lavoro e/o di contropartite “esterne” legate, in un ideale contratto tripartito, al significato sociale dell'inclusione per lo Stato. Dal punto di vista formale, si tratta di accettare che il rapporto di lavoro abbia non solo i tipici contenuti di un contratto “sinallagmatico”, (cioè a prestazione e controprestazione certe ed esattamente definite), ma anche contenuti aleatori, in cui cioè la prestazione (aggiuntiva rispetto alla retribuzione) di welfare contrattuale pro-

messa dal datore di lavoro a fronte di eventi ipotetici aumenti il valore psicologico e sociale del rapporto fiduciario reciproco.

Il contenuto della prestazione lavorativa va ridisegnato, insomma, in funzione di parametri non più solo “oggettivi”, ma anche “soggettivi”: con l’obiettivo della piena inclusione sociale, all’interno dell’impresa e dei suoi circuiti produttivi, delle persone “così come sono”, e non più in funzione di selezione continua delle performance ottimali (e quindi di esclusione sociale di quelle sub-ottimali). Insomma, nell’organizzazione aziendale occorre superare la nozione (puramente ideologica) di “risorsa umana” e abbracciare quella di “persona” del lavoratore. Ogni pretesa intellettualistica di separazione tra questi due concetti, e tra i concetti di “welfare endo-aziendale privato” e “welfare extra-aziendale pubblico” è fonte di costi sociali e sanitari complessivamente maggiori e, a ben vedere, insostenibili per un sistema di flexicurity che voglia essere olistico e davvero efficace.

1.3. Argomenti per una rilettura critica delle politiche dell’Unione europea in materia di welfare

I postulati contenuti nel precedente paragrafo, che sorreggono gli obiettivi enunciati con il nostro progetto, non sono tutti pacificamente condivisi in letteratura e soprattutto non entrano nel merito di una rilettura critica delle questioni politiche comunitarie che ruotano attorno al ruolo del welfare pubblico. Occorre ora occuparsene, in chiave predittiva dei futuri eventi, allo scopo di indirizzare i processi verso l’obiettivo di un *welfare mix* di tipo *global*, solidale e inclusivo, negoziato dalle parti sociali e gestito mediante formule partecipative come la bilateralità.

1.3.1. Sistemi pubblici di welfare a confronto

Le perduranti e cicliche crisi economiche hanno indotto i governi nazionali europei ad adottare politiche di contenimento dei costi del welfare pubblico, con un processo di tagli e ricalibrature progressivo e imponente. Per ironia della sorte sono nel contempo aumentati, anche per l’innalzamento dell’aspettativa di vita, i bisogni sociali dei cittadini europei, stanti anche i profondi mutamenti culturali ed economici intervenuti. Esiste un “gap” sempre più ampio fra la domanda di protezione sociale e la capacità di risposta, ovvero l’offerta del settore pubblico. I paesi europei stanno conseguentemente ricercando soluzioni mediante processi di riforma complessi e contrastati, perché operati in maniera miope: essi mettono in correlazione esclusivamente entrate fiscali e spesa sociale, anziché inserire il tema del

welfare in una logica di gestione “multistakeholder”. Dimostrazione dei rischi connessi a tale approccio unilaterale al tema è il report su malattie croniche e sostenibilità dei sistemi sanitari e di welfare pubblici: il network europeo per la promozione della salute nei luoghi di lavoro ha stimato che in Europa quasi il 25% della popolazione in età di lavoro soffre di malattie croniche. Le proiezioni al 2020 e al 2060 del tasso di partecipazione al mercato del lavoro in Europa dei c.d. “over 55” (più esposti al rischio sanitario) segnavano un incremento di 10 e di 16,7 punti percentuali: è dunque altissimo il rischio di esclusione sociale generato dai trend del lavoro.

L’innesto di modelli di welfare privato (in ipotesi: aziendale, contrattato) in un sistema di welfare pubblico può produrre effetti diversi: non soltanto in funzione della quantità e qualità dei servizi forniti dal primo e dal secondo, ma anche in funzione della filosofia di impianto del sistema pubblicistico e della leva fiscale agita dal singolo Stato membro.

Il sistema di welfare istituito dai singoli paesi europei è in effetti disomogeneo e non facilmente comparabile su scala comunitaria, non solo per effetto della diversa quantità di risorse finanziarie destinate allo scopo, ma anche per la diversa modalità di contribuzione dei cittadini alla spesa, a sua volta conseguenza di visioni di società più o meno solidaristiche. In estrema sintesi, i modelli di riferimento per i vari paesi dell’Unione sono essenzialmente due.

Nel c.d. *modello Bismark* la spesa sanitaria (e non solo quella pensionistica) è finanziata dai contributi versati da lavoratori e imprese. Ne deriva un incremento della c.d. *old-age dependency ratio*, per l’effetto, data l’attuale e tendenziale riduzione dell’occupazione globale, di avere un numero sempre minore di contributori attivi, rispetto a coloro che risultano titolari delle relative prestazioni. Secondo le previsioni della Commissione europea, in particolare, si stima nei prossimi decenni un raddoppio della *old-age dependency ratio*, dal 26% del 2010 al 52% del 2060.

Il modello alternativo di welfare pubblico è, in estrema sintesi, quello che grava sulla *collettività generale*. In alcuni paesi, come l’Italia, coesistono diversi sistemi di finanziamento del welfare, insieme a fenomeni dello stesso segno negativo: basso tasso di occupazione regolare, bassa natalità, invecchiamento della popolazione. Tale coacervo di situazioni determina un eccessivo carico sulla spesa pubblica (previdenziale e sanitaria) proprio in ragione dell’antistoricità del criterio *pay-as-you-go*, ovvero del finanziamento a ripartizione.

Soprattutto nel settore bancario, i processi espulsivi di lavoratori e lavorazioni hanno determinato, in Europa, una significativa riduzione della popolazione attiva; ulteriori riduzioni occupazionali sono legate alle grandi trasformazioni iniziate con l’era digitale. In molti paesi europei, gli ammor-

tizzatori sociali hanno di per sé accelerato il processo di riduzione del perimetro degli occupati, anticipando l'età anagrafica delle uscite mediante prepensionamenti. In Italia esiste un fondo di solidarietà di settore, sostenuto finanziariamente dalle banche, cui le banche richiedenti accedono sul presupposto dell'intervenuta sottoscrizione di accordi collettivi, e generalmente con l'adesione volontaria da parte dei lavoratori in esubero. Tale fenomeno di riduzione dell'occupazione, tuttavia, non è neutro rispetto agli effetti sulla spesa pubblica, ma al contrario ha determinato di per sé una aggiuntiva "epidemia invisibile": in una sorta di circolo vizioso, inoccupazione (a qualsiasi titolo), disoccupazione e precarietà di lavoro costituiscono fonte diretta o indiretta di malattie croniche. La crisi economica e finanziaria, infine, ha aggravato ulteriormente l'esclusione sociale e conseguentemente la spesa pubblica per un welfare che avrebbe potuto, almeno per i lavoratori usciti anticipatamente dal sistema produttivo, rimanere per molti altri anni di tipo privatistico o di tipo "mix".

Il modello di organizzazione del lavoro presupposto da tale sistema di welfare pubblico è di tipo fordista, ed è, per quanto datato, ancora largamente e diffusamente praticato. Esso è incompatibile con un sistema di welfare evoluto, ovvero di tipo mix; non rappresenta un modello teorico, quanto invece un metodo di gestione d'impresa praticato e indiscusso: rigido, standardizzato e soprattutto legato all'"avatar" di un lavoratore fisicamente sempre presente sul luogo di lavoro; la presenza fisica in ufficio rimane, insomma, condizione necessaria (ma non sufficiente) di idoneità al lavoro e di produttività.

1.3.2. L'endiadi "cittadino-lavoratore" fonda storicamente il sistema di welfare

Il lavoro ha rappresentato fin dalle origini il criterio di inclusione/esclusione dalla protezione sociale, la pietra angolare sulla quale è stato edificato lo Stato sociale, cioè il manipolo di diritti sociali che hanno conferito allo stato democratico il carattere di *welfare state*. Lo *status* di cittadino, coincidente con quello di lavoratore, permette di riconoscere, accanto ai diritti civili e politici, anche progressivamente i vari diritti sociali, per categorie di soggetti diversi, secondo modalità e condizioni varie.

I sistemi di *welfare* sono nati in un contesto economico di aspettativa di piena occupazione, in cui tutti i cittadini adulti abili al lavoro avrebbero potuto prendere parte al ciclo produttivo, e quindi alla distribuzione del reddito nazionale. Unica eccezione a tale filosofia d'impianto era la condizione d'inabilità al lavoro, che tuttavia rimane pur sempre concettualmente correlata al lavoro.

Vecchiaia, invalidità e perdita di un familiare, malattia, maternità e infortuni sul lavoro, disoccupazione e familiari a carico, sono tutti fenomeni “coperti” dal welfare pubblico in quanto situazioni e condizioni che ruotano attorno al concetto di cittadino-lavoratore. La sostenibilità intergenerazionale di tale sistema si regge sul presupposto di occupazione e natalità in crescita.

1.3.3. La nuova endiadi “flessibilizzazione-globalizzazione” ridisegna il modello di welfare

Il contesto socio-economico globalizzato, caratterizzato dalla transizione a modi produttivi post-industriali e da una crescente apertura del mercato del lavoro, richiede una parallela trasformazione dei modelli di *welfare* tradizionale. Da un lato, il modello produttivo ed organizzativo fordista, improntato alla produzione di massa, è stato parzialmente superato da un modello interessato alla produzione flessibile. Al modello occupazionale caratterizzato da posti di lavoro stabili e garantiti tramite contratti a tempo indeterminato, sono subentrate forme di occupazione atipiche e temporanee, fino al limite estremo della formula del *just in time*, grazie anche alle nuove piattaforme digitali che intermediano la domanda e l’offerta di servizi, fungendo da veri e propri datori di lavoro. Di conseguenza, i nuovi bisogni sociali richiedono una nuova impostazione della sicurezza sociale, che sia basata sulla flessibilizzazione del rapporto di lavoro. Il mercato globale, plasticamente rappresentato dalla transnazionalità delle iniziative delle grandi imprese, ha già in via di fatto (cioè senza dichiararlo) messo in crisi il carattere marcatamente nazionale degli schemi e programmi di *welfare* dei singoli paesi, fino a porre in crisi il concetto stesso di Stato quale ente territoriale sovrano. Il benessere di un paese dipende sempre più da quello degli altri con i quali i propri cittadini, e le proprie imprese (oltre che quelle di altri paesi), intrattengono rapporti di affari: è il fenomeno della c.d. “globalizzazione dei rischi”.

La creazione di un mercato unico europeo, in assenza di politiche legislative di convergenza ed integrazione, che riguardano proprio il tema del welfare assicurato ai cittadini, di per sé provoca concorrenza tra i diversi sistemi di sicurezza sociale e alimenta il rischio del fenomeno del *dumping* sociale: le imprese transnazionali tendono a sfruttare le differenze esistenti tra i diversi sistemi legislativi degli Stati membri in materia di lavoro e previdenza, preferendo investire in paesi caratterizzati da prelievi inferiori per oneri contributivi e fiscali a fronte di spesa in welfare. D’altro canto, dal momento che il welfare pubblico che giustifica l’ammontare del prelievo a carico delle imprese è inferiore, nei paesi scelti per i propri investimenti, le imprese attuano politiche compensative di *retention* implementando il welfare

privato. Tale welfare sconta tuttavia il limite di tali stesse politiche fiscali liberistiche: laddove il prelievo contributivo e fiscale è più basso, gli incentivi premiali alle imprese che investono in welfare sono deduttivamente, e analogamente, più bassi rispetto ai paesi con sistemi di sicurezza sociale più avanzati. Il fenomeno del dumping sociale non si esaurisce, dunque, nelle scelte “autarchiche” delle imprese transnazionali, ma comprende anche le politiche legislative adottate dagli Stati stessi, in specie la fiscalità premiale, che agisce in maniera disomogenea verso imprese che in ogni caso integrano il sistema di sicurezza sociale pubblico mediante il welfare prestato nei vari stabilimenti nazionali.

È già cambiato, intanto, anche il ruolo e la funzione della previdenza sociale. Ciò è dovuto alla crescente disoccupazione, al progressivo aumento dell’aspettativa di vita, nonché alle profonde trasformazioni della struttura e della durata del rapporto di lavoro, sempre più precario e legato al rischio d’impresa (si parla sempre più frequentemente di “lavoro per obiettivi”).

I sistemi di protezione sociale presenti in Europa, tutti impattati dai fenomeni sopra descritti, hanno caratteristiche diverse che riflettono le esperienze storiche, politiche ed economiche dei singoli paesi.

Il *modello liberale* contiene al minimo gli obblighi dello Stato di tutela dei cittadini contro i rischi sociali, coperti con assicurazioni individuali o con il supporto del terzo settore. Il riconoscimento di prestazioni sociali è condizionato alla verifica delle condizioni di indigenza economica dell’individuo, *conditio sine qua non* per l’intervento statale.

Il *modello conservatore* garantisce una maggiore copertura contro i rischi sociali rispetto a quello liberale, poiché comprende la coesistenza di diversi “schemi di assicurazione sociale” a copertura dei principali rischi. In tal modo si assicura il cittadino fornendo un sistema sociale proporzionato ai contributi versati.

Infine, il *modello socialdemocratico* è fondato sul principio di cittadinanza inclusiva: tutti i cittadini hanno gli stessi diritti civili e politici, e anche sociali. Il basso livello di sperequazione sociale tra cittadini è determinato da una tassazione sul reddito molto progressiva e dal carattere redistributivo delle prestazioni e dei trasferimenti sociali.

Tale schematica classificazione dei vari sistemi-paese va ulteriormente arricchita in considerazione di una ulteriore opzione trasversale che riguarda il genere di welfare. Si distingue, infatti, tra genere di welfare “occupazionale”, fondato sulla performance del lavoro, e genere “universalista”, fondato sul principio di cittadinanza. I due “generi” sono a loro volta articolati in quattro “specie” sulla base di: 1. strumenti utilizzati (trasferimenti in denaro o erogazione di servizi); 2. regole di accesso (con accertamento o meno delle condizioni di bisogno); 3. modalità di finanziamento

adottate (fiscalità generale o contributi sociali); 4. assetti organizzativo-ge-stionali.

Tale griglia quadripartita consente di ipotizzare quattro poli attrattivi di riferimento e di distinguere tra: *paesi dell'Europa centrale*, caratterizzati da una copertura selettiva, con prestazioni proporzionali al reddito e finanziate con contributi sociali; *paesi dell'Europa meridionale*, caratterizzati da una copertura universale per la sanità e selettiva per le altre forme; *paesi scandinavi*, caratterizzati da una copertura universale con prestazioni alte, erogate dallo Stato e finanziate dal gettito fiscale; *paesi anglosassoni*, caratterizzati da una copertura inclusiva (universale per la sanità) con prestazioni medie, erogate dallo Stato e finanziate con sistema misto (sanità pagata con gettito fiscale, prestazioni in denaro finanziate da contributi sociali).

La “questione sociale” attuale è quella di fare in modo che i sistemi di *welfare*, sviluppati nel contesto degli Stati nazionali e oggi esposti alla sfida di un’economia globale, non abbiano come obiettivo tanto l’eguaglianza di redditi e di risorse, quanto l’uguaglianza di *capabilities*. In altri termini, occorre un *welfare delle responsabilità*, che coinvolga come attori comprimari le imprese (con i connessi sistemi di relazione sindacale) e lo Stato, in quanto entrambi offrono e richiedono alle persone un elevato grado di cittadinanza attiva. La cittadinanza attiva deve essere intesa, nella inedita accezione che qui proponiamo, come “cittadinanza del lavoro” (l’individuo tende a rimanere più a lungo nella comunità lavorativa) e come “lavoro di cittadinanza” (l’individuo rimane cittadino, cioè titolare di diritti sociali di natura pubblicistica, anche quando lavora e mentre lavora). L’approccio globale ed inclusivo al tema del welfare mix abbraccia, in chiave di prevenzione, anziché in chiave risarcitoria, i diversi rischi del ciclo della vita e ha l’ambizioso obiettivo di realizzare l’autosufficienza della persona in quanto tale e in quanto agente economico, con i connessi benefici in termini di ricchezza prodotta e di equità sociale.

L’obiettivo è quello di integrare, in una gestione multistakeholder del welfare, una “solidarietà produttivista” in cui la garanzia olistica di prestazioni e servizi sociali è, non solo uno strumento fondamentale di redistribuzione e coesione, ma anche un fattore “produttivo”, che può accrescere la *performance* economica: si tratta di un modello concertativo, basato su criteri di reciprocità, di disponibilità individuale al lavoro e di partecipazione nella società, in cui è centrale il ruolo di mediazione collettiva rappresentata dall’azione negoziale dei sindacati: aziendali (anche nella composizione dei CAE), di settore ed europei.

Il motore dell’intervento protettivo è rappresentato dai destinatari stessi della tutela, che si dichiarano soggetti attivi e responsabili: e, dunque, fulcro di tale attività responsabile sono le rappresentanze dei lavoratori-citta-

dini. L'effetto finale di una contrattazione collettiva inclusiva e solidale in tema di welfare è il ridisegno della spesa sociale: si riduce la spesa pubblica direttamente posta a carico dello Stato (che da sostitutiva si farebbe integrativa) e si implementa il sistema di welfare negoziato all'interno delle imprese per i suoi "cittadini del lavoro".

Il *welfare* integrato, promozionale, con al centro la persona, non può allora che orientarsi verso una logica di *investimento sociale*, che fa del territorio una risorsa per la coesione sociale, oltre che un valore e un'area di impegno per le imprese e i loro lavoratori-cittadini. La responsabilità è ripartita tra i diversi attori sociali e invita ad un ripensamento generale dei confini fra pubblico e privato, fra responsabilità collettiva e individuale.

Le politiche sociali europee, a partire dal c.d. "capitolo sociale" del Trattato di Amsterdam del 1997, fino alle strategie di Lisbona del 2000-2004, e infine alle proposte del documento Europa 2020, rappresentano ormai un *corpus* di orientamenti per fronteggiare la globalizzazione e la crisi economico-finanziaria, nonché la competizione fra i diversi ordinamenti nazionali.

1.4. Le ambiguità semantiche del "Modello sociale europeo": competizione o omogeneizzazione normativa?

Cosa si deve intendere per Modello sociale europeo (MSE)? Tale nozione coincide con quella di *welfare state*, in cui il MSE identifica un sistema basato su: *a.* estensione dei diritti del lavoro; *b.* riconoscimento delle organizzazioni sindacali sia come parte sociale sia come interlocutore politico; *c.* diffusione generalizzata delle forme di assistenza sociale e previdenziale; *d.* garanzia di politiche limitative del mercato e redistributive di tutele e garanzie sociali.

In tal senso, ci troviamo davanti ad un fenomeno inevitabilmente transnazionale: non al cospetto di un *corpus unicum* normativo, ma di diversi modelli, tanti quanti sono gli Stati nazionali che concorrono ad implementarlo.

È possibile una sintesi per via "induttiva" dei principi comuni e degli elementi che caratterizzano i differenti sistemi nazionali di *welfare state* europei, oppure, al contrario, esso costituisce un manipolo di regole da cui derivano "deduttivamente" vincoli per i diversi sistemi nazionali?

Pur apprezzando il processo di ravvicinamento tra i vari sistemi di protezione sociale e tutela del lavoro, che avviene attraverso la ratifica delle prime Convenzioni dell'ILO a presidio di diritti sociali fondamentali, e le tecniche di *legal transplantation* delle varie legislazioni sociali, tuttavia, sem-

bra ancora impossibile ricostruire il MSE in termini unitari e prescrittivi attorno a precise formulazioni di carattere giuridico. In mancanza di tale principio giuridico comunitario sovraordinato e *superiorem non recognoscens*, appare pertanto più coerente riconoscere nel MSE il possibile risultato di un processo di integrazione tra sistemi normativi statuali diversi. In tale ottica, il MSE cessa di essere un modello per “convergenza” dei singoli *welfare states* nazionali e diviene un modello per doverosa “omogeneizzazione”, strutturata intorno a diritti sociali fondamentali, regolati (quelli, sì) da fonti del diritto comunitario. Al centro di tale processo di codificazione c’è la Carta dei Diritti fondamentali dell’Unione europea approvata a Nizza nel 2000 (e riproclamata a Strasburgo nel 2007), insignita, con il Trattato di Lisbona, del rango di equipollenza con il diritto dei Trattati. Essa contiene e positivizza i diritti rivenienti dal costituzionalismo nazionale ed internazionale (fra i quali in particolare i diritti sociali), nonché traduce l’impulso a processi di più intensa integrazione fra la dimensione nazionale ed europea.

Il MSE, edificato sul valore fondante della solidarietà, è collegato al catalogo dei diritti sociali riconosciuti dal Titolo IV della Carta; inoltre le istituzioni europee legano l’idea del MSE alla *flexicurity*. Eppure nessuna delle ricostruzioni appena menzionate appare esaustiva.

Il punto nodale di svolta per la costruzione di un MSE a valenza prescrittiva parte pertanto dall’individuazione dei diritti fondamentali di welfare contenuti nei Trattati: la priorità rappresentata dalle ragioni del mercato cede il passo agli obiettivi sociali ed al loro riequilibrio con quelli economici. L’“economia sociale di mercato” diviene intrinseca al processo di integrazione europea.

Alla base del “progetto giuridico” di MSE ci sono i TUE e TFUE del Trattato di Lisbona, nonché il catalogo di diritti fondamentali, collocato nel Titolo IV della Carta dei diritti fondamentali dell’UE. In particolare, il riferimento è agli artt. 2 e 3 TUE, che hanno rideterminato i valori e gli obiettivi dell’UE intessendone la trama di una forte connotazione sociale. Nell’art. 3, par. 3.1 del TUE, si rilancia il MSE alla stregua di una “*economia sociale di mercato fortemente competitiva, che mira alla piena occupazione e al progresso sociale*” in un contesto nel quale “*l’Unione combatte l’esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti del minore*” (par. 3.2), oltre a perseguire “*la coesione sociale, economica e territoriale e la solidarietà fra gli Stati membri*” (par. 3.3). All’interno del Titolo II del TFUE, gli artt. 9 e 10, definendo le caratteristiche delle politiche dell’Unione, imprimono loro una forte connotazione sociale. Il primo articolo opera alla stregua di vera e propria Clausola sociale orizzontale (CSO): la “*promozione di un elevato livello di occupazione, la ga-*

ranzia di un elevato livello di occupazione, la garanzia di un'adeguata protezione sociale, la lotta all'esclusione sociale e un elevato livello di istruzione, formazione e tutela della salute umana". Il secondo articolo, invece, descrive la "lotta alle discriminazioni", come fonte di un generale obbligo di *mainstreaming*, al cui rispetto l'Unione e i suoi paesi sono tenuti per combattere le forme di discriminazione vietate dal diritto primario (art. 19 TFUE) e secondario (Direttive 2000/43/CE, 2000/78/CE e 2006/54/CE).

Insomma: l'Europa si è costruita una gabbia di principi alla quale per i singoli paesi non è possibile sottrarsi a meno di dichiarare la dissoluzione della stessa Unione. In relazione agli artt. 9 e 10, non è in dubbio l'*an de-beatur*, quanto il *quomodo* dell'assolvimento di tali principi prescrittivi: nella definizione delle corrette modalità di adempimento da parte di soggetti pubblici e privati, molto può fare l'attività negoziale transnazionale dei sindacati a livello intersettoriale. In tal senso è lodevole e gravido di frutti interessanti, in termini di *policy recommendations*, lo sforzo compiuto nel progetto dal sindacato italiano dei bancari e dei metalmeccanici, in un'ottica di maggiore integrazione delle politiche negoziali, ispirata alla confederalità e alla convinta adesione alla CES.

Nel Titolo dedicato alla politica sociale è presente una norma sul dialogo sociale (l'art. 152 TFUE) che rafforza l'applicazione del principio di sussidiarietà "orizzontale", in quanto al comma 1, si dichiara che l'Unione riconosce e promuove il ruolo delle parti sociali al suo livello e nel rispetto della loro autonomia, tenendo conto della diversità dei sistemi nazionali. La norma, dunque, esprime il ruolo dell'autonomia collettiva nella *governance* sociale europea, gravando l'Unione di un obbligo di riconoscimento delle parti sociali quali soggetti istituzionali, e di un obbligo di promozione di ogni attività che le parti sociali svolgano nella prospettiva del dialogo sociale. Al comma 2, inoltre, la norma riconosce il contributo del vertice sociale trilaterale per la crescita e l'occupazione, istituito dalla Decisione del Consiglio n. 2003/174/CE del 6 marzo 2003 e avente il compito di garantire in maniera permanente la concertazione tra il Consiglio, la Commissione e le parti sociali.

Ai sensi dell'art. 2 della Decisione istitutiva del vertice sociale trilaterale, le parti sociali, nell'ambito del dialogo sociale, contribuiscono alle diverse componenti della strategia economica e sociale integrata, anche nella dinamica legata allo sviluppo sostenibile. *Inoltre il dialogo sociale può svolgersi persino nelle materie escluse dalla competenza dell'Unione* ai sensi dell'art. 153, par. 5, TFUE (retribuzioni, diritto di associazione, diritto di sciopero e serrata). La limitazione operata dall'art. 155 TFUE, che pure circoscrive ai settori rientranti nella competenza dell'Unione la possibilità di incorporare in decisioni del Consiglio gli accordi conclusi tra le parti sociali

a livello comunitario, non vieta il riconoscimento di accordi collettivi riguardanti profili retributivi, regole delle azioni collettive e procedure sulla rappresentatività delle parti sociali, né che tali accordi possano essere attuati *“secondo le procedure e la prassi proprie delle parti sociali e degli Stati membri”*. In pratica questa norma istituisce dunque una sorta di bypass giuridico che, in chiave di omogeneizzazione normativa tra Stati membri, consente di superare l’attuale limite al potere legiferante dell’Unione in materia di politica fiscale e consente di ottenere lo stesso scopo – l’unificazione degli incentivi al welfare privato solidale e inclusivo – utilizzando la leva del salario contrattato, che è una leva affidata alle parti sociali europee. Il welfare negoziato nelle multinazionali europee di ciascun settore produttivo è, senza dubbio, retribuzione indiretta: in quanto “retribuzione” è *materia circa quam* del dialogo sociale; in quanto “indiretta” è possibile materia franca dalla competenza esclusiva dei singoli Stati membri e auspicabile materia di legiferazione europea.

L’art. 7 TUE introduce una iniziativa di avvio di una procedura volta a garantire che qualsiasi Stato membro rispetti i valori comuni di cui all’art. 2 TUE: *“su proposta motivata di un terzo degli Stati membri, del parlamento europeo o della Commissione europea, il Consiglio, deliberando alla maggioranza dei quattro quinti dei suoi membri, previa approvazione del Parlamento europeo, può constatare che esiste un rischio di violazione grave da parte di uno stato membro dei valori di cui all’art. 2”*. Prima di procedere, il Consiglio ascolta lo Stato membro in questione e può rivolgergli raccomandazioni. Il Consiglio europeo, deliberando all’unanimità su proposta di un terzo degli Stati membri o della Commissione europea e previa approvazione del Parlamento europeo, può constatare l’esistenza di una violazione grave e persistente da parte di uno Stato membro dei valori di cui all’art. 2, dopo aver invitato tale Stato membro a presentare osservazioni. Anche se il MSE impone il perseguimento dei valori e degli obiettivi sociali enunciati dai Trattati e il rispetto dei diritti sociali fondamentali garantiti dalla Carta, tuttavia solo la protezione di questi ultimi può essere demandata alla giurisdizione della Corte di giustizia europea (CGE). Esclusivamente i diritti sociali sono collocati in posizione di equipollenza con gli altri diritti culturali, civili e politici, e diventano, in ragione del loro inserimento formale nel diritto primario dell’Unione, norme giuridiche direttamente applicabili dai giudici dell’Unione e dai giudici interni.

Ad eccezione delle tre norme finali (su diritto di accesso ai servizi d’interesse economico generale, tutela dell’ambiente e protezione dei consumatori: artt. 36-38), le altre disposizioni riconoscono: diritti collettivi (artt. 27 e 28); diritti individuali, fondati sullo status di cittadino-lavoratore (nel mercato o nel rapporto di lavoro: artt. 29 e 33); diritti di tipo previdenziale-as-

sistenziale e, infine, diritti di quarta generazione, ovvero di contrasto all'esclusione sociale. Mentre i diritti sociali di natura collettiva sono inseriti in una logica di bilanciamento con le libertà economiche di stabilimento e di prestazione di servizi riconosciute dai Trattati, la Corte (CGE) mostra una maggiore propensione a una tutela diretta dei diritti di tipo previdenziale-assistenziale,² considerati come parametri dei controlli di legittimità delle normative nazionali. La Corte è, peraltro, giunta a riconoscere che un cittadino di un paese terzo ha diritto a una prestazione sociale "essenziale" quale il "sussidio casa", richiamando l'art. 34 della Carta e il relativo "diritto alle prestazioni di sicurezza sociale e ai benefici sociali" di chiunque risieda o si sposti legalmente all'interno dell'Unione (par. 1), nonché il "diritto all'assistenza sociale e all'assistenza abitativa volte a garantire un'esistenza dignitosa a tutti coloro che non dispongono di risorse sufficienti" (par. 2).

1.5. Da "Lisbona 2000" a "Europa 2020": principi comuni ma nessuna omogeneità normativa

Con l'ambiziosa Strategia di Lisbona 2000, l'Unione europea si dota di diritti sociali, nel quadro di una importante Carta di diritti fondamentali, e di una nuova *implantatio* di diritti sociali all'interno dei Trattati, riscritti con il Trattato di Lisbona (2007/09). Tuttavia Lisbona 2000 invia anche segnali contraddittori: il Metodo aperto di coordinamento (MAC), pur definito come un nuovo "metodo di coordinamento aperto a tutti i livelli", supera il "sistema forte" di armonizzazione normativa attraverso l'*hard law* e propende verso la *soft law*.

Dieci anni dopo, in piena crisi economica, la COM (2010) 2020 del 3 marzo 2010, fa parzialmente marcia indietro rispetto all'ambizioso programma di Lisbona e presenta una nuova strategia per il Consiglio europeo che, sotto il cappello della modernizzazione dei mercati del lavoro, riconosce indirettamente l'ineluttabilità dei processi di trasformazione d'impresa e conseguentemente degli effetti espulsivi, enfatizzando l'importanza dei programmi di "flessicurezza" e di "formazione continua".³

I nuovi documenti della Commissione postulano una "economia di mercato sociale europea altamente competitiva", più che un'economia integrata.

² *Viking* (Corte di giustizia Ue C-438/05 dell'11 dicembre 2007); *Laval* (Corte di giustizia Ue C-341/05 del 18 dicembre 2007); *Rüffert* (Corte di giustizia Ue C-346/06 del 3 aprile 2008); *Commissione c. Lussemburgo* (Corte di giustizia Ue C-319/06 del 19 giugno 2008).

³ Anche se l'Agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro dichiara l'obiettivo di "porre le basi della modernizzazione dei mercati del lavoro onde aumentare i livelli di occupazione e garantire la sostenibilità dei nostri modelli sociali".

È molto evidente la maggiore attenzione dedicata ai temi della crescita, della competizione, e del mercato rispetto a quelli del welfare, della solidarietà e del “sociale”. Anche la successiva COM (2010) 608 sull’Economia sociale di mercato altamente competitiva ripropone nelle “50 proposte” il tema della competizione, più che l’*acquis* sociale.

Ricordiamo, a riguardo, che il MAC era stato esteso ad aree importanti della politica sociale: dalle politiche occupazionali all’inclusione sociale, alle pensioni, alla protezione sociale, sino alle politiche sanitarie (che è l’ambito di interesse di questo progetto sul welfare mix transnazionale, solidale, negoziato e inclusivo).

Anche la COM (2010) 682 (Un’agenda per nuove competenze e per l’occupazione: un contributo europeo verso la piena occupazione) ribadisce che gli strumenti non vincolanti, quali le analisi comparative, il coordinamento delle politiche, lo scambio di buone pratiche e le raccomandazioni possono contribuire a creare i giusti incentivi per un’azione a livello degli Stati membri o delle imprese.

La Strategia Europa 2020 ha stabilito l’adozione di un *ristretto numero di orientamenti integrati*. Gli orientamenti integrati finiscono per inglobare le politiche di inclusione sociale e di lotta alla povertà all’interno della SEO.

In pratica tali politiche sociali diventano una derivata del SEO, cioè una sorta di kantiano “imperativo ipotetico” dell’Europa sociale: c’è tanta solidarietà quanta l’occupazione ne consente, cioè c’è solidarietà e inclusione solo se c’è sostenibilità occupazionale e finanziaria. Si tratta di un rovesciamento simmetrico della prospettiva di flexicurity, che di per sé postulerebbe invece, al contrario, un intervento della rete di sostegno sociale pubblica proprio in funzione e in misura diretta dell’esclusione generata dal mercato. Inoltre, lo strumento delle raccomandazioni si è confermato inidoneo a indirizzare o compulsare gli Stati membri ad adottare forme di convergenza o uniformità dei contenuti delle politiche occupazionali.

Il MAC protezione e inclusione sociale (*the Open method of coordination for social protection and social inclusion*), articolato nei tre filoni dell’inclusione, delle pensioni e dell’assistenza sanitaria, si fa nuovamente strada, collegando le politiche occupazionali a quelle di coesione sociale. Con l’approvazione della nuova Strategia 2020, si è espressamente previsto che i piani nazionali di riforma, al fine di raggiungere gli obiettivi della nuova strategia, si ispirino ai principi comuni di *flexicurity* approvati dal Consiglio europeo del 2007. La *flexicurity* è stata, inoltre, riproposta dalla pressoché coeva COM (2010) 682 come asse privilegiato per implementare la strategia della protezione del reddito delle persone escluse dal mercato del lavoro e, insieme, l’incentivazione alle transizioni professionali.

Nell’attuale fase, le politiche relative alla costruzione del MSE si con-

centrano più su valori e diritti solidaristici che lavoristici. Sembra così delinearsi un MSE orientato più alla protezione del cittadino, in quanto potenziale lavoratore e destinatario di politiche di inclusione, che del lavoratore, in quanto tale.

Su questo filone si sono recentemente sviluppate politiche legislative tese a riconoscere (come ad esempio in Italia) il cosiddetto “reddito minimo di cittadinanza”.⁴ In questo contesto, il “reddito di cittadinanza”, inteso come nuovo diritto sociale, è entrato a far parte del bagaglio del “cittadino laborioso europeo”, e lo protegge “nel mercato” consentendogli non solo di mantenere il suo livello di reddito tra una transizione lavorativa e un’altra, ma anche di accettare tendenzialmente solo occasioni lavorative coerenti con il proprio bagaglio professionale e formativo, e con il proprio progetto di vita.

Nell’ambito della lotta alla povertà e all’esclusione sociale, va richiamato tra le disposizioni di applicazione generale l’art. 9 TFUE, che impegna l’Unione a tener conto, nella definizione e attuazione delle sue politiche e azioni, anche delle esigenze connesse alla lotta contro l’esclusione sociale (che l’art. 3 TFUE conferma essere, insieme alla lotta contro le discriminazioni, un obiettivo dell’Unione). La tecnica regolativa adottata appare ancora inefficace, limitando l’efficacia prescrittiva a semplici processi di convergenza tra sistemi giuridici diversi: è il metodo legislativo di coordinamento “non regolativo ma cooperativo”. Nei settori della “lotta contro l’esclusione sociale” (art. 153 del Trattato, lett. j) e della “modernizzazione dei regimi di protezione sociale” (lett. k), l’Unione infatti non risulta legittimata all’armonizzazione *hard* delle discipline nazionali, potendosi attivare solo mediante l’iniziativa di promozione di convergenza *soft* (che risente inoltre, nel settore della “sicurezza sociale e protezione sociale dei lavoratori” – art. 153, lett. c, par. 4 –, della clausola generale di salvaguardia per gli Stati membri, che possono far valere le regole e i limiti della sostenibilità finanziaria nel definire il sistema di sicurezza sociale).

L’unica base giuridica attivabile per l’agibilità di un diritto comunitario vero e proprio, ossia omogeneamente garantito a tutti i cittadini europei, riguarda l’adozione di prescrizioni minime uniformi nel settore della “integrazione delle persone escluse dal mercato del lavoro” (lett. h): la nozione di esclusione ricomprende di per sé categorie di persone per le quali potrebbero essere adottate “strategie globali e integrate” in conformità a quanto stabilito dall’art. 34 della Carta di Nizza. Il fondamento giuridico di

⁴ Il Rapporto Supiot, commissionato a un gruppo di giuslavoristi dalla Commissione europea, analizzava già nel 1998 le nuove sfide del diritto del lavoro di fronte alle trasformazioni delle modalità produttive e al mutamento degli stili di vita dei cittadini, e faceva leva su un sistema di garanzie *au de là de l’emploi*, con lo scopo di estendere i diritti fondamentali oltre l’area di tutela del lavoro subordinato.

un *welfare* universalistico è stato rinvenuto in particolare, nell'art. 34, comma 3, della Carta di Nizza che presuppone dunque, un universalismo di tipo selettivo, fondato sulla capacità economica del potenziale beneficiario. La norma si compone di tre segmenti che vanno letti unitariamente: l'accesso alle prestazioni di assistenza sociale; il concetto di esistenza dignitosa; il richiamo alla mancanza di risorse sufficienti e quindi a una concreta e verificabile situazione di bisogno. È sicuramente condivisibile la prospettiva di un nuovo umanesimo del diritto sociale europeo, ma essa rimane purtuttavia lontana nella sua attuazione pratica. È ambigua, infatti, l'attuazione del principio *de quo* anche nella stessa formulazione della norma di cui al comma 3: per ciascuno dei tre segmenti richiamati, il welfare è garantito "secondo le modalità stabilite dal diritto dell'Unione e le legislazioni e prassi nazionali", con la stessa formula ripetuta *ad abundantiam*, e a scanso di equivoci interpretativi, per ben tre volte!

Proprio il disposto del quarto comma dell'art. 153 TFUE deve far riflettere sulla natura del welfare che deve essere messo a disposizione dei cittadini-lavoratori. Esso recita infatti: "*Le disposizioni adottate a norma del presente articolo: – non compromettono la facoltà riconosciuta agli Stati membri di definire i principi fondamentali del loro sistema di sicurezza sociale e non devono incidere sensibilmente sull'equilibrio finanziario dello stesso; – non ostano a che uno Stato membro mantenga o stabilisca misure, compatibili con i trattati, che prevedano una maggiore protezione*". Come è possibile declinare insieme obiettivi così potenzialmente divergenti? Se si parla di welfare fornito esclusivamente dallo Stato, infatti, è evidente che la trappola della sostenibilità degli impegni sociali, rappresentata dalla clausola di equilibrio finanziario di bilancio, rappresenta un limite e un *vulnus* alla sicurezza psicologica percepita dai cittadini, e dunque mina la credibilità stessa dell'impianto di welfare pubblico. Analogamente, diviene ulteriore motivo di competizione tra Stati quella condizione di compatibilità di bilancio che consente ad alcuni di essi di offrire una maggiore protezione sociale rispetto ad altri. Insomma: per come è strutturato l'art. 153 TFUE, al comma 4 esso denuncia una strutturale incapacità dell'impianto normativo a realizzare quell'*acquis communautaire* che si sostanzia in un comune spazio europeo di diritti di cittadinanza sociale transnazionale, legati allo *status* di lavoratore.

Per uscire da questa *impasse*, l'unico modo è aprire la struttura del welfare di cittadinanza al concorso di operatori privati. E questo non in una logica speculativa, ma di sana integrazione nel settore pubblico dei corpi sociali intermedi che rappresentano lo status di cittadino-lavoratore. Si tratta, in particolare, di aprire il sistema di welfare pubblico a quelle imprese, so-

prattutto transnazionali, che operano nel territorio comunitario e che intendono offrire diritti ai propri lavoratori e alle relative famiglie, traducendo tali intenti in accordi collettivi con le rappresentanze dei lavoratori. L'identikit di tali imprese, che vanno premiate con incentivi fiscali omogeneamente garantiti in tutti i loro stabilimenti nazionali in Europa, si completa con l'individuazione dello strumento elettivo di gestione del welfare negoziato: la bilateralità, ovvero la partecipazione gestionale delle rappresentanze dei lavoratori all'erogazione e al controllo di qualità del welfare ammesso agli incentivi fiscali.

Stiamo parlando di un sistema di welfare aperto ad una logica "multi-stakeholder" e che supera i limiti dei bilanci dei singoli Stati, preoccupandosi di garantire omogenei livelli di servizi e prestazioni ai propri cittadini-lavoratori indipendentemente dal paese che li ospita. Tale ambizioso obiettivo può essere perseguito, sia pur limitatamente all'ambito di azione di ciascuna impresa-datore di lavoro, a condizione che l'accordo collettivo sugli standard di servizi e prestazioni sia raggiunto in sede sovranazionale (ad esempio, in sede CAE) e a condizione che l'impegno massimo assumibile dall'imprenditore, ovvero quello della "parità di spesa" pro capite per servizi in ciascuno stabilimento produttivo nazionale (cioè in ciascun paese membro in cui l'impresa investe), si traduca anche nel principio della "parità effettiva dei servizi" prestati. La potenziale discrepanza tra parità di spesa e parità effettiva dei servizi prestati è rappresentata oggi dalla diversa incidenza della leva fiscale nei vari paesi membri, per cui è di solare evidenza che la concertazione tra parti sociali e istituzioni pubbliche deve arrivare fino a questo delicato punto. Occorre una scelta politica comunitaria coraggiosa, che può essere promossa solo dall'iniziativa delle parti sociali: la leva fiscale in materia di welfare non può essere lasciata ai singoli Stati come una qualsiasi leva competitiva. In quest'ambito, la competizione mina la coesione sociale, diviene dumping normativo e l'insicurezza psicologica e sociale che ne deriva per i cittadini diviene tentazione di fuga dalla casa comune europea e, in definitiva, causa di dissoluzione almeno del suo valore morale percepito.

1.6. Il ruolo della contrattazione collettiva nei modelli di welfare privato e di welfare mix nei paesi dell'Unione europea

L'insufficienza del welfare pubblico a rispondere al bisogno di sicurezza sociale e, più profondamente, di sicurezza esistenziale che avanza nel tempo contemporaneo in tutta Europa, è plasticamente evidente. Il ripetersi, per-

sino monotono, degli eventi di crisi, che attraversano non solo l'economia e la finanza, ma lo stesso modello di società civile che incarna lo spirito di ciascuna nazione, produce il parossismo di un nuovo bisogno di sicurezza psicologica che supera l'individualismo e postula una rafforzata dimensione collettiva. Al posto dell'ideologia, che tende a costruire il mito di uno Stato che soddisfa ogni bisogno dei propri cittadini, prende corpo l'esperienza pratica di uno Stato-comunità, in cui soggetti collettivi interagiscono con gli individui e con lo Stato-istituzione. Conseguentemente inizia anche a registrarsi la fenomenologia di una Unione europea intesa come comunità di comunità: in cui, cioè, i soggetti collettivi "intermedi" (posti tra cittadino e Istituzioni) capaci di rappresentare interessi sovranazionali (cioè le imprese transnazionali e i sindacati europei) divengono consapevoli del proprio ruolo poetico, di costruttori di nuovi diritti sociali europei e, in definitiva, rappresentano i garanti e gli attuatori pratici della casa comune europea.

Nel progetto, finanziato dalla Commissione europea, che muove la presente ricerca, tracciamo in via predittiva le linee di sviluppo di un nuovo *welfare mix glocal*. Tali linee affondano le proprie radici nel solido substrato delle esperienze, soprattutto contrattuali, già sperimentate nel tempo. È opportuno, pertanto, analizzare comparativamente il welfare privato dei vari paesi europei.

Le esperienze realizzate sono riconducibili a due principali schemi teorici, che ovviamente risultano influenzate dal contesto nazionale, che definisce sia la qualità e la tipologia delle relazioni industriali sia il "corpo duro" del sistema di welfare pubblico. La ragione positivamente incidente sulle resistenze del contesto nazionale (sia pubblico che privato) è la dimensione transnazionale della responsabilità sociale dell'impresa, che di per sé postula una cittadinanza del lavoro parimenti transnazionale.

Il primo schema teorico riguarda i paesi europei nei quali la sicurezza sociale offerta dallo Stato comprime massimamente lo spazio per l'innesto nel sistema pubblico del welfare privato. Ne deriva che la contrattazione collettiva nazionale si limita a gestire le flessibilità del rapporto di lavoro, lasciando allo Stato il solo compito di realizzare la *flexicurity* e la *people care* connesse alla previdenza e all'assistenza privata. Allo schema teorico appena descritto si riportano principalmente i paesi di tradizione "bismarkiana" e scandinava.

Il secondo schema teorico riguarda i paesi europei che riconoscono alla contrattazione collettiva una funzione nomopoietica: il welfare privato contrattato con le controparti datoriali integra il sistema di prestazioni sociali a base pubblicistica. A questo schema teorico sono riconducibili l'esperienza francese di istituzioni paritetiche mutualistiche intersettoriali; quella italiana di istituzioni bilaterali mutualistiche settoriali e previdenziali; quella olandese di istituzioni bilaterali mutualistiche settoriali e previdenziali; quella olandese di istituzioni bilaterali mutualistiche settoriali e previdenziali; quella olandese di istituzioni bilaterali mutualistiche settoriali e previdenziali.

dese, che privilegia un vero e proprio welfare privato aziendale e mutualistico-settoriale.

Sia nel primo sia nel secondo schema teorico vanno rappresentate le esperienze di contrattazione collettiva che di fatto integrano il sistema di welfare, in base a una nuova chiave di lettura: distinguendo, cioè, in base al carattere di espansività del welfare contrattato, tra fenomeni di mutualizzazione endo-aziendale ed eso-aziendale.

Va detto che nessuno dei fenomeni analizzati travalica oggi la dimensione nazionale. Per una singolare circostanza, l'unico tipo di welfare globale oggetto di analisi, capace di superare i confini dello Stato, è di concessione aziendale, cioè non contrattato dalle parti sociali (come il welfare di Google). Tale constatazione di per sé pone la questione della consapevolezza di ruolo da parte dei sindacati, che sono vocati a rappresentare sfere di interessi collettivi sempre più ampi, anche a costo di delegare le proprie funzioni a soggetti sovranazionali di rappresentanza (come i CAE, che devono divenire sedi di rappresentanza negoziale).

Anche tra le esperienze di welfare contrattato, accanto al welfare mutualistico (che tende cioè ad incorporare elementi di tipo assicurativo, volti a coprire eventi che statisticamente riguardano poche persone, offrendo prestazioni il cui costo è a carico della intera comunità di riferimento), si sviluppa sempre più un welfare di tipo individualistico. Si parla a riguardo in letteratura di *Cafeteria benefits*, che entrano prepotentemente nella prassi aziendale, soprattutto transnazionale, e trovano sviluppo in forma di vouchers, *crèche facilities*, beni e servizi alla persona e del nucleo familiare del lavoratore, borse di studio, wellness, *flex-time*, periodi sabbatici, prestiti agevolati, palestra, vacanze, tempo libero, etc. Si tratta di welfare privato unilateralmente erogato dal datore di lavoro, ma sempre più spesso di welfare contrattato dalle parti sociali; il che deve far riflettere circa l'obiettivo che il sindacato si prefigge: negoziare salario indiretto per gli individui o negoziare sicurezza sociale per la collettività?

1.7. I modelli “esclusivi” di welfare privato: i c.d. *Cafeteria benefits*

Il modello che si concretizza nei c.d. *Cafeteria benefits* ha pochi punti di contatto, dal punto di vista concettuale, con l'idea di welfare solidale, o almeno con l'idea di welfare come strumento di sicurezza sociale collettiva. Esso è invece proclive alla nozione di benefit retributivo, alla nozione di *total remuneration* o meglio ancora di *total compensation*. È in sostanza, una leva gestionale che aumenta la c.d. *employee retention* nel rapporto di lavoro (raf-

forza il c.d. “contratto psicologico” tra datore di lavoro e lavoratore) piuttosto che una misura di socialità di tipo previdenziale o assistenziale. L’idea di total remuneration riguarda sia la componente intrinseca della retribuzione (collegata all’espletamento delle mansioni inquadramentali) sia quella estrinseca (collegata all’idea di “appartenenza” all’impresa). Per i descritti elementi di vischiosità del rapporto di lavoro, questo tipo di welfare privato può stimolare maggiore operosità dei lavoratori sostenendone i bisogni individuali o familiari. Tutti gli esempi pratici riscontrati hanno in comune il superamento della nozione classica di retribuzione, che è tipicamente fondata su tre elementi: 1. gli esiti negoziali sanciti nel contratto collettivo di lavoro (salario tabellare, indennità, salario variabile); 2. misure di protezione a contenuto rigido; 3. aspetti contributivi. Il quarto e ulteriore elemento retributivo, non riconducibile a nessuno degli elementi sopra descritti e incomensurabile con gli stessi, in quanto irriducibile a un riconoscimento della prestazione lavorativa *ratione temporis* o *ratione materiae*, può essere considerato una pura forma di ingegnerizzazione dei processi produttivi di impresa: la retribuzione indiretta, o *compensation*, mediante welfare-benefit.

1.7.1. Il modello di cittadinanza lavorativa della multinazionale Google Inc.

Il welfare privato di Google è caratterizzato dalla creazione di una specie di cittadinanza transnazionale di welfare privato, offerta unilateralmente da Google ai propri dipendenti. In altri termini il lavoratore di Google, ovunque sia e per qualunque società del gruppo Google lavori, gode di un unico sistema di welfare privato transnazionale, applicabile dunque oltre i confini geografici e normativi del paese dove opera lo stabilimento nazionale. L’omologazione delle prestazioni e dei servizi di welfare privato a livello planetario ha ovviamente impatto sulle norme di legge e di contratto collettivo del settore di appartenenza nazionale, con rilievi anche contributivi e fiscali. Si crea, dunque, una cittadinanza transnazionale del c.d. Googler (il lavoratore di Google), che tuttavia si sovrappone alla cittadinanza europea e alla cittadinanza nazionale del lavoratore di quella multinazionale, senza riuscire, ad oggi, a realizzare una sintesi efficace in formule di welfare mix. Perché, lo ribadiamo, tale sintesi può essere solo il frutto responsabile di un dialogo sociale evoluto tra soggetti negoziali, in un’ottica di concertazione che coinvolge anche le istituzioni pubbliche. Tutto questo manca all’esperienza di Google, che ha creato in regime di autarchia il proprio sistema di risposta al bisogno sociale espresso dai lavoratori.

I punti salienti del piano di welfare privato di Google sono cinque.

1. *Stay healthy, save time*: il Googler riceve, oltre all’assistenza sanitaria integrativa, numerosi servizi collegati alla salute volti a mante-

nera il lavoratore *healthy and happy*. Per esempio è stata introdotta in azienda il concetto dell'*Health Coaching*, e cioè di un percorso volto ad educare i dipendenti a tenere uno stile di vita salutare e sostenibile ed in questa prospettiva vengono forniti gratuitamente e giornalmente cibo e bevande biologiche. Inoltre ogni sede dell'azienda è munita di una palestra dove un trainer fornisce ai dipendenti informazioni e tabelle per l'allenamento e il miglioramento fisico.

2. *Travel without worries*: il Googler deve poter viaggiare senza problemi. Nelle situazioni di pericolo, emergenza o di necessità legate al viaggio, il piano di welfare privato predispone aiuti e supporti ovunque nel mondo.

3. *More time with your baby*: sono messe a disposizione del lavoratore risorse economiche e misure di conciliazione vita-lavoro di tipo globale. La prestazione di welfare privato si concretizza anche in uno speciale sostegno al reddito per le prime 4 settimane di vita del bambino.

4. *Never stop learning*: il Googler ha diritto al rimborso delle spese per la propria formazione. Si tratta di un congedo per formazione specialistica universitaria a tempo pieno, con un rimborso spese non marginale.

5. *Legal aid for less*: mediante una forma di mutualizzazione, il Googler riceve prestazioni legali di assistenza o consulenza a costo ridotto.

Il lavoratore di Google ritrova, dunque, i medesimi schemi di welfare privato in qualunque azienda riferibile a Google, ovunque essa operi nel mondo. Affinchè a livello transnazionale il livello dei servizi e delle prestazioni sia effettivamente rilevato e garantito, Google utilizza tre strumenti: *a.* annualmente viene somministrato un questionario o *survey* (che prende il nome di *Googlegeist*, come per analogia o simbiosi con il termine romantico di *wolksgeist*), volto alla rilevazione dei bisogni e del grado di soddisfazione degli stessi, percepito dai lavoratori; *b.* sono costituiti *club*, dove i lavoratori possono esprimere osservazioni su trend e bisogni nonché confrontarsi con i colleghi delle Risorse umane (i club sono anche definiti come *Grayglers*); *c.* sono inviate dall'azienda email per saggiare l'umore e le valutazioni dei lavoratori su ogni prestazione di welfare privato introdotta.

La peculiarità di questo welfare privato è la trasformazione in una strategia transnazionale di gestione del personale, che serve soprattutto ad avvicinare empaticamente il personale alla filiera di comando, cioè alla struttura di gestione di HR, considerata il principale *driver* dell'innovazione e della produttività.

La conseguenza diretta è la promozione delle capacità e dell'innovazione del singolo e del gruppo di lavoratori; quella indiretta il benessere del singolo e del gruppo dei lavoratori.

Il processo si chiude con l'avere a disposizione tutto ciò che serve alla persona per stare bene in azienda e migliorare le competenze professionali, e in definitiva, disincentiva la ricerca di altre opportunità di lavoro, introducendo elementi di retribuzione indiretta che, come tali, non sono facilmente quantificabili e perciò non sono neppure facilmente comparabili con le tradizionali strutture di retribuzione offerte dai competitor di Google. È questa particolare vischiosità del rapporto di lavoro l'elemento differenziale che differenzia qualitativamente il welfare retributivo di Google sia dalle forme di retribuzione monetaria sia dalle forme di welfare non monetario, entrambe praticate su larga scala dalle altre imprese multinazionali.

1.7.2. Il modello di monetizzazione dei servizi o "voucher servizi" in Francia e Inghilterra

In Francia è diffuso il voucher servizi o *cheque emploi services universel* (l'acronimo è CESU, nella duplice specie di CESU bancario e di CESU prefinanziato), che consiste in uno schema per l'erogazione di servizi alla persona e al nucleo familiare del lavoratore basato sull'utilizzo di un titolo (cheque, ovvero documento di legittimazione) che rappresenta (pur senza cartolarità, ovvero senza incorporarli) diritti di welfare privato. I voucher sono assoggettati a un credito di imposta pari al 50% della spesa di acquisto delle attività, nell'ambito di un tetto massimo di utilizzo, nonché a uno sgravio contributivo.

Il voucher permette di accedere a servizi correlati a infanzia, cura della persona a domicilio, gestione casa.

Nel CESU di tipo bancario il meccanismo di funzionamento coinvolge quattro soggetti: l'utente, il lavoratore in regime di CESU, il fornitore (agenzie di somministrazione), le banche. L'utente acquista i voucher dalle banche autorizzate. Le banche rimborsano i lavoratori e permettono il pagamento diretto della contribuzione correlata al voucher. Il voucher può essere anche telematico.

Nel CESU di tipo prefinanziato la dinamica coinvolge, invece, sei soggetti: l'utente, il lavoratore in regime di CESU, il datore di lavoro dell'utente (che co-finanzia il voucher), il fornitore, le società autorizzate a emettere i voucher, e infine le istituzioni pubbliche (che possono erogare prestazioni sociali dietro presentazione del voucher). Il datore di lavoro dell'utente concorre al finanziamento del voucher. Il cofinanziamento non è considerato salario ai fini previdenziali, sino a un tetto massimo stabilito per legge.

In Inghilterra è diffuso lo strumento del *childcare voucher*, che consente l'accesso a servizi correlati a infanzia (asili nido, baby-sitting) e di cura della persona a domicilio. Il meccanismo di funzionamento dell'istituto coinvolge più soggetti: l'utente, il lavoratore, il datore di lavoro dell'utente (che tuttavia non concorre a finanziare il voucher), il fornitore, e infine ovviamente la società che emette i vouchers. La scelta di utilizzo del *childcare voucher* non presuppone alcun accordo collettivo (accomunandosi sotto tale profilo all'esperienza del Googler) ma si formalizza in un rapporto di contrattazione individuale (*one-to-one*), tra datore di lavoro e lavoratore: senza alcuna formula di assistenza sindacale o procedura di certificazione.

Il voucher può costituire una aggiunta al salario, integrando una forma di "plus retributivo" oppure sostituire parzialmente lo stesso (costituendo il corrispettivo del *salary sacrifice*: una sorta di equipollente per valore). Il voucher è esente da tassazione, per cui il valore reale del trattamento retributivo alternativo è maggiore del sacrificio.

1.8. I modelli alternativi diversamente "esclusivi" o finalmente "inclusivi" e sociali, di welfare privato

1.8.1. Sistemi a confronto: il Levensloopregeling olandese, il Langzeitkonto tedesco, il CET francese e l'esperienza autarchica della contrattazione collettiva bancaria italiana

Il *Levensloopregeling* di tradizione olandese (contraddistinto anche con l'acronimo LCSS) è una forma di welfare privato aziendale ad adesione individuale non obbligatoria, incentivata attraverso una tassazione agevolata. Si tratta di un paradigma di welfare privato basato su meccanismi di adesione libera del lavoratore allo schema previdenziale privato, con effetti sulla contribuzione del datore di lavoro alla posizione del lavoratore presso il fondo. È una sorta di "banca del tempo" su base individuale, in quanto offre al lavoratore la facoltà di autodeterminare l'impiego del tempo lavorativo nel ciclo di vita, mediante accantonamento di una parte della propria retribuzione per finanziare successivamente periodi di aspettativa o congedo dal lavoro non retribuiti. Il lavoratore individua autonomamente il momento più adatto per la sospensione del rapporto lavorativo, anche in ragione dell'età e della carriera professionale, per soddisfare ragioni di cura dei figli o dei genitori, di formazione, o per congedi sabatici. L'istituto è pur sempre espressione di una visione "individualistica" dell'esercizio dei diritti: il lavoratore esercita il diritto alla sospensione del rapporto di lavoro con sostegno al reddito erogato dal fondo LCSS. L'istituto si concilia con la pro-

spettiva di una transizione “reversibile” da lavoro a vita privata, nell’ottica di garantire prestazioni di sostegno al reddito facilitando nel contempo la permanenza sul mercato del lavoro.

Il contratto collettivo è fonte istitutiva del fondo LCSS a livello di settore (mediante contrattazione di primo livello, con valore generale) o di singola azienda (c.d. contrattazione di secondo livello). Il programma di LCSS, previsto dal contratto collettivo, non sostituisce la libertà di adesione, che costituisce e rimane, rispettivamente, diritto individuale e facoltà del lavoratore. Per converso, anche al datore di lavoro è riconosciuta la facoltà, in presenza di ragioni di carattere oggettivo, anche queste previste dalla contrattazione, di non autorizzare i periodi di sospensione. L’istituto consente inoltre la creazione di nuove disponibilità di tipo rotativo di periodi di sospensione: il lavoratore, rientrato in servizio, accumula nuove contribuzioni al montante di disponibilità futura. Inoltre è riconosciuto un diritto alla portabilità: il montante contributivo, infatti, segue il lavoratore sia nell’ipotesi di trasferimento della posizione da un fondo a un altro fondo, sia in caso questi opti di riversare quanto accumulato nel fondo LCSS alla propria posizione pensionistica complementare.

Il contratto collettivo adatta l’istituto alle particolari caratteristiche di una determinata impresa o settore produttivo. Alcuni contratti collettivi disciplinano la possibile durata del congedo o aspettativa e fissano ragioni di incompatibilità tra esercizio del diritto del lavoratore e prerogative organizzative datoriali, nonché sanciscono il principio di equivalenza delle mansioni come diritto individuale del lavoratore al rientro dal congedo o dall’aspettativa.

Il limite più vistoso dell’istituto è dimostrato dal suo scarso *appeal* pratico: le scarse adesioni in percentuale sulla popolazione lavorativa attiva sono imputabili al fatto che non tutti i lavoratori sono in grado di risparmiare tempo e denaro, e che quest’ultimo è una variabile gestibile solo in presenza di redditi più elevati, che risultano peraltro agevolati da un regime fiscale che consiste nella previsione di un’imposta fissa non vincolata dalla quota di reddito versata. Da qualche anno si inizia a vedere qualche spazio di operatività del fondo LCSS per i giovani lavoratori. Per queste categorie di lavoratori il valore morale del *peak hours of your life* è evidentemente più importante del vantaggio economico dell’operazione, ma rimane il problema di fondo: queste misure o assumono una dimensione sociale, collettiva, solidale e inclusiva oppure sono destinate a rimanere semplici forme di differimento del reddito individuale.

In Francia ed in Germania istituti comparabili al *Levensloopregeling* regolano prevalentemente la riduzione o sospensione dell’orario di lavoro giornaliero. Il programma di aspettativa e congedo individuale è in questi paesi

legato a un meccanismo di rotazione oraria, con contestuale beneficio di tempi straordinari di lavoro accumulati lungo la carriera professionale, per accompagnare la transizione al pensionamento o per facilitare la riduzione temporanea dell'orario di lavoro.

Comparabile al fondo LCSS, è anzitutto un programma di welfare privato, presente in Germania, denominato *Langzeitkonto*. È costituito un fondo dotato di patrimonio separato, alimentato da un montante virtuale di ore di lavoro straordinario o ferie non godute. Tale monte ore, alimentato su base volontaria individuale, può essere liquidato al lavoratore sia mediante sospensione della prestazione di lavoro per congedo, aspettativa, ferie, sia mediante anticipazione del pensionamento, sia mediante monetizzazione. Rimane il concetto di “zainetto individuale” delle disponibilità accumulate da ciascun lavoratore, che in quanto titolare di una sorta di conto individuale, ha diritto alla portabilità presso altro fondo del patrimonio.

Nel sistema francese può essere comparato al fondo LCSS il *Compte épargne temps* (CET). L'istituto rappresenta un conto ore che consente al lavoratore di scegliere, a fronte di ferie non godute o di lavoro supplementare prestatato, tra monetizzazione e sospensione del lavoro con retribuzione. In caso di mancata richiesta di monetizzazione sino a conseguimento di pensione di vecchiaia, il lavoratore consegue benefici contributivi e fiscali.

Anche per questo istituto è la contrattazione collettiva (non di settore, ma aziendale a stabilire accesso e criteri di funzionamento, disponendo tra le altre cose in materia di limiti e quantità del lavoro straordinario utile per il conto ore, modalità di liquidazione dell'importo corrispondente alle ore accumulate, durata delle sospensioni equivalenti. L'adesione e l'effettivo utilizzo dell'istituto rimangono, tuttavia, opzioni individuali nella esclusiva disponibilità del lavoratore. In caso di cessazione del rapporto di lavoro, si può ottenere la monetizzazione o il trasferimento della posizione a un organismo speciale (*Casse des dépôts et consignations*). Con un meccanismo articolato (il c.d. *déblocage des droits consignés*) il lavoratore può inoltre trasferire la propria posizione finanziaria ad altri piani di risparmio aziendale: il *Plan d'épargne d'entreprise* (PEE) o il *Plan d'épargne pour la retraite collectif* (PERCO).

L'equivoco di fondo che caratterizza l'impianto di tutti questi istituti risiede nel mancato scioglimento del nodo rappresentato dagli obiettivi stessi della contrattazione collettiva (che, lo ricordiamo, ne regola le condizioni di accesso): negoziare salario indiretto per gli individui oppure negoziare sicurezza sociale per la collettività? Lo stesso equivoco riguarda, ovviamente, le istituzioni pubbliche, che dovrebbero pensare ad utilizzare la leva fiscale in funzione perequativa non solo dei redditi, ma delle opportunità. Le misure di sostegno al reddito dovrebbero scontare criteri di progressività fiscale, atte a sostenere la più ampia domanda sociale che comprende le fa-

sce di reddito più basse. La trappola dell'“esclusività” nella pratica fruibilità dei benefici di LCSS come delle altre misure individuali rischia di trasformare la comunità di lavoro e la società civile in un “club” di privilegiati, e per sfuggirne occorre che le parti sociali e le istituzioni pubbliche scelgano decisamente l'adozione di politiche sociali aziendali che, accantonando l'idea utilitaristica e individualistica di “zainetto individuale” del lavoratore, agiscano su base collettiva, solidale, inclusiva e aperta ai bisogni più ampi della comunità lavorativa di riferimento.

In tal senso, l'esperienza di una “banca del tempo” collettiva e solidale, alimentata anno per anno da donazioni individuali di giornate di ferie, è il primo timido ma significativo approdo della contrattazione collettiva aziendale del settore bancario italiano. Essa nasce per supportare lavoratrici e lavoratori che, per gravi ed accertate situazioni personali e/o familiari, abbiano bisogno di permessi aggiuntivi, ed è alimentata da un contributo aziendale in ore di permesso pari alle donazioni individuali operate dai lavoratori (con massimali prefissati). Ne è espressione l'istituto giuridico introdotto nel Gruppo Intesa San Paolo dalla cottrattazione collettiva aziendale. A seguito della sottoscrizione dell'accordo di rinnovo del CCNL ABI, avvenuta il 22 dicembre 2019, l'istituto della Banca del Tempo approda nella contrattazione collettiva dell'intero settore bancario italiano, mediante un sistema di regole che costituiscono, al contempo, norme di principio (“linee guida”) e norme suppletive (“nelle aziende/gruppi che non si siano già dotati di una propria regolamentazione”).

1.8.2. OCIRP francese: il contributo del welfare negoziale privato a un sistema inclusivo e solidale di welfare mix

OCIRP è un'unione di organizzazioni previdenziali governata dal Codice di previdenza sociale, che lavora per la protezione delle famiglie. Dal punto di vista funzionale, è un sistema di welfare negoziale privato dedicato, oltre che al sostegno al reddito, al sostegno della formazione professionale. Si tratta di un'esperienza interessante perché garantisce spazi di partecipazione gestionale alle rappresentanze dei lavoratori, che incidono sia in fase di contrattazione collettiva (che stabilisce le regole di ingaggio della rete di servizi di OCIRP) e sia mediante la pariteticità degli organismi di governo, che è la forma di bilateralità gestionale più evoluta. L'esperienza negoziale riguarda sia la dimensione aziendale sia quella settoriale.

L'accesso a tali servizi di welfare è completamente regolato dalla contrattazione collettiva e può prevedere, oltre all'assistenza sanitaria, congedi parentali, supporto alla invalidità, alla formazione e persino piani di risparmio collettivi.

L'OCIRP è, sotto il profilo giuridico, un'istituzione paritetica di previdenza privata di rappresentanza collettiva. Concorre e integra la previdenza obbligatoria statale, e permette ai lavoratori e ai relativi nuclei familiari di accedere alle previsioni di welfare privato individuate dalla contrattazione collettiva aziendale o settoriale (*des branches professionnelles*) nel ventaglio di offerte di servizi e prestazioni gestiti ed erogati da OCIRP. Il lavoratore può aderire all'OCIRP e beneficiare dei trattamenti nella misura in cui i contratti collettivi abbiano previsto l'inclusione nel programma del suo settore merceologico di attività o dell'azienda in cui presta la propria attività lavorativa. Non è possibile, in altri termini, un'adesione individuale ad OCIRP senza una norma di contrattazione collettiva di richiamo.

Il sistema di prestazioni garantite risponde a una finalità di tipo solidaristico⁵ e a un criterio gestionale di tipo assicurativo (cioè basato su criteri di sostenibilità del rischio), e ad esso aderisce una significativa rappresentanza di lavoratori francesi. Le cifre chiave ufficiali del successo di OCIRP, fornite dal suo sito web e relative al 2018 (ultime disponibili alla data di pubblicazione di questo volume) sono: 6.600.000 garanzie OCIRP, 1.500.000 aziende associate. L'utile netto è stato di 7,35 milioni di euro, con quasi 2 miliardi di riserve tecniche e 186,7 milioni di euro di contributi.

Quanto all'erogazione di prestazioni, si riportano i seguenti dati: rendita per vedovanza 49,91 milioni di euro; istruzione 105,02 milioni di euro; handicap 3,77 milioni di euro; pensione di lunga durata 12,98 milioni di euro; 111,7 milioni di euro in benefici corrisposti.

L'efficienza gestionale del modello dipende in gran parte proprio dalla sua diffusione, che determina una sorta di mutualizzazione dei rischi anche al di fuori del perimetro dell'azienda che vi aderisce mediante contrattazione collettiva. Anzi, sotto tale aspetto, proprio l'autonomia di funzionamento di OCIRP rispetto alla fornitura di servizi aziendali ne giustifica la diffusione anche tra le piccole e medie imprese.

⁵ “La solidarietà è evidente per OCIRP, che, per sua natura, riconosce la forza del collettivo. La messa in comune dei rischi promuove la protezione del maggior numero. Solidarietà per sua natura, solidarietà per campo d'azione. Per fare questo lavoro, devi essere profondamente umano, saper mostrare empatia, sostenere le famiglie di fronte a prove difficili. Comprendere anche l'essere umano per soddisfare al meglio le esigenze delle famiglie, supportarle, offrire loro i servizi più adatti e pertinenti. Nato da un sentimento di indignazione verso le difficoltà della condizione di vedovanza, l'OCIRP non può che essere impegnato nella società, accanto a famiglie in lutto, disabili, dipendenti, assistenti... Dal momento che si trova ad affrontare grandi rischi, dal 1967, la nostra organizzazione paritetica ha sviluppato soluzioni innovative per facilitare l'assistenza e il supporto delle persone indebolite dal dolore, dalla disabilità o dalla perdita di autonomia. Il suo spirito di innovazione è esercitato tanto nello sviluppo di garanzie che soddisfano le esigenze delle imprese e dei dipendenti quanto nelle sue azioni di interesse generale”. Cfr. <https://www.ocirp.fr/locirp/connaître-locirp>.

L'OCIRP predispose schemi di welfare privati multifunzionali. Tra le prestazioni assicurate si possono annoverare quelle riferibili ai rischi *de dommages corporels résultant de la maladie ou de l'accident* (assistenza sanitaria, indennità giornaliera di sostegno al reddito). Il sistema di sgravi fiscali e contributivi è volto a incentivare il lavoratore a mantenere la posizione presso il CET. In particolare, analizzando le norme del codice di sicurezza sociale (L. 911-1) e del codice sulle imposte (art. 83), il regime applicato è composto da una deduzione fiscale e dalla esclusione dalla base imponibile ai fini contributivi, entro tetti prestabiliti dalla legge, di quanto versato al CET per inoccupazione, sostegno integrativo per congedi parentali, invalidità e sostegno al reddito per i superstiti, sostegno alla formazione della prole, piani di risparmio individuali o collettivo-aziendali, etc.

È evidente la logica mutualistico-integrativa a cui i contratti collettivi fanno riferimento per costruire le norme che permettono l'accesso ai trattamenti dell'OCIRP; non è estranea alla spiegazione della sua diffusione tra i datori di lavoro la logica di engagement che consente ai gestori di HR di fidelizzare i propri lavoratori senza dover organizzare i costi di allestimento di un proprio catalogo di servizi di welfare privato, così come non ne è estranea neppure l'esclusione della contribuzione dalla base imponibile previdenziale e la sua deducibilità fiscale.

OCIRP è una rete, che nella sua struttura paritetica raccoglie una serie di istituzioni previdenziali private di secondo livello, anche di matrice sindacale e paritaria, tra cui società di mutuo soccorso, assicurazioni, mutue assicuratrici.

1.8.3. L'esperienza italiana di welfare aziendale contrattato in regime di fiscalità di vantaggio

Lo sviluppo di welfare aziendale nell'ambito della contrattazione collettiva aziendale è in Italia molto legato alla peculiare costruzione fiscale, imperniata sull'art. 51, comma 2, lett. f, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (DPR 22 dicembre 1986, n. 917 aggiornato con le modifiche da ultimo introdotte dalla legge n. 145 del 30 dicembre 2018 e dal D.lgs. n. 142 del 29 novembre 2018). La normativa in questione introduce una particolare esenzione fiscale dal reddito imponibile da lavoro dipendente per *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 (detrazioni per carichi familiari, n.d.r.) per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100 (oneri di utilità sociale, tra cui finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assi-*

stenza sociale e sanitaria o culto, n.d.r.)”. L’art. 100 TUIR prevede che *“le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell’ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.”* Nella diversa ipotesi in cui le predette spese siano sostenute in base a contrattazione collettiva di primo o secondo livello, l’art. 95 TUIR consente invece l’integrale deducibilità. Da questo diverso regime fiscale si comprende l’importanza strategica riconosciuta ai processi di contrattazione collettiva in materia di welfare, ad ogni livello.

Già con la legge di Stabilità 2016 (n. 208, del 28 dicembre 2015) il legislatore italiano intercetta i nuovi bisogni sociali, apportando gli elementi di novità necessari a favorire il potenziale innovativo del welfare aziendale. Gli interventi previsti dall’art. 51 coprono praticamente tutti i bisogni sociali: dall’istruzione alla ricreazione, all’assistenza sanitaria a quella sociale, alla cura dei figli fino all’assistenza degli anziani. La nuova normativa di legge vincola la *“non concorrenza al reddito dell’utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro ai dipendenti e ai loro familiari, anche non fiscalmente a carico”*, alla sottoscrizione di contratti e accordi collettivi o, nel caso in cui manchino le delegazioni sindacali aziendali, all’esistenza di coerenti disposizioni regolamentari aziendali. Si è quindi passati da un approccio al welfare aziendale di tipo discrezionale e unilaterale, in base al precedente assetto legislativo, a uno di tipo negoziale, con l’evidente intenzione di incentivare la contrattazione collettiva a spostare l’oggetto dei negoziati dai trattamenti in denaro ai servizi di utilità sociale.

Come ricordato dalla Circolare n. 28/E/2016, l’erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l’adempimento di un obbligo negoziale determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore di lavoro ai sensi dell’art. 95 TUIR, e non nel solo limite del 5 per mille, secondo quanto previsto dall’art. 100 del medesimo testo unico. Tale limite di deducibilità continua ad operare, infatti, in relazione alle ipotesi in cui le opere ed i servizi siano offerti volontariamente dal datore di lavoro.

Il nuovo testo, inoltre, include tutti i servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa a essi connessi, nonché la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali, ferme restando le borse di studio. Insomma, risultano agevolate non solo le spese per gli asili nido, ma anche quelle sostenute per le scuole dell’infanzia, per

le scuole primarie, per le scuole secondarie di primo e secondo grado e per le università; sono incluse le spese per i servizi integrativi scolastici e di mensa. Data l'ampia formulazione della norma, vi rientrano inoltre: le spese per libri di testo scolastici, per il servizio di trasporto scolastico, per le gite didattiche, per le visite di istruzione, per altre iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica e per i servizi di baby-sitting.

Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente le somme e le prestazioni erogate per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti.

Il welfare ammesso ai benefici fiscali previsti dalla legge è per definizione collettivo: è cioè subordinato alla condizione che sia offerto alla generalità o a categorie omogenee di dipendenti.

Dopo il comma 3 dell'art. 51 TUIR, la legge di Stabilità 2016 ha inserito al comma 3-bis, la norma per cui *“l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale”*. È dunque possibile anche ricorrere a documenti di legittimazione (c.d. voucher) da spendere presso fornitori di servizi accreditati (per esempio asili nido o servizi di assistenza agli anziani). La prestazione rappresentata dal voucher può consistere anche in somministrazioni continuative o ripetute nel tempo, indicate nel loro valore complessivo, quali, per esempio, abbonamenti annuali. I voucher non sono né “beni” in senso giuridico né “titoli di credito” (equiparabili a *res*, capaci cioè d'incorporare un diritto sottostante) ma sono semplici documenti di legittimazione, ex art. 2002 c.c. Ne deriva che gli stessi non rilevano ai fini dell'imposta sul valore aggiunto e la relativa cessione è assimilata a un mero trasferimento di denaro.

Importante novità della legge di stabilità 2016 è stata anche l'apertura alla sostituibilità tra denaro e servizi, limitata alla c.d. “welfarizzazione del premio di risultato”. Nel reintrodurre un sistema di tassazione agevolata, consistente nell'applicazione di un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle relative addizionali del 10% ai premi variabili di risultato (legati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione) il legislatore italiano ha infatti introdotto la possibilità di convertire i suddetti premi in servizi di welfare interamente detassati, a patto che il lavoratore ne faccia richiesta sulla scorta di quanto previsto dal contratto collettivo aziendale o territoriale di riferimento. I benefici fiscali del premio di risultato operano entro un limite più elevato qualora i lavoratori siano coinvolti pariteticamente nell'organizzazione del lavoro.

Con la legge n. 232 dell'11 dicembre 2016, viene ulteriormente incentivata la diffusione del welfare in azienda, sancendo che le agevolazioni fi-

scali derivanti dall'utilizzo dei diversi servizi di welfare di cui alla lettera f) del comma 2 dell'art. 51 TUIR riguardano gli esiti di qualsiasi contrattazione collettiva: anche dunque nazionale, settoriale o territoriale. Inoltre la nuova lettera f-quater) esclude da imposizione fiscale i contributi e i premi versati dal datore di lavoro per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana (c.d. *long term care* e *dread disease*).

Il Decreto interministeriale 12 settembre 2017 in attuazione dell'art. 25 del D.lgs n. 80/2015 (Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro), definisce i criteri e le modalità di utilizzo delle risorse finanziarie destinate ai datori di lavoro del settore privato per la promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata attraverso la stipula di contratti collettivi aziendali, anche in recepimento di contratti collettivi territoriali. Le misure di conciliazione riguardano: il sostegno alla genitorialità; la flessibilità organizzativa (lavoro agile, flessibilità in entrata e uscita, part-time, banca ore, cessione solidale dei permessi); le misure di welfare aziendale (convenzioni con strutture per servizi di *time saving* e di cura, buoni per l'acquisto di servizi di cura). Inoltre, il contratto collettivo aziendale deve riguardare un numero di lavoratori pari almeno al 70% della media dei dipendenti occupati nell'anno precedente e le misure di conciliazione introdotte dai contratti collettivi aziendali devono essere innovative e migliorative rispetto a quanto già previsto dai contratti collettivi nazionali di riferimento.

Bibliografia essenziale

Alaimo Anna Maria, *Da "Lisbona 2000" a "Europa 2020". Il "modello sociale europeo" al tempo della crisi: bilanci e prospettive*, in «Rivista italiana di diritto del lavoro», n. 3/2012.

Aspalter Christian, *The development of ideal-typical welfare regime theory*, in «International Social Work», 2011, 54, 6.

Battisti Anna Maria, *Welfare e no profit in Europa. Profili comparati*, Giapichelli, 2013.

De Angelis Maria Grazia, *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile?*, SL Quaderni, Franco Angeli, 2011.

De Carlo Nicola Alberto, Falco Alessandra, Capozza Dora, *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva*, Franco Angeli, 2016.

First Cisl, *AdessoBanca! Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro. Verso una riforma socialmente utile del Sistema bancario*, documento istituzionale ed e-book (www.adessobanca.it).

Iodice Domenico, *Accordi di Clima*, Edizioni Lavoro, 2009.

Iodice Domenico, *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, APF, 2014.

Iodice Domenico, *Lavoro agile: le criticità delle proposte in campo e i rischi della contrattazione al buio*, in «Bollettino Adapt» n. 21, 2016.

Iodice Domenico, *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, Edizioni Lavoro, 2017.

Iodice Domenico, *Work-Life Management e dialogo sociale*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, Edizioni Lavoro, 2018.

Kaiser Stephan, *Ringlstetter Max Josef, Eikhof Doris Ruth Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Springer, 2011.

Karsenty Laurent, *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?*, Octares, 2015.

Linhart Danièle, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Eres, 2015.

Roccella Massimo, Treu Tiziano, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Cedam, 2019.

Seghezzi Francesco, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017.

Treu Tiziano, *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», n. 140/2013.

Treu Tiziano, *Welfare aziendale*, Ipsoa, 2013.

Zamagni Stefano, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, 2007.

Zamagni Stefano, *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova, 2012.

PARTE II
DAL CAMBIAMENTO ALL'AZIONE NEGOZIALE

1 Il percorso formativo del progetto

di Paola Vinciguerra*

Il movimento sindacale produce una conoscenza specifica e legittima che ha come obiettivo l'azione efficace degli attivisti e come fine ultimo l'emancipazione dei lavoratori.

Yves Palazzeschi, Maître de Conférences Honoraire
en Sciences de l'Éducation de l'Université Paris 1,
Panthéon-Sorbonne

Il processo di formazione del progetto europeo *Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions in the metal and finance sectors: The key role of workers' participation rights* ha avuto come obiettivo generale quello di orientare all'azione negoziale i partecipanti – sindacalisti provenienti dai paesi partner del progetto e componenti dei Comitati aziendali europei del settore metalmeccanico e finanziario – rafforzando la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento attraverso la riflessione su alcuni strumenti negoziali innovativi e partendo dalla conoscenza del quadro legislativo europeo e delle principali tipologie di welfare aziendale e dei principali sistemi di welfare nei paesi partner del progetto.

In altre parole, il percorso formativo ha rappresentato essenzialmente un processo attraverso il quale promuovere l'*agentività*¹ – cioè la *competenza ad agire* – dei partecipanti, rafforzando la consapevolezza di sé, il potere di agire e la loro capacità di trasformare i contesti nei quali operano quotidianamente, secondo il pensiero filosofico e all'approccio pedagogico di Martha Nussbaum,² fondatrice con Amartya Sen della *Human Development and Capability Association*.

All'interno di questo orizzonte di senso, il percorso educativo intrapreso è stato finalizzato all'*empowerment* dei partecipanti-sindacalisti, incorag-

* Coordinatrice delle attività progettuali e del Dipartimento di Formazione europea, APF FIRST CISL e Responsabile delle attività di formazione del progetto.

¹ Il concetto di agentività umana (human agency) – punto principale dell'intera teoria social-cognitiva di cui lo psicologo canadese Albert Bandura è il principale esponente – può essere definito come la capacità di agire attivamente e trasformativamente nel contesto in cui si è inseriti. Tale funzione umana, che riguarda sia i singoli individui che i gruppi, si traduce operativamente nella facoltà di generare azioni mirate a determinati scopi.

² Martha C. Nussbaum, *Creare capacità, liberarsi dalla dittatura del Pil*, Il Mulino, 2013.

giando la loro propensione verso una maggiore assunzione di responsabilità e sostenendo il loro *sensu di autoefficacia* in modo da farsi promotori di un cambiamento nel loro contesto organizzativo e nella interlocuzione con la controparte datoriale.

Tutto il percorso di formazione attraverso lo sviluppo del progetto, non soltanto nel momento del corso, è stato orientato alla costruzione di una rete di sindacalisti *a.* attrezzati ad affrontare in termini di conoscenza e rinnovata sensibilità il welfare aziendale (*obiettivi di conoscenza*); *b.* in grado di rispondere, con nuovi metodi operativi, alle sfide negoziali e di contribuire efficacemente al dialogo sociale europeo (*obiettivi di cambiamento*).

Per permettere il massimo coinvolgimento e favorire il contributo personale e l'empowerment dei partecipanti, mettendoli nella condizione di modificare efficacemente il proprio ambiente e migliorare la qualità della loro attività sul campo, l'utilizzo delle metodologie di tipo attivo e partecipativo è stata una scelta imprescindibile messa in pratica anche negli incontri non strettamente formativi del progetto.

Le metodologie didattiche non sono infatti "strumenti neutri" ma esprimono il taglio e l'impostazione concettuale che si intende dare ad un percorso educativo e ad un progetto di miglioramento organizzativo in generale. Decidere di sviluppare *l'agentività (competenza ad agire)*, per citare ancora Martha Nussbaum e Albert Bandura, significa infatti lavorare per aumentare la possibilità-libertà che ogni persona ha di immaginare e desiderare qualcosa che ancora non è data; individuare obiettivi per realizzarla, a partire da quanto ha a disposizione; creare e dare inizio a qualcosa di nuovo, costruendo strategie di azione in grado di esprimere anche la propria realizzazione personale. Tutto ciò è possibile solo realizzando un progetto educativo che metta al centro e mobiliti lo spirito di iniziativa, il senso di responsabilità, le competenze e le esperienze dei partecipanti.

Coerentemente con gli obiettivi e con l'impianto metodologico su descritto, il target group a cui è stato indirizzato il percorso formativo è stato selezionato tra sindacalisti contrattualisti e componenti CAE del settore finanziario e metalmeccanico provenienti dai paesi partner del progetto, in grado quindi, alla fine del percorso, di mettere in pratica nelle negoziazioni sindacali aziendali quanto acquisito.

La decisione di sviluppare sia gli obiettivi di conoscenza che di cambiamento in modo dinamico e partecipativo e, contemporaneamente, la presenza in aula di corsisti già esperti in contrattazione sindacale, ha così consentito al processo di formazione di incidere in maniera efficace sulla crescita professionale dei partecipanti e di impattare concretamente sui luoghi di lavoro di loro provenienza in termini di attuazione degli indirizzi dati.

L'aver previsto e strutturato un sistema articolato di valutazione del

processo formativo, basato sul modello di Kirkpatrick,³ ha permesso, inoltre, di misurare passo dopo passo i progressi dei partecipanti, fino a iniziare a valutare gli effetti sul luogo di lavoro delle competenze e degli orientamenti appresi.

Anche il ruolo dei formatori è stato coerente con l'impianto concettuale e metodologico del percorso di apprendimento. Più che docenti in posizione top-down, i formatori hanno giocato il ruolo di facilitatori dell'apprendimento e, richiamandosi alla *maieutica socratica*, hanno incoraggiato il contributo personale dei partecipanti come base di riflessione ed analisi per la costruzione del loro processo di consapevolezza e cambiamento.

Partendo da questi assunti, il percorso di crescita professionale per i partecipanti partner del progetto è iniziato fin da subito e molto prima dell'evento strettamente formativo. Infatti, prima della partecipazione alla formazione in aula, i partner sono stati coinvolti in un impegnativo lavoro di ricerca a distanza a cui è seguito un processo di condivisione e scambio di conoscenze e un successivo step di selezione e analisi delle migliori pratiche europee in tema di company welfare.

Per permettere il massimo in termini di approfondimento della ricerca, per i *lavori a distanza* i partner sono stati divisi in due gruppi sulla base del settore di origine.

L'incontro di Lisbona, seguito al lavoro di gruppo a distanza, è stato un ulteriore step di crescita collettiva in cui i partecipanti si sono cimentati con la risoluzione di un caso studio.

Un altro momento importante per la crescita personale e professionale dei partecipanti al progetto è stato il Workshop, tenuto a Bruxelles presso il *Comitato economico e sociale europeo* (CESE), che ha visto i partecipanti confrontarsi attivamente con prestigiosi rappresentanti del dialogo sociale europeo.

Infine la fase precedente il corso di formazione ha coinvolto i partner in prima persona nella diffusione, tra i colleghi e gli iscritti delle loro aziende e nei loro paesi di provenienza, di una *survey* per raccogliere bisogni e percezione dei lavoratori sul tema del company welfare e sulle politiche aziendali di servizio ai lavoratori nei settori metallurgico e finanziario europeo.

Dopo il corso di formazione i partecipanti si sono impegnati a diffondere i risultati del progetto e le linee guida negoziali nei loro rispettivi ambiti di lavoro. Questa importantissima fase di *dissemination* è stata sostenuta e coadiuvata da una serie di strumenti messi a disposizione quali un *Dissemina-*

³ James D. Kirkpatrick e Wendy Kayser Kirkpatrick, *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, eBook, 2016.

tion Tool, un modulo di report e l'elaborazione dei risultati della survey per ogni paese. I risultati della fase di disseminazione saranno misurati quale livello 3 (trasferimento dell'apprendimento sul lavoro) del sistema di valutazione dell'impianto formativo complessivo.

1.1. Il percorso di crescita dei partecipanti attraverso lo sviluppo del progetto



1.1.1. Le attività di ricerca e di studio a distanza

Per i lavori a distanza i partner sono stati divisi in due gruppi sulla base del settore di origine.

Il primo gruppo è stato composto da rappresentanti del settore metalmeccanico, mentre il secondo gruppo da sindacalisti del settore finanziario. La scelta è stata fatta per dare il massimo di omogeneità di contenuto all'interno dei gruppi, laddove la ricerca è stata affrontata partendo da ruoli diversi (membri dei CAE e sindacalisti).

I due gruppi hanno lavorato separatamente e successivamente hanno condiviso una sintesi comune. La metodologia di lavoro è stata la caratte-

ristica comune: lavoro a distanza e processo di apprendimento attivo guidato da 2 coordinatori per gruppo – uno proveniente da FIRST CISL e uno da FIM CISL in modo da favorire lo scambio e la sinergia tra i due diversi comparti.

I coordinatori hanno gestito il lavoro dei gruppi a distanza con il supporto della responsabile delle attività formative del progetto che ha orientato i gruppi verso una sintesi unitaria.

La ricerca è stata condotta a distanza tramite un'applicazione web chiamata "Virtual Agorà", in cui i partecipanti hanno lavorato insieme scambiandosi documenti, informazioni, opinioni, idee, ecc.

Successivamente i risultati della ricerca in ciascun paese sono stati confrontati e selezionati per costruire una base interpretabile e comparabile.

La ricerca dei gruppi è stata finalizzata a:

- la realizzazione di una panoramica sulla legislazione comunitaria in materia di welfare;
- una ricognizione delle leggi nazionali in ambito welfare sussidiario (ad esempio le leggi fiscali favorevoli);
- l'individuazione e la selezione di buone pratiche (accordi negoziati o meno) relativi al welfare sussidiario nei diversi paesi partner;
- l'analisi del welfare sussidiario suddividendo la ricerca in tre aree tematiche prioritarie: "Area del tempo", "Area della famiglia" e "Area del benessere personale".

I gruppi di lavoro sono stati formati chiedendo ai partner di rispettare l'equilibrio di genere. In questo modo, la segmentazione settoriale, geografica e culturale e l'approccio di genere hanno garantito risultati interessanti dal punto di vista della rappresentatività della ricerca.

Gli strumenti che la formazione ha messo a disposizione – una scheda riassuntiva delle principali caratteristiche dei documenti e degli accordi e una scheda SWOT, per evidenziare i punti di forza e debolezza, le minacce e le opportunità di quanto raccolto – hanno permesso di confrontare i risultati della ricerca facilitando il processo di aggregazione e hanno fornito da subito l'opportunità ai partner di esprimere la loro valutazione personale sulla documentazione stimolando il loro senso critico e di responsabilizzazione rispetto al lavoro di mera ricerca e raccolta dei dati.

1.1.2. Il meeting di Lisbona

Il meeting del 22-23 Novembre 2018 dello Steering Committee, il comitato direttivo composto dai rappresentanti dei partner del progetto, oltre alla raccolta dei risultati della ricerca dei gruppi in un documento unico e con-

diviso, è stato l'occasione per cominciare a lavorare sul ruolo di agenti di cambiamento dei partecipanti attraverso la risoluzione di un *caso studio* reale.

Il caso proposto presentava un'istituzione francese paritetica di previdenza privata, l'OCIRP, che, integrando la previdenza obbligatoria a rilevanza pubblicistica, permette ai lavoratori e ai relativi nuclei familiari di accedere a schemi di welfare privato definiti nell'ambito di contratti collettivi aziendali o di contrattazione collettiva settoriale.

Ai partecipanti si chiedeva in gruppo di confrontarsi sul documento, di evidenziare i punti di forza del sistema welfare OCIRP e di valutare la possibile azione negoziale per trasferirne i contenuti nelle aziende multinazionali europee.

Obiettivo del caso di studio era favorire una riflessione dei partecipanti sulle tipologie diverse di welfare aziendale andando oltre l'accettazione di quanto presentato dalle aziende e sviluppare l'area delle tutele a favore dei più fragili e del nucleo familiare dei lavoratori.

L'utilizzo di una metodologia didattica attiva e partecipativa, come la risoluzione del caso studio, ha dunque permesso – già prima del corso di formazione – di mettere i partner in condizione di ragionare sul loro ruolo di negoziatori capaci di innovazione e, attraverso un processo di acquisizione di consapevolezza, di incidere efficacemente per il miglioramento della condizione dei lavoratori.

1.1.3. *Il workshop di Bruxelles*

Durante l'incontro al CESE, un prestigioso e qualificato panel di relatori – Giuseppe Iuliano, membro CESE e responsabile del Dipartimento politiche internazionali Cisl; Domenico Iodice, Responsabile settore contrattazione aziendale di First Cisl e Direttore scientifico del progetto; Marco Bentivogli, Segretario generale Fim Cisl; Emanuele Recchia, Responsabile UniCredit Spa del Dipartimento Labour Policies, Industrial Relations, HR Services e Welfare; Michael Budolfson, Presidente Uni Europa Finance e Marco Cilento, Senior Advisor di ETUC – si è confrontato sul tema: *Adattare il lavoro alla persona. Il sistema di welfare: uno strumento strategico per le relazioni industriali.*

L'insegnamento emerso dal vivace dibattito è la necessità di compiere una scelta tra due interpretazioni diverse di welfare aziendale: la via consumistica di un welfare a consumo individuale, la cosiddetta “cafeteria benefits” sul modello della Multinazionale Google, o la via solidaristica, cioè un welfare aziendale che, integrando i servizi offerti dallo Stato, funge da rete di sostegno e protezione per gli eventi gravi e drammatici che possono

capitare ai lavoratori e ai loro familiari e in grado di rappresentare le persone in comunità e non semplicemente i bisogni individuali.

Altro insegnamento è che per essere efficaci e rispondere ai reali bisogni dei lavoratori le parti sociali – datori di lavoro e sindacati – devono intraprendere nelle aziende la via dell’azione partecipata e congiunta attraverso l’istituzione di organismi bilaterali sia a livello nazionale che transnazionale.

1.1.4. Il corso di formazione di Roma

Migliorare nei partecipanti – *sindacalisti e membri CAE* – la conoscenza del quadro legislativo europeo e delle principali tipologie di welfare aziendale, approfondendo i principali sistemi di welfare nei paesi partner del progetto e rafforzando la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento attraverso l’utilizzo di strumenti negoziali innovativi. Questa, in estrema sintesi, la finalità del corso di formazione, tenutosi a Roma il 14 e 15 maggio 2019.

Gli obiettivi didattici del corso sono stati quelli di mettere i partecipanti in grado di:

- conoscere e comprendere la rilevanza del quadro legislativo comunitario e le principali direttive europee di riferimento sul welfare aziendale;
- conoscere e comprendere la differenza tra “welfare retribuito” e “welfare solidale” evidenziandone i punti di forza e debolezza dal punto di vista dei lavoratori e dei datori di lavoro;
- identificare i principali sistemi di welfare aziendale in Europa;
- conoscere strumenti contrattuali innovativi per negoziare accordi basati sui bisogni dei lavoratori;
- conoscere gli strumenti contrattuali a livello transnazionale e migliorare la sinergia tra i sindacati nazionali e i Comitati aziendali europei;
- individuare gli strumenti, le attenzioni e le azioni per contrattare il welfare in azienda;
- esercitare e diffondere una cultura sindacale basata sulla solidarietà, la partecipazione e la bilateralità.

Il layout della sala è stata pensata per consentire la migliore gestione possibile dei lavori. L’aula è stata infatti organizzata ad isole – tavoli rotondi per 4/5 persone – in modo da svolgere tutti i lavori, anche quelli di gruppo, in plenaria. In questo modo i formatori sono stati in grado di seguire e, se necessario e/o richiesto, incoraggiare e indirizzare i lavori.

Riguardo all'approfondimento dei contenuti, dopo un'opportuna fase di socializzazione, i partecipanti hanno affrontato i temi di fondo attraverso uno strumento didattico chiamato *World Cafè*,⁴ un metodo semplice ed efficace per dar vita a conversazioni informali, vivaci e costruttive e particolarmente utile per incoraggiare la creatività e la partecipazione attraverso domande aperte e stimolanti.

Il *World Cafè* funziona come un processo di conversazione strutturato in cui gruppi di persone discutono un argomento su più tavoli, con gli individui che cambiano periodicamente i tavoli e vengono introdotti alla discussione in corso al nuovo tavolo da un soggetto definito "host".

Utilizzando tale metodologia didattica i corsisti hanno risposto in gruppo alle seguenti domande: 1. Welfare aziendale nei settori finanziario e metallurgico: perché è importante parlarne a livello europeo? 2. Quali sono le principali tipologie di Welfare aziendale e a quale logica rispondono? 3. Quali azioni/iniziative/strumenti per migliorare le politiche di welfare in azienda?

Il *World Cafè* ha permesso ai partecipanti di cominciare a riflettere sulle iniziative da mettere in campo e sulle motivazioni di fondo del progetto europeo e ha fatto da lancio al primo intervento da parte della project manager Sabrina Brezzo che, raccogliendo quanto emerso nel lavoro di gruppo precedente, ha fornito un'ampia panoramica sulle principali direttive e politiche europee sulle materie inerenti al progetto, puntando in particolar modo sugli accordi più significativi e sulla necessità di innovazione contrattuale.

Nel secondo lavoro di gruppo è stato chiesto ai partecipanti, utilizzando la metodologia didattica della *swot analysis*,⁵ di indicare i punti di forza e debolezza, le opportunità e minacce dei due modelli di welfare aziendale – il welfare a la carte (i cosiddetti *Cafeteria benefits*) ed il welfare solidale – dal punto di vista sia dei lavoratori (sindacato) che delle aziende (datori di lavoro).

I lavori sono stati presentati in plenaria alla presenza del prof. Luca Pezzenti, Professore associato di Sociologia generale nella Facoltà di Scienze Politiche e sociali dell'Università Cattolica di Milano ed esperto della materia.

Anche in questo caso si è dunque utilizzato il metodo induttivo, partendo dal contributo e dalle considerazioni dei partecipanti per arricchire poi il dibattito attraverso i commenti e le osservazioni degli esperti. Ciò ha permesso all'aula di sviluppare maggiore consapevolezza sui fenomeni analizzati, di

⁴ Per approfondire la metodologia: https://en.wikipedia.org/wiki/World_caf%C3%A9.

⁵ Per approfondire la metodologia: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.

coinvolgere all'ascolto attivo i partecipanti e di aprire un confronto franco e approfondito sui temi.

Nel terzo e ultimo lavoro di gruppo è stato chiesto ai partecipanti di fare un brainstorming di gruppo e costruire una checklist di attenzioni da avere, azioni da intraprendere e strumenti da mettere in campo per trattare il welfare aziendale. I corsisti sono stati divisi in 3 gruppi e a ciascun gruppo è stato chiesto di focalizzarsi rispettivamente 1. sul livello aziendale nazionale, 2. transnazionale (CAE), 3. settoriale, nazionale ed europeo. Essendo gruppi misti, di diversa provenienza geografica e settoriale, è stato loro chiesto anche di confrontarsi su possibili differenze tra i diversi paesi presenti nel gruppo e tra il comparto metalmeccanico e quello finanziario.

Partendo da compiti in ambiti diversi, ogni gruppo di lavoro ha sviluppato piste negoziali differenti, dimostrando competenza, spirito di iniziativa e voglia di innovare e incidere profondamente nella realtà. Il commento ed i suggerimenti della project manager, che ha gestito la restituzione dei lavori, hanno aiutato i gruppi a focalizzarsi negli ambiti di riferimento senza perdere di vista l'approccio valoriale e metodologico complessivo del progetto.

Il ricco risultato emerso dalle attività è stato fondamentale anche per valutare il grado di apprendimento e il livello delle competenze acquisite, la capacità di mettersi in gioco con coraggio e la propensione all'innovazione contrattuale espressa dai corsisti.

Nell'ultima parte del corso, i partecipanti hanno riflettuto, prima individualmente e poi in plenaria su quanto appreso e quanto da disseminare e applicare nel loro ambito di lavoro, cominciando a sviluppare quella consapevolezza di sé e del proprio ruolo di agenti del cambiamento.

Il compito consistente nel veicolare tra i colleghi un'indagine per la rilevazione delle percezioni ha ulteriormente responsabilizzato i partecipanti, dando loro da subito l'opportunità di diffondere tra gli iscritti/colleghi le tematiche oggetto del progetto europeo.

A chiusura dei lavori è stato chiesto ai corsisti cosa abbiano acquisito in termini di conoscenze e capacità ma soprattutto di riflettere e dichiarare in plenaria come avrebbero utilizzato concretamente quanto appreso una volta tornati nel loro contesto lavorativo. Nella conclusione del corso – sempre rispettando l'impostazione metodologica della promozione dell'*agentività*, la competenza ad agire dei partecipanti –, i formatori hanno così ulteriormente stimolato il loro senso di autoefficacia e responsabilizzazione, valorizzando ed indirizzando il loro spirito di iniziativa e la loro creatività verso il cambiamento e il miglioramento organizzativo e negoziale.

1.2. Il sistema di valutazione del processo formativo

1.2.1. L'impostazione metodologica

La valutazione dell'efficacia formativa ha, come già anticipato, seguito costantemente il processo formativo. Valutare l'apprendimento significa infatti individuare i cambiamenti avvenuti nelle conoscenze, competenze e performance degli individui a fronte di un determinato intervento formativo, al fine di garantire la coerenza fra i piani formativi e le strategie atte al raggiungimento di determinati obiettivi.



I 4 livelli di valutazione di Kirkpatrick

Implementare un sistema di valutazione della formazione significa prevedere già in fase di progettazione un insieme integrato di metodi, tecniche, procedure, strumenti – formali e informali – per misurare, verificare e valutare i risultati di un percorso di formazione.

Il più conosciuto, apprezzato e utilizzato modello gerarchico di valutazione dell'efficacia di un percorso formativo è sicuramente quello che si sviluppa su 4 differenti livelli introdotto nel 1959 da Donald Kirkpatrick (1924-2014). Tale modello è definito *gerarchico* in quanto ogni livello valutativo è propedeutico al successivo indicando per ciascuno di tali livelli procedure e misurazioni specifiche, atte ad essere applicate in qualsiasi contesto organizzativo.

Di seguito i 4 livelli di valutazione del modello Kirkpatrick come sono stati adottati e tradotti nel presente processo formativo.

COSA SI VALUTA	FOCUS DELLA MISURAZIONE	DOMANDE CHIAVE
REAZIONE/ GRADIMENTO	Percezioni del corsista	Cosa pensa il soggetto di questo percorso formativo?
APPRENDIMENTO	Skill acquisite	C'è stato un incremento delle sue conoscenze/capacità?
COMPORAMENTO	Implementazione delle skill	Ciò che è stato acquisito è utilizzato sul posto di lavoro?
RISULTATI	Impatto sull'organizzazione	Che effetto ha avuto il processo formativo sull'organizzazione?
RITORNO DELL'INVESTIMENTO	Comparazione tra costi e benefici	Il beneficio ottenuto è superiore ai costi?

L1 - *Reactions* (Gradimento). Rileva e misura la soddisfazione espressa dai partecipanti di un determinato percorso formativo relativamente agli aspetti didattici, organizzativi, logistici, sociali, motivazionali, comprese le percezioni di utilità e difficoltà del percorso stesso.

L2 - *Learning* (Apprendimento). Rileva e misura l'effettiva efficacia didattica del percorso formativo in termini di conoscenze acquisite e di miglioramento delle competenze e delle performance individuali.

Per misurare il gradimento dei partecipanti al workshop di Bruxelles e al corso di formazione, ma anche per raccogliere la loro percezione di quanto appreso e i loro ulteriori bisogni formativi, è stato utilizzato un questionario di valutazione consegnato ai partecipanti alla fine di ogni iniziativa. Al questionario sono state affiancate altre metodologie più "qualitative" del gradimento e dell'apprendimento come la *self-analysis* alla fine del corso ed il "giro di tavolo" finale per dichiarare quanto di ciò che si è appreso verrà trasferito sull'attività una volta rientrati nel loro contesto lavorativo. Questo per quanto riguarda la cosiddetta *valutazione sommativa*, cioè a fine corso.

Per quanto riguarda invece le *valutazioni in itinere* – volte a misurare durante tutto il percorso formativo il livello di coinvolgimento dei partecipanti, da una parte, ed il loro processo di apprendimento, dall'altra – si sono utilizzati diversi strumenti formali, ma soprattutto non formali. Parliamo in particolare dei lavori che i partecipanti hanno svolto sia fuori dall'aula (l'analisi e la raccolta delle buone pratiche, il numero di questionari della *survey* compilati nei vari paesi partner, lo spirito di collaborazione ed iniziativa nei vari *step* prima e dopo gli eventi formativi) che in aula (lavori di gruppo, osservazioni in aula e fuori, interventi/domande in plenaria, livello di attenzione e ascolto dimostrati) il cui esito ha permesso di valutare il livello

di acquisizione dei contenuti ma anche l'impegno e la motivazione ad apprendere.

Nello specifico, particolare importanza ha rivestito nel corso di formazione il lavoro sulla checklist, che ci ha permesso di misurare sia le competenze apprese attraverso l'analisi delle buone pratiche, degli accordi e delle normative raccolte nell'attività a distanza che le modalità di applicazione di metodi negoziali innovativi utile all'implementazione delle tematiche di welfare negoziato nei diversi ambiti contrattuali. Tuttavia il secondo livello di valutazione (L2) ci testimonia le conoscenze che i partecipanti hanno appreso, ma non quanto e se modificheranno il loro comportamento sul posto di lavoro.

L3 - *Transfer* (Trasferimento sul comportamento delle skill apprese). Il livello 3 misura proprio l'effettiva applicazione nell'attività e nel lavoro quotidiano delle nuove conoscenze acquisite in un determinato percorso di formazione. È la valutazione di come (e se) i partecipanti hanno modificato il loro comportamento lavorativo a seguito dell'intervento formativo e misura la loro *Performance Adaptability*, cioè il processo di generalizzazione delle conoscenze acquisite a nuove situazioni e a compiti più complessi.

L4 - *Results* (Impatto sull'organizzazione/luogo di lavoro). Ultimo nonché più complicato livello di valutazione. La valutazione dell'impatto va fatta in un arco temporale adeguatamente lungo per riuscire a quantificare e verificare gli effetti della formazione, sapendo che gli elementi e le variabili che entrano in gioco in questa fase sono molteplici e di diversa natura.

Vari fattori rendono infatti difficile la misurazione dell'impatto della formazione sui risultati dell'organizzazione.

La dimensione diacronica dell'impatto di entrambi i livelli 3 e 4, ovvero lo studio e la valutazione degli interventi formativi secondo il loro divenire nel tempo, in una prospettiva dinamica ed evolutiva, è un aspetto particolarmente complesso da rilevare. In linea generale si può affermare che:

- l'applicazione nell'ambiente di lavoro di abilità e competenze da parte dei partecipanti può verificarsi ed essere riscontrabile in tempi relativamente brevi (alcuni mesi); successivamente il contributo dell'intervento formativo si va mescolando con quello delle altre esperienze continuamente realizzate dalle persone;
- i cambiamenti sugli aspetti immateriali e non formalizzati dell'organizzazione, ovvero i comportamenti organizzativi consolidati, la cultura aziendale, possono verificarsi ed essere riscontrabili nell'arco di qualche anno;
- gli impatti sulle performance dell'organizzazione possono avveni-

re in tempi molto variabili, in relazione al tipo di azione formativa e di strategia progettuale.

Nel nostro progetto, visto la limitata durata nel tempo (2 anni, di cui solo 8 mesi dopo l'intervento di formazione) e l'ampiezza del target di riferimento (organizzazioni sindacali provenienti da 8 paesi europei), è stata possibile solamente la misurazione e la relativa rendicontazione dell'utilizzo all'interno del contesto lavorativo delle conoscenze, delle capacità e degli atteggiamenti acquisiti durante la formazione. Impossibile valutare in così poco tempo l'impatto organizzativo.

Prendendo a riferimento un arco temporale di 6 mesi è stato chiesto ai partecipanti di disseminare i risultati e riportare nella riunione di chiusura del progetto i primi effetti in termini di innovazione nel dialogo sociale.

1.2.2. Gli esiti del sistema di valutazione

Illustriamo di seguito i risultati della valutazione della formazione.

Il *Corso di formazione sul cambiamento* ha avuto un importante e positivo riscontro rappresentato da un livello di soddisfazione medio che ha superato il 90%.

Le verifiche in itinere e quelle a fine corso hanno evidenziato in particolare l'accresciuta competenza dei partecipanti:

- nell'individuare piste di azione negoziale a partire dalle esigenze espresse dai colleghi nella survey;
- nel costruire coerenti *protocolli negoziali/ piattaforme sindacali* sul company welfare, a partire dall'analisi di un contesto aziendale, di settore, transnazionale;
- nell'elaborazione di proposte innovative sulle strategie negoziali per contrattare accordi basati sulle esigenze dei lavoratori e per tutelare i lavoratori dai rischi legati alla non autosufficienza.

Abbiamo riscontrato nei partecipanti una forte consapevolezza della necessità di una *nuova cultura sindacale* basata sulla *partecipazione* e sulla *bilateralità* e un crescita della loro percezione di essere agenti di cambiamento e di conoscenza.

Le parole chiave più utilizzate dai partecipanti per descrivere il loro stato d'animo a seguito della *self-analysis* a fine corso sono state: fiducia, entusiasmo, crescita personale, *empowerment*, condivisione, nuove idee, nuovi metodi di lavoro, partecipazione.

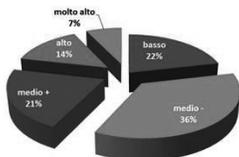
Di seguito la rappresentazione grafica dei risultati del questionario finale.

1. reaction

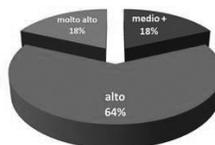
Valutazione dei partecipanti



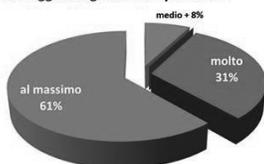
Domanda A.
Quale livello di conoscenza sugli argomenti trattati avevi prima della partecipazione al corso di formazione??



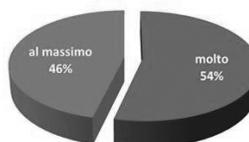
Domanda B.
Che livello di conoscenza sugli argomenti trattati hai adesso dopo il corso?



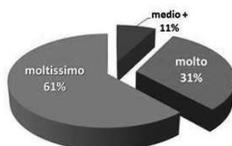
Domanda C.
Il corso ha raggiunto gli obiettivi prefissati?



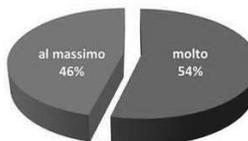
Domanda D.
Gli argomenti sono stati trattati in modo chiaro ed approfondito?



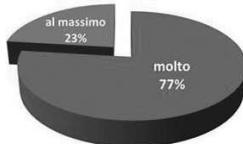
Domanda E.
Ritieni che gli argomenti trattati siano utili al tuo ruolo sindacale?



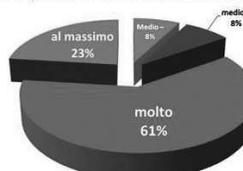
Domanda F.
Il corso mi ha permesso di ampliare le conoscenze teoriche e concettuali sugli argomenti trattati



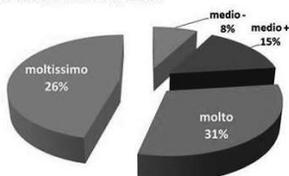
Domanda G.
Il corso mi ha permesso di acquisire maggiori capacità di analisi sugli argomenti trattati



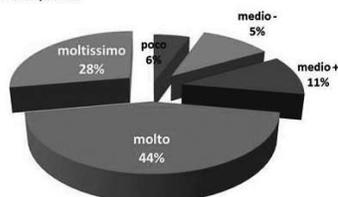
Domanda H.
Il corso mi ha permesso di rafforzare il mio ruolo



Domanda I.
Il corso mi ha sollecitato ulteriori necessità formative rispetto alle conoscenze teoriche



Domanda L.
Il corso mi ha sollecitato ulteriori necessità formative rispetto alle capacità



93% il livello medio di soddisfazione

Per quanto riguarda l'esito della valutazione dell'impatto del percorso di formazione sulle attività dei partecipanti e la rilevazione delle azioni contrattuali o di diffusione dei risultati e del nuovo approccio negoziale, a seguito delle nuove competenze acquisite, sarà necessario attendere gli esiti dell'azione di *dissemination* dei partner e verificare l'impatto sulle attività negoziali a distanza di almeno un anno dalla fine del progetto.

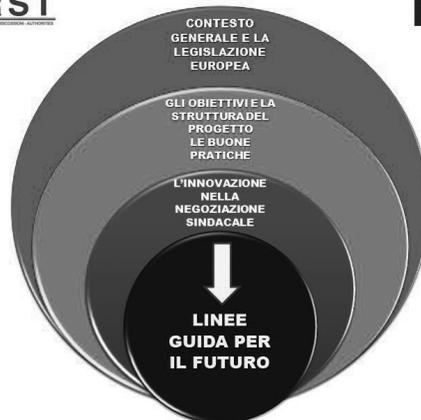
1.3. L'attività di disseminazione del progetto

La divulgazione dei risultati e le attività di promozione del cambiamento culturale e organizzativo/contrattuale sono tra gli obiettivi più qualificanti il progetto e ci hanno permesso di valutare e rendicontare alla Commissione europea l'impatto del processo di formazione sulle competenze e le iniziative dei partecipanti e, di conseguenza, quello sulle organizzazioni sindacali partner.

I partecipanti, italiani e stranieri, sono stati coinvolti in questa delicata fase del progetto e dotati di una serie di strumenti in grado di favorire il processo di trasferimento di conoscenze e di cambiamento dei comportamenti.

In particolare sono stati predisposti e distribuiti:

a. Il cosiddetto *Dissemination Tool*, una presentazione in power point con gli esiti del progetto, le linee guida e le *policy recommendations*, utile per illustrare e promuovere i risultati e le proposte emerse. I corsisti potranno utilizzare lo strumento in maniera flessibile secondo gli obiettivi, le modalità e la composizione della platea dei destinatari delle azioni di disseminazione.



LA STRUTTURA DEL DISSEMINATION TOOL

b. Le presentazioni dei risultati della survey, elaborati per ogni singolo paese partner del progetto, e tradotte in tutte le lingue dei partecipanti. I risultati e la relativa analisi dei risultati complessivi della survey europea sono stati invece inseriti nel *Dissemination Tool*.

c. Un modulo di *report* per la raccolta delle attività di disseminazione e delle iniziative post-corso per aiutare gli utilizzatori a focalizzarsi sull'attività di disseminazione e sensibilizzazione ed i cui risultati serviranno anche a misurare l'effettivo impatto del processo di apprendimento sulle attività dei partecipanti al corso, una volta tornati nel loro abituale luogo di lavoro. Nel format di report sono state sinteticamente indicate le diverse modalità di disseminazione: riunioni con gli iscritti, con i colleghi di sindacato, incontri unitari o con la controparte, iniziative di dialogo sociale, occasioni informali. Inoltre sono stati indicati i diversi canali da utilizzare: mass-media, internet & social media, newsletter, intranet, siti istituzionali, email, WhatsApp, ecc., nonché i possibili destinatari da coinvolgere: management aziendale, altri sindacati, iscritti, colleghi sindacali o di lavoro, pubblico generico o di settore, etc. Infine sono stati riportati alcuni degli strumenti da utilizzare: *Dissemination Tool*, articoli, volantini, comunicati sindacali.

È stato richiesto ai corsisti un ulteriore impegno: segnalare i risultati e le reazioni dei destinatari dell'attività di disseminazione, di integrare commenti personali e i successivi passi da programmare.

Le azioni sindacali intraprese dai partecipanti, raccolte grazie al report, sono state presentate e discusse in occasione dell'ultima riunione del progetto a Belgrado.

1.4. La survey on line

L'obiettivo principale dell'indagine è stata la raccolta dei punti di vista, dei *sentiment* e delle percezioni dei lavoratori del settore finanziario e metalmeccanico europeo sulle politiche e gli strumenti messi a disposizione dalle aziende in ambito di welfare.

Altro campo di esplorazione è stato il gradimento dei lavoratori sui servizi offerti in relazione ai bisogni espressi e la percezione dell'impatto dei servizi di welfare rispetto al senso di appartenenza aziendale alla produttività, al miglioramento del clima aziendale e della tranquillità personale.

Nel costruire il questionario si è partiti dall'assunto che il welfare aziendale offra vantaggi sia al datore di lavoro, in termini di minore assenteismo,

maggior produttività e engagement dei lavoratori, che ai dipendenti, in termini di aumento del benessere e maggior capacità di spesa. Obiettivo dell'indagine era capire e verificare se questa ipotesi iniziale fosse effettivamente condivisa dai lavoratori o se ci fosse nella loro percezione un gap tra le loro esigenze e l'offerta delle aziende.

La survey è stata realizzata utilizzando un formulario elettronico di *Google Form*. Il questionario garantiva l'anonimato, era semplice e rapido da redigere ed era suddiviso in due parti: la prima con 6 domande a risposta multipla – il questionario vero e proprio – e la seconda era utile per la raccolta dei dati di profilatura per classi dei rispondenti. Quest'ultima parte ci ha permesso, in fase di elaborazione dei risultati, di *clusterizzare* le risposte in modo da rendere più significativa la lettura dei dati e di raccogliere informazioni preziose sulle condizioni di lavoro nei settori finanziario e metallurgico europei, distribuite non solo per paese e settore ma per età, genere, ruolo professionale, situazione familiare e coinvolgimento nel sindacato dei rispondenti.

Il contenuto della survey è stato frutto di un lavoro di confronto collettivo e di condivisione da parte di tutti i partner del progetto. La prima versione del questionario è stata infatti presentata a Lisbona in occasione di una riunione dello Steering Committee e ha richiesto un approfondito processo di analisi collettiva in modo da integrare le sensibilità di tutti i membri del comitato esecutivo sul tema del welfare, spesso molto diverso da settore a settore, da azienda ad azienda e da paese a paese.

La fase successiva è stata la traduzione del questionario in tutte le lingue del partenariato, in modo da predisporre tanti questionari on line quanti i paesi coinvolti. Il questionario è stato inoltre pubblicato sul sito di *UNI Europa* e *IndustrAll* (le due Federazioni europee di appartenenza) in modo da estendere l'indagine anche ai paesi europei non rappresentati nel progetto.

Il contributo dei partner del progetto e dei partecipanti al percorso formativo è stato dunque fondamentale per il successo dell'iniziativa, sia in termini di definizione delle domande del questionario che in quelli di diffusione della survey.

Il link della survey è stato postato sui siti istituzionali dei sindacati europei, inviato per email e WhatsApp ai lavoratori e agli iscritti, corredato spesso da articoli e note sul progetto e questo ha consentito di raggiungere più lavoratori possibile e, contemporaneamente, di divulgare gli obiettivi del progetto prima ancora della formale fase di disseminazione dei risultati.

Alla fine del processo di diffusione sono stati raccolti più di 1.700 questionari. Il numero rilevante delle risposte ha consentito di dare consistenza e rappresentatività alla nostra ricerca.

I risultati dell'indagine hanno evidenziato un buon utilizzo da parte dei

lavoratori dei servizi di welfare aziendale e un gradimento medio-alto rispetto ad alcune agevolazioni offerte dalle imprese, in particolare per quanto riguarda la possibilità di orario di lavoro flessibile e smart-working e per il sostegno finanziario fornito alle attività di formazione e studio messe a disposizione dei lavoratori e delle loro famiglie.

Per quanto riguarda l'impatto del welfare, solo il 50% sostiene che ci sia un effetto sulla produttività ed il clima aziendale mentre la maggioranza dei rispondenti indica un'influenza positiva delle politiche di welfare sul benessere individuale ed il senso di appartenenza aziendale.

2 Il percorso progettuale e il suo diacronico sviluppo

di Anna Masiello*

Definire un sistema di welfare aziendale attraverso l'azione congiunta dei Comitati aziendali europei e dei sindacati nel settore metalmeccanico e bancario: il ruolo chiave dei diritti di partecipazione dei lavoratori è stato il progetto biennale presentato dalla FIRST CISL e finanziato dalla Commissione europea sulla linea dedicata ai CAE (gennaio 2018-dicembre 2019).

2.1. Welfare sociale diritto fondamentale

Il welfare sociale è uno dei diritti fondamentali dell'Unione europea, lo si deduce da una pluralità di fonti. La Direttiva quadro europea 89/391 assegna al datore di lavoro la responsabilità del benessere del lavoratore affermando che il datore di lavoro è tenuto ad "adattare il lavoro all'individuo". La Commissione, nel suo Libro bianco del 2004, COM (2004) 374 del 12 maggio 2004, afferma che l'interesse generale, basato sul principio della solidarietà, garantisce alla persona/cittadino di beneficiare dei diritti fondamentali all'interno di un elevato livello di protezione sociale.

La volontà del legislatore europeo è di favorire la coesione sociale e territoriale, seguendo la persona/cittadino nei suoi movimenti all'interno dell'Unione, secondo il principio di "sussidiarietà": l'Unione deve vigilare sui bisogni sociali del cittadino, in una logica territoriale di prossimità per cui la cura è garantita dal livello politico più vicino al cittadino stesso.

Tutto ciò premesso, si constata che, purtroppo, in Europa si usufruisce di questo diritto in maniera molto eterogenea, sia per standard di servizi non comparabili, sia per la mancanza di una politica coordinata; i singoli stati possono adottare politiche fiscali incentivanti (come in Italia), ma l'uso differenziato della leva fiscale può determinare l'eterogeneità delle previsioni e delle coperture tra i lavoratori della stessa società operanti in diversi Stati.

Inoltre la crisi economica che perdura ormai da diversi anni ha spinto i governi ad adottare politiche di contenimento dei costi del welfare pubblico, con un processo di tagli e ricalibrature.

Sono però aumentati i bisogni sociali della popolazione sulla spinta di

* Formatrice nazionale FIRST CISL e Coordinatrice del Gruppo di progettazione europea, APF FIRST CISL.

profondi mutamenti di carattere culturale, demografico ed economico. Si è ampliato quindi il gap fra necessità dei cittadini e risposta del settore pubblico, e conseguentemente i paesi europei stanno ricercando soluzioni mediante processi di riforma complessi e contrastati.

Si è giunti alla consapevolezza che un aumento generale dei livelli di welfare può essere realizzato solo grazie a una migliore collaborazione tra pubblico e privato. In questa nuova prospettiva, privati cittadini, fondazioni, associazioni di volontariato, sindacati, associazioni datoriali, assicurazioni, cooperative e aziende sono insieme impegnati a garantire il *work-health-life balance*.

2.2. Obiettivi del progetto

Dalle riflessioni fin qui fatte si deduce quanto sia sempre più strategico negoziare accordi a livello aziendale ed europeo per definire un sistema di welfare aziendale sussidiario e garantire l'omogeneità di trattamento dei lavoratori in tutti gli stabilimenti in cui operano le multinazionali. Purtroppo a tutt'oggi non esiste un quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale, nessun accordo firmato dagli attori del dialogo sociale a livello sovranazionale è direttamente esigibile.

È pertanto necessario pianificare un diverso sistema di accordi e regole, che coinvolgano contemporaneamente i sindacati nazionali (che tuttavia non firmano accordi collettivi al di fuori dello Stato in cui operano), i CAE (che, tuttavia, sono titolari di soli diritti di informazione e di consultazione, cioè non hanno potere contrattuale in senso stretto) e le federazioni europee del settore (che esercitano solamente una *moral suasion* diretta a definire norme uniformi e possono presiedere la maggior parte delle fasi dei negoziati con i loro esperti).

L'obiettivo generale che si è posto il progetto è stato sperimentare un metodo innovativo di azione congiunta fra membri dei CAE e sindacati aziendali, nazionali e a livello europeo, finalizzato al raggiungimento di nuove forme di negoziazione di welfare a livello aziendale.

Sei i risultati attesi.

- Definire un sistema di welfare sussidiario coinvolgendo i CAE, i sindacati aziendali/nazionali e le Federazioni europee.
- Ampliare le conoscenze sulle Dichiarazioni congiunte, le Direttive e i programmi europei sul welfare.
- Rafforzare il ruolo della contrattazione transnazionale e i principi del dialogo sociale europeo nei nuovi Stati membri e nei paesi candidati.
- Sviluppare e diffondere un metodo di cooperazione innovativo tra CAE, sindacati e Federazioni UE.

- Confrontare e diffondere diverse esperienze e pratiche in materia di welfare.
- Fare formazione per costruire una rete di sindacalisti esperti in materia di negoziazione di welfare sussidiario.

Il progetto ha previsto, nella fase iniziale, un'analisi approfondita e uno studio della normativa comunitaria e dei singoli Stati europei in merito al welfare. Questa parte ha costituito un ricco patrimonio di conoscenze a disposizione dei partner, ma soprattutto delle Federazioni europee (IndustriAll Europe Trade Union e UNI Europa) attivamente coinvolte nel progetto. L'auspicio è che le due federazioni europee possano sfruttare questo insieme di conoscenze nella loro azione come soggetti del settore del dialogo sociale europeo per facilitare l'introduzione di una legislazione omogenea in tutto il perimetro comunitario sui vantaggi fiscali mirati alle politiche di welfare.

2.3. Partenariato

Il progetto ha coinvolto un partenariato transnazionale forte e significativo di 8 paesi europei.

- Applicant: FIRST CISL; coapplicant: FIM CISL.
- Sindacati nazionali provenienti dal settore metalmeccanico e finanziario di 7 paesi europei: LBC-NVK (Belgio), CFE-CGC (Francia), NSZZ Solidarność (Polonia), SBSI/UGT (Portogallo), SBS (Slovenia), IER-NEZAVISNOST (Serbia) e BASISEN (Turchia).
- CAE: BNP-Paribas (Francia); ISEO Group, UniCredit Group (Italia).
- Federazioni Europee: UNI Europa, parte sociale riconosciuta e IndustriALL Europe Trade Union.
- Associazioni datoriali: FEDERMANAGEMENT, Associazione nazionale di dirigenti d'azienda.
- Azienda: UniCredit Group, multinazionale del settore finanziario con base in Italia.

2.4. Attività

Il progetto ha messo in atto 5 tipologie di attività.

1. *Strategia e tattica*

Tutte le attività di monitoraggio e definizione delle strategie di azio-

ne e correzione in itinere, sotto la responsabilità del Project manager e dello Steering Committee.

2. Ricerca studio e analisi

Attività svolte nel lavoro a distanza dei gruppi di lavoro e nelle riunioni di confronto e condivisione.

3. Verifica e valutazione dei risultati

Tutte le azioni effettuate dopo ogni step e/o attività lungo tutto il percorso permettendo di intervenire, quando è stato necessario, per apportare i dovuti correttivi.

4. Disseminazione dei risultati

Tutte le attività finalizzate, direttamente e indirettamente, alla disseminazione: il Workshop, la Conferenza finale, il *Dissemination Tool*,¹ il corso di formazione, la Virtual Agorà, diventata pubblica a conclusione del progetto, e la pubblicazione finale.

2.5. Struttura

Il progetto si è articolato in 7 step.

Struttura del progetto



¹ Per approfondire caratteristiche e finalità dello strumento si rimanda al capitolo dedicato alla metodologia di formazione.

2.5.1. Lavori preparatori

Lo Steering Committee nella fase preliminare si è preparato al lancio del progetto effettuando tutte le attività propedeutiche necessarie. Inoltre in questa fase è stata costruita l'applicazione web chiamata Virtual Agorà, una piazza virtuale mediante la quale i partecipanti durante i 24 mesi di lavori, hanno condiviso documenti e materiali, contribuendo alla discussione e interagendo in remoto.

2.5.2. Kick off – Lancio del progetto

L'incontro ha riunito tutti i componenti del Comitato direttivo, i facilitatori dei gruppi di lavoro e quattro esperti in: tecniche di negoziazione, diritto comunitario, metodologie di formazione, ICT. Si è svolto a Parigi il 26 e 27 aprile 2018 e ha avuto carattere formativo ed operativo al tempo stesso. I lavori hanno previsto:

- a. la presentazione del progetto con obiettivi e risultati attesi;
- b. un giro di tavolo per verificare le conoscenze sui temi oggetto del progetto;
- c. l'intervento del responsabile scientifico del progetto Domenico Iodice sull'importanza della partecipazione dei lavoratori nella costruzione di un sistema di welfare aziendale;
- d. la presentazione del ricco e qualificato partenariato e della Virtual Agorà;
- e. la presentazione dello stato dell'arte sul welfare aziendale nel settore del credito e nel settore metalmeccanico;
- f. la presentazione dei due Gruppi di lavoro: composizione, obiettivi, risultati attesi, metodologie e calendario attività.

2.5.3. Ricerca e analisi – Lavoro a distanza

Questa fase è durata in tutto 5 mesi ed è consistita in un lavoro di ricerca e analisi di leggi e buone pratiche a livello europeo svolte in modalità a distanza.

I partner sono stati divisi in 2 gruppi di lavoro in base al settore di origine: bancario e metalmeccanico. I gruppi hanno lavorato separatamente su 3 aree tematiche: *Area del tempo*, *Area della famiglia* e *Area del benessere personale*, utilizzando la Virtual Agorà.

Il lavoro a distanza e il relativo processo di apprendimento sono stati guidati dai coordinatori.

2.5.4. Follow up meeting

Al termine dei lavori a distanza il Comitato direttivo si è incontrato a Lisbona il 22-23 novembre 2018 per condividere i risultati della ricerca e affrontare un caso di studio. Il caso sottoposto ad analisi è stato: l'OCIRP, l'Organizzazione Comune degli Istituti di Previdenza e di Assistenza, fondata nel 1967 in Francia, un esempio di welfare privato e di bilateralità finalizzato al sostegno al reddito e al finanziamento della formazione per l'impatto che ha su una generalità significativa di lavoratori francesi. È stato inoltre analizzato, condiviso e validato il questionario dell'indagine, da lanciare via web, per raccogliere le esigenze dei lavoratori e le loro prospettive sulle politiche di welfare delle loro imprese.

2.5.5. Workshop + Steering Committee

È stata questa una tappa molto importante del progetto. I lavori si sono svolti nella sede del Comitato economico e sociale europeo (CESE) a Bruxelles il 25 gennaio 2019. In questa fase sono stati presentati i primi risultati del lavoro e si è fatta una valutazione di medio termine. La giornata è stata divisa in tre momenti: il primo, preliminare, ha visto l'apertura e il benvenuto da parte del presidente del CESE, Luca Jahier e la presentazione del progetto effettuata da Mauro Incletolli, Segretario nazionale FIRST CISL.

Poi si è svolta una tavola rotonda dal titolo: *Adattare il lavoro alla persona. Il sistema di welfare: uno strumento strategico per le relazioni industriali*, che ha visto confrontarsi: Giuseppe Iuliano, membro CESE e responsabile del Dipartimento politiche internazionali CISL; Domenico Iodice, Responsabile settore contrattazione aziendale di FIRST CISL e Direttore scientifico del progetto; Marco Bentivogli, Segretario generale FIM CISL; Emanuele Recchia, Responsabile del Dipartimento Labour Policies, Industrial Relations & Welfare in UniCredit Spa; Michael Budolfson, Presidente Uni Europa Finance e Marco Cilento, Senior Advisor di ETUC.

Nel pomeriggio si è tenuto un incontro operativo per discutere i risultati raggiunti.

Infine è stato lanciato ufficialmente il sondaggio di opinione europeo² online che ha coinvolto i lavoratori metalmeccanici e finanziari di tutti i paesi partner.

² Per l'analisi approfondita di obiettivi e risultati del sondaggio di opinione condotto via web, si rimanda alla sezione dedicata nel capitolo 1.

2.5.6. Corso di formazione³

Il corso di formazione della durata di due giorni, si è svolto a Roma il 14 e 15 maggio 2019. Ha coinvolto 19 sindacalisti contrattualisti e membri CAE delle organizzazioni partecipanti con l'obiettivo di costruire una rete di sindacalisti esperti in materia di negoziazione di welfare sussidiario:

- migliorando nei partecipanti la conoscenza del quadro legislativo europeo delle principali tipologie di welfare aziendale, e dei principali sistemi di welfare nei paesi partner del progetto;
- rafforzando la consapevolezza del loro ruolo di agenti di cambiamento attraverso la riflessione su alcuni strumenti negoziali innovativi.

La metodologia di formazione utilizzata è stata di tipo attivo e partecipativo.

2.5.7. Conferenza finale

La Conferenza finale si è svolta il 17 settembre 2019 a Roma. È stata l'occasione per presentare ufficialmente i risultati del progetto. Fulcro dell'evento è stata una tavola rotonda dal titolo *Il ruolo dei Comitati Aziendali Europei a dei Sindacati nella costruzione di un Sistema di welfare aziendale condiviso*, il cui panel di ospiti era così composto:

Marco Berselli – UniCredit EWC
Filippo Abramo – FEDERMANAGEMENT
William Portelli – PRESIDENT UMF (UNI Med Finance)
Stefano Peppoloni – FIM CISL
Gabriel Di Letizia – BNP Paribas EWC
Dorota Miklos – NSZZ SOLIDARNOSC
Domenico Iodice – FIRST CISL
Ha moderato la discussione Marco Cilento dell'ETUC.

2.5.8. Verifica e validazione finale

Come ultima tappa del progetto, lo Steering Committee si è incontrato a Belgrado il 16 dicembre 2019 per effettuare una valutazione complessiva dei risultati raggiunti. Il Comitato ha anche concordato le modalità di diffusione dei risultati nei paesi che hanno partecipato al progetto indicando anche le piste da seguire e le raccomandazioni politiche per il futuro.

³ Per l'analisi approfondita di obiettivi, metodologia e risultati del corso di formazione, si rimanda ai paragrafi precedenti.

Tutti i documenti prodotti dal progetto, i risultati finali degli incontri, dei corsi di formazione e del Sondaggio europeo, oltre alle raccomandazioni finali e al Dissemination Tool, sono disponibili e accessibili a tutti nella Virtual agorà raggiungibile a questo link [http://apf.fiba.it/2018/home.nsf?Open Database](http://apf.fiba.it/2018/home.nsf?OpenDatabase).

2.6. La tavola rotonda “Adattare il lavoro alla persona. Il sistema di welfare: uno strumento strategico per le relazioni industriali”

Adattare il lavoro all’uomo, questo prescrive la legislazione europea, che con la direttiva quadro 89/391 assegna al datore di lavoro la responsabilità del benessere del lavoratore. Ma quanto del dettato europeo si traduce in realtà? In che termini un buon sistema di welfare negoziato può essere uno strumento strategico per relazioni industriali che esprimano, mediante una modalità partecipativa e bilaterale, un’idea avanzata di gestione d’impresa e di organizzazione del lavoro?

Questi i quesiti e i temi che hanno animato il dibattito dell’evento centrale della quarta tappa del progetto, una tavola rotonda, dal titolo *Adattare il lavoro alla persona. Il sistema di welfare: uno strumento strategico per le relazioni industriali*, tenutasi a Bruxelles il 25 gennaio 2019.

Moderata da Giuseppe Iuliano, Responsabile del Dipartimento politiche internazionali CISL, l’evento si è svolto presso la sede del CESE (Comitato economico e sociale europeo),⁴ di cui Iuliano è membro; luogo non scelto a caso, in quanto organo consultivo dell’UE che comprende rappresentanti delle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro.

La tavola rotonda ha messo a confronto un qualificato panel di relatori composto da Domenico Iodice, Responsabile nazionale dei Coordinamenti aziendali di FIRST CISL e Responsabile scientifico di APF e del progetto; Marco Bentivogli, Segretario generale FIM CISL; Emanuele Recchia, Responsabile del Dipartimento Labour Policies, Industrial Relations & Welfare in UniCredit Spa; Michael Budolfson, Presidente Uni Europa Finance; Marco Cilento, Senior Advisor ETUC, la Confederazione europea dei sindacati.

Quella che riportiamo di seguito è una sintesi dell’evento e del dibattito.

⁴ Dal sito web: Il Comitato economico e sociale europeo (CESE) è un organo consultivo dell’UE che comprende rappresentanti delle organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro e di altri gruppi d’interesse. Formula pareri su questioni riguardanti l’UE per la Commissione europea, il Consiglio dell’UE e il Parlamento europeo, fungendo così da ponte tra le istituzioni decisionali dell’UE e i cittadini dell’Unione.

I lavori si aprono con il benvenuto e i saluti di rito effettuati da Luciano Malvolti, dell'ufficio Internazionale FIRST CISL, la parola passa quindi a Giuseppe Iuliano che saluta tutti e presenta brevemente il CESE.

Giuseppe Iuliano

Il CESE è un'istituzione particolare perché dal 1951 coinvolge le forze vive della società, le parti sociali cioè imprenditori, sindacati e associazioni varie. Non è la sede del dialogo sociale, ma il CESE con i suoi "pareri" assiste la Commissione europea nella sua funzione legislativa. E su molte questioni, di carattere economico e sociale la Commissione deve tener conto del suo parere, che molto spesso incide sulle decisioni finali. Siete ospiti in una istituzione molto particolare che ha grande responsabilità. Abbiamo qui il presidente Luca Jahier, italiano, a cui passo la parola.

Luca Jahier

Benvenuti nella casa della società civile europea, della quale fanno parte i lavoratori, gli imprenditori e le associazioni. Il Comitato Economico Sociale Europeo è un'antica conquista sociale.

Abbiamo notevoli sfide di fronte e le fronteggiamo con voi CISL, con le altre confederazioni e tutti insieme. Ci troviamo in un contesto di grandi incertezze, ma esiste un duplice rischio: innanzitutto quello di semplificare lo scenario; poi quello di ritenere illegittimo qualunque quadro di regolamentazioni dei processi e delle organizzazioni, in sostanza di rifiutare le regole e le istituzioni.

Il cancelliere tedesco Angela Merkel e il segretario di stato degli Stati Uniti Mike Pompeo a Davos hanno dichiarato che restare uniti è necessario e indispensabile, che è pericolosa la dinamica che porta alla ricerca dell'uomo forte che ribalta le regole.

Siamo di fronte a cinque grandi trasformazioni sistemiche:

- 1. la trasformazione delle economie: parlo della rivoluzione digitale e di Industry 4.0. Esiste una catena di produzione di valore internazionale, non più solo nazionale, ed è una follia far saltare gli accordi da parte di alcuni. Questa trasformazione oltre che economica è anche finanziaria, quindi va definita più compiutamente: trasformazione economico-finanziaria;*
- 2. il cambiamento climatico e la trasformazione energetica, attorno a cui nascono anche conflitti: sappiamo bene che in Siria questo è il motivo della guerra. La Germania è uscita dal nucleare e ha portato il totale delle sue energie rinnovabili al 50% del complesso energetico, il 25% deriva dai grandi player e il 25% dalle piccole e medie imprese;*

3. la trasformazione del sistema sociale con particolare riferimento al welfare;
4. la crisi dei sistemi di partecipazione e dei sistemi politici, con una vera e propria frantumazione del sistema partecipativo;
5. la drammatica trasformazione degli scenari internazionali riguardo al tema della pace.

Pensiamo alla cifra dell'impegno sindacale e sociale che ha contraddistinto Giuseppe Iuliano riguardo proprio alla pace. Pensate a Trump che dichiara che il peggior nemico degli Stati Uniti è l'Europa stessa. Pensate alle uscite dagli accordi commerciali sul clima. Pensate al fronte della Russia. Pensate anche a ciò che sta succedendo di nuovo a Londonderry. In generale l'Europa è un territorio di pace ma è contornato da scenari di guerra. Nel corso degli incontri di Davos sono stati sottolineati tre mega-trend in corso: il primo è il mega-trend del lavoro, il secondo è il mega trend del clima e il terzo è quello dello sviluppo sostenibile. Se a questi tre aggiungiamo anche il quarto: il futuro della democrazia e il quinto: il futuro dell'Europa, ecco le sfide prossime venture su cui dobbiamo lavorare.

È appropriata l'iniziativa su cui ha lavorato il sindacato relativamente al sistema di welfare. Le risposte vanno nella direzione di una maggiore sicurezza e di un migliore futuro per i cittadini europei.

È il turno di Mauro Incletolli, che presenta il progetto, nelle sue finalità, obiettivi e tappe.

Mauro Incletolli

L'evento di oggi pone i seguenti obiettivi: analizzare e confrontare i risultati ottenuti dal lavoro a distanza effettuato dai due gruppi di lavoro; presentare i risultati del caso studio effettuato nella tappa precedente e discutere l'utilità dell'approccio cooperativo; discutere tali risultati e sulla base di questi, individuare i modi migliori per rafforzare il ruolo dei lavoratori metalmeccanici e finanziari nel dialogo sociale attraverso un approccio che vada dal basso verso l'alto; sottolineare i vantaggi della creazione di un sistema di welfare sussidiario volto a migliorare le condizioni di lavoro e il clima aziendale; riflettere su come affrontare e anticipare i cambiamenti attraverso una nuova e più efficace relazione tra CAE e sindacati per rafforzare i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori; assicurare la massima diffusione e comprensione dei risultati del progetto e dare la massima visibilità al contributo della Commissione europea alla realizzazione degli stessi.

Giuseppe Iuliano apre ufficialmente la tavola rotonda.

La scelta dei trattati costitutivi di Roma fu quella di chiamare le forze dell'economia a costruire l'Europa più importante, quella del welfare. Questa Europa ha visto 70 anni di pace: la priorità fu quella di chiudere tutte le fabbriche delle Armi ed evitare che ogni Stato rivolgesse armi contro altri Stati. C'erano stati 55 milioni di morti 70 anni fa.

Una precisa idea di Spinelli, De Gasperi, Adenauer e Schumann fu quella di mettere insieme le materie prime e aprire i mercati. I nostri figli sono andati e vanno ancora ai programmi Erasmus, ma non tutto è così scontato. Oggi c'è infatti un allarme forte in quanto ci sono leader e gruppi politici che vogliono ricostruire i confini nazionali, eppure è così evidente il vantaggio anche economico: il mercato delle imprese italiane è passato da 50 a 500 milioni di individui.

Il Welfare si può applicare solo in regime di pace. Il Welfare è il cuore dei trattati europei, è un'area aperta ed è un moltiplicatore della tutela e della sicurezza. Questo ha un fascino, ma anche una criticità: non è stata ancora costruita la vera Unione europea. I singoli paesi non riescono a compiere un ragionato trasferimento di sovranità nazionale al governo europeo, cioè alla struttura federativa. Il Corpus normativo europeo lascia ancora ambiti decisionali enormi ai singoli paesi. Se ci guardiamo intorno assistiamo a una crisi di "sistema": la crisi dei rifugiati è l'esempio e il cuore dei problemi attuali. Mentre la Commissione europea, sostenuta dal Parlamento e dal Comitato economico e sociale aveva stabilito che tutti i rifugiati devono essere accolti e distribuiti "obbligatoriamente" in tutti i paesi europei, il Consiglio europeo, l'Organismo che rappresenta i Capi di Stato e di Governo dei 28 paesi, ha deciso invece, il 28 giugno del 2018, che la distribuzione dei rifugiati potesse essere "facoltativa". Sono stati sospesi i procedimenti di infrazione attivati per Ungheria e Polonia che si erano rifiutate di accogliere rifugiati e si è dato ampio spazio alla propaganda populista e sovranista, impedendo che una decisione veramente comunitaria stabilisse una linea coerente per tutti i paesi europei.

Detto ciò parliamo di welfare. Abbiamo una Carta dei diritti europei fondamentali e il welfare mix è il nostro progetto. Pertanto rivolgo la seguente domanda a Domenico Iodice: fin dove possiamo arrivare con il welfare mix? Quale ruolo hanno gli organismi bilaterali o paritetici?

Domenico Iodice

C'è l'esigenza di una scelta da compiere rispetto al Welfare, ed è tra due vie: la via consumeristica, di un welfare cioè a consumo individuale, che attiene al sistema di regole giuridiche e finanziarie per massimizzare costi e benefici per il singolo, ovvero la via solidaristica, che considera ogni wel-

fare, sia pubblico che privato, come attinente alla rete sociale e quindi alla flexicurity.

Sono due vie diverse. Dobbiamo, come sindacato, rappresentare le persone in comunità e non solo come individui, perchè la persona non è atomisticamente separata dagli altri nel loro insieme. La sfida è quella di costruire un sistema di welfare sociale, cioè che integri i bisogni di una comunità di riferimento e consideri la persona nel suo bisogno di relazione che si svolge sia all'interno dei luoghi di lavoro sia all'interno della struttura territoriale in cui vive; quindi la persona non solo come lavoratore, ma come cittadino.

Le relazioni industriali devono sposare un'idea avanzata di gestione d'impresa e di organizzazione del lavoro, cioè la modalità partecipativa, attraverso la bilateralità. Questo è un esercizio responsabile di relazioni industriali evolute, a beneficio delle comunità territoriali di riferimento. Emerge quindi una scommessa: da ambo le parti si deve rinunciare ad alcune prerogative: da parte datoriale si deve rinunciare alla prerogativa della gestione unilaterale dell'organizzazione del lavoro, che è oggi una specie di tempio inviolabile, di sancta sanctorum; da parte sindacale si deve superare una logica di relazione puramente rivendicativa e conflittuale, intervenendo più direttamente nella gestione di alcune attività o almeno nella partecipazione al controllo di gestione, assumendosi delle responsabilità attraverso la bilateralità in modo partecipativo e proattivo. La bilateralità è l'unica soluzione che vediamo possibile.

Giuseppe Iuliano

Vediamo nello specifico le esperienze. Rivolgo pertanto una domanda a Marco Bentivogli che è il Segretario generale della Federazione italiana metalmeccanici. Quale bilateralità nel settore metal?

Marco Bentivogli

Una grande novità è stata introdotta con l'ultimo contratto collettivo nazionale dei metalmeccanici, che oltre ad aver irrobustito la previdenza integrativa, ha esteso uno dei fondi sanitari più grandi che c'è in Europa, Metasalute, che si occupa di sanità integrativa, a tutti i metalmeccanici e ai loro familiari a carico e oggi raggiunge circa 1.300.000 lavoratori. Abbiamo la necessità di creare correlazione tra il Welfare State e l'evoluzione dei bisogni sociali. E abbiamo esempi in tal senso in Manfrotto e ABB in cui cerchiamo di utilizzare i flexible benefits per dare più forza al diritto soggettivo alla formazione.

Il diritto più importante in questo momento per i lavoratori, è proprio l'aggiornamento costante delle competenze, che nel settore industriale è fondamentale per rimanere pronti e affrontare come opportunità la rivoluzione

digitale e Industry 4.0. Il nostro paese è un po' indietro su questo, in Italia si spende meno rispetto agli altri paesi europei relativamente alla formazione – la metà della Germania – perché da noi si spende poco e male, la formazione a catalogo che le aziende propongono serve più alle aziende di formazione professionale che ai lavoratori.

Anche in un percorso di integrazione sindacale europea è importante confrontarsi e scambiarsi le buone pratiche, ma è importante soprattutto definire standard minimi di lavoro e di tutele, di diritti sociali che spesso nei lavori poveri non ci sono. Quindi per fare ciò ritengo sia necessaria, ma anche auspicabile, definire una strategia che porti ad una cessione di sovranità contrattuale al sindacato europeo.

Giuseppe Iuliano

Passando dall'ambito metal a quello finanziario, vorrei chiedere ad Emanuele Recchia, responsabile del Dipartimento Labour Policies, Industrial Relations & Welfare in UniCredit Spa, quale valenza ha il recente Global Framework firmato tra sindacati ed Unicredit.

Emanuele Recchia

UniCredit è una banca paneuropea che considera la diversità dei propri dipendenti una vera ricchezza: per questo si impegna a creare un ambiente di lavoro inclusivo in cui tutte le competenze e le esperienze siano valorizzate e i diversi punti di vista siano espressi liberamente.

Il GFA firmato con UNI Global Union il 22 gennaio scorso, rappresenta un ulteriore passo avanti nel dialogo sociale internazionale, in un contesto di confronto già molto sviluppato nel Gruppo UniCredit. Il nostro European Works Council ha un approccio innovativo e un ruolo fondamentale per agevolare la creazione di spazi di bilateralità a livello nazionale.

Con l'approccio globale "ad ombrello" del GFA è stata ulteriormente stimolata l'interlocazione locale e la definizione di standard minimi comportamentali omogenei. UniCredit ribadisce con questo accordo l'impegno a rispettare i dipendenti nella sfera sia lavorativa che personale, ponendo dunque le basi per creare degli standard minimi in tutti i paesi del Gruppo in materia di diritti umani, diritti del lavoro, welfare e salute e sicurezza. L'obiettivo è quello di creare un ambiente di lavoro sempre più positivo e libero da ogni forma di discriminazione sociale.

Prima si è parlato di Work-Life Balance, di approccio alla qualità della vita dei dipendenti e oggi ho apprezzato l'intervento di Bentivogli in tema di standard minimi. Con i nostri accordi lavoriamo proprio in questa direzione. Nel Gruppo UniCredit gli standard minimi sono già alti ma ci poniamo come obiettivo quello di elevarli ulteriormente.

Con particolare riferimento al work-life balance, abbiamo avviato un percorso che mette il collega al centro. Un equilibrio adeguato e proporzionale dei diversi aspetti della vita migliora la qualità stessa della vita ed il benessere delle persone, oltre ad avere un impatto positivo sul luogo di lavoro, sull'impegno, sulla produttività e sul senso di appartenenza all'azienda. Si tratta di un percorso di medio-lungo periodo in cui gioca un ruolo fondamentale la collaborazione continua azienda-sindacato.

Più in generale il welfare è una "strada di non ritorno" per le aziende, assumendo un ruolo sempre più centrale nelle politiche gestionali e nella vita dei dipendenti. In UniCredit facciamo welfare sui territori e diversifichiamo l'offerta in base ai bisogni delle persone, che cambiano nel tempo, e al contesto sociale e locale.

Giuseppe Iuliano

Vorrei chiedere a Michael Budolfson, Presidente di Uni Europa Finance, qualcosa a proposito del welfare mix, cioè solidarietà e inclusione, all'interno del settore finanziario.

Michael Budolfson

Lavoro da 10 anni nella regolamentazione finanziaria, in particolare in Uni Europa. È impossibile restaurare la finanza europea senza l'Unione Europea. Ci sono delle soluzioni al riguardo Europa, ci sono in sostanza delle modalità con cui migliorare il Welfare e la sua sostenibilità. Parliamo dunque di responsabilità sociale: i politici dell'Unione europea sbagliano in merito alla responsabilità sociale. Personalmente sono d'accordo con iniziative del tipo GFA in Unicredit: l'accordo rappresenta infatti una ottima piattaforma di responsabilità sociale. Il rischio di questo accordo consiste però nel fatto che nei vari paesi in cui opera Unicredit vi sono sistemi diversi di welfare nazionale da integrare. Anche nell'ambito metalmeccanico e della finanza le cose sono diverse e quindi sono diversi i sistemi di welfare. Per quanto attiene al Welfare nel settore finanziario, è necessario ricreare la fiducia nella finanza e ricreare inclusione nella finanza. Le persone disabili devono essere incluse nella società e nelle aziende. Nel settore finanziario ci sono buoni accordi, per esempio in Danimarca, ma bisogna attuare questi accordi anche in altri paesi, dove la regolamentazione è carente, come per esempio in Polonia e in Estonia.

Concludo sottolineando che gli accordi europei non devono essere sostitutivi ma integrativi, non devono rimpiazzare ma devono arricchire il Welfare pubblico. A maggio avremo le elezioni europee: l'Unione europea ha i suoi difetti ma possiede anche una sua forza e contro i populismi bisogna combattere sia da parte datoriale sia da parte sindacale.

Giuseppe Iuliano

Le osservazioni sono giuste, perché in Danimarca esiste il più riuscito sistema di flexicurity, ma ritengo che sia complicato applicare il sistema danese creato per 6 milioni di persone al sistema italiano di 60 milioni di individui.

Passo ora a chiedere a Marco Cilento quale sia il ruolo della CES, cioè della Confederazione europea dei sindacati, nel welfare mix.

Marco Cilento

Esistono forti vincoli nella governance economica europea con particolare riferimento alla moneta unica. La spesa pubblica deve restare stabile nonostante il fabbisogno derivante da questioni demografiche. Gli spazi di welfare occupano quattro filoni:

- 1. i sussidi di disoccupazione;*
- 2. i sussidi sanitari;*
- 3. le pensioni;*
- 4. le cure a lungo termine.*

I sindacati devono spingere maggiormente i governi in direzione del Welfare pubblico, ci vuole infatti una politica di governance redistributiva. Il Welfare dovrebbe essere solo pubblico anche se si vedono dei varchi di apertura per il privato. Nei paesi del nord Europa si assiste alla presenza di servizi privati di welfare di proprietà dei fondi, dovremmo verificare se questi fondi possano essere uno spunto di bilateralità.

Ieri è stata approvata la Direttiva sui congedi parentali in merito al work-life balance: sono stati aumentati in particolare i giorni di congedo. Gli Stati nazionali decideranno chi deve pagare e come.

La novità consiste in strumenti finanziario-assicurativi nuovi in Europa e il sindacato dovrà interpretare un ruolo a questo proposito. Per quanto attiene il welfare transnazionale, Unicredit ha fatto un buon accordo con il sindacato così come anche BNP. La confederazione Europea dei sindacati vuole essere al fianco dei singoli sindacati aziendali; nella tematica dello sviluppo sostenibile le multinazionali cercano una controparte. Questa dovrebbe essere incarnata dal sindacato, anche se, al contrario, alcune aziende preferiscono interloquire con gruppi di stakeholders; va meglio evidenziato perciò il ruolo di collegamento del sindacato e i rischi che possono derivare dalla sua mancata partecipazione.

Giuseppe Iuliano

Vorrei chiedere a Domenico Iodice di entrare nel dettaglio del welfare mix, dai principi alle modalità di applicazione.

Domenico Iodice

Il welfare mix è una forma di connessione feconda tra privato e pubblico, mirata a realizzare interventi e investimenti di flexicurity. Una omogenea politica fiscale europea non esiste nei Trattati, e la conseguenza di ciò è che la leva degli incentivi fiscali, laddove diversamente agita dai singoli paesi, apre spazi di autarchia di impresa in chiave di possibile dumping sociale.

Di fatto oggi non esiste un welfare mix europeo, e quanto al welfare inclusivo e solidale devo dire che il risultato è peggio ancora. La tentazione di fare di ciascuna singola azienda un'isola felice è tanta, ed è pericolosa perché nessuno si salva da solo: né come individuo, né come comunità isolata dal contesto. Bisogna estendere i migliori accordi di singole aziende ad altri ambiti, sia settoriali sia intersettoriali, nell'ottica di un vero orizzonte di welfare sociale per il lavoratore-cittadino.

Recentemente Adapt ha compiuto uno studio denominato 'Far star bene chi sta dentro'. Chi è costretto ad allontanarsi dal lavoro per malattia o perdita del posto non viene salvaguardato nella sua globalità di persona, in una visione olistica di tutela della vita attiva del lavoratore, occorre perciò lavorare sull'inclusione per combattere le uscite dal circuito lavorativo; le stesse aziende dovrebbero essere mature nell'affrontare la questione perché chi esce definitivamente dal lavoro va a carico dallo Stato, ma lo Stato per gestire il welfare pubblico è costretto ad aumentare l'imposizione fiscale, la cosiddetta pressione fiscale, e questa, per un inevitabile karma, grava sempre e ancora di più sugli stessi soggetti: dipendenti e imprese. L'inclusione mediante il mantenimento di una vita lavorativa attiva, malgrado l'avanzamento dell'età anagrafica e le malattie invalidanti o la fisiologica riduzione delle capacità lavorative, grazie a un welfare mix di tipo preventivo, è perciò anche un discorso di convenienza economica per le imprese private. Occorre superare la logica dei sussidi pubblici puri e fini a se stessi, perché spesso essi certificano l'esclusione sociale e sono fatti in modo che se torni al lavoro perdi il sussidio e non hai incentivi a ritornare in un ambiente di lavoro che corre più di te e di fatto ti esclude. I flex-jobs danesi sono non soltanto una ottimizzazione del lavoro ma anche una certificazione che l'azienda è un agente sociale. Dunque l'azienda va premiata dal punto di vista fiscale se recupera il lavoro di chi rischia di uscire di scena, insomma di chi è nei fatti escluso dalla stessa logica della competitività.

Oggi la prestazione lavorativa è considerata puro sinallagma, cioè scambio tra tempo e retribuzione. La digitalizzazione del lavoro è pervasiva, ma resta ancora in piedi il sinallagma di cui sopra. In un'ottica di welfare mix solidale e inclusivo, invece, la prestazione sinallagmatica dovrebbe inglobare contenuti di tipo assicurativo e correlarsi, armonizzarsi al ciclo di vita: funzioni, mansioni e prestazioni andrebbero regolate a seconda delle

potenzialità che si esprimono nelle diverse fasi della vita del lavoratore, salvaguardando la stabile occupazione e l'occupabilità delle persone all'interno della comunità del lavoro, attuando cioè il valore del lavoro possibile, come forma di promozione sociale dell'individuo ma anche come forma di adempimento di un dovere di solidarietà dell'individuo verso la società. Uno strumento di welfare ulteriore può essere, in tal senso, non solo la politica fiscale premiale per le imprese che continuano ad occupare o rioccupano la persona, ma anche la mobilità funzionale.

Il sinallagma contrattuale deve prevedere il concetto di futuro e cioè quello che l'impresa offre oggi in termini di retribuzione diretta dovrebbe avere valore anche domani, in termini di retribuzione indiretta, ovvero di welfare solidale e inclusivo.

Giuseppe Iuliano

Vorrei chiedere a Marco Bentivogli quali resistenze incontra il welfare mix.

Marco Bentivogli

Vanno evidenziati diversi aspetti.

- 1. Va capito che da € 100 lordi in busta paga ne arrivano 58 netti al lavoratore, mentre da € 100 lordi in conto Welfare ne arrivano 100 netti al lavoratore.*
- 2. Il mondo aziendale non percepisce le opportunità: il benessere organizzativo è fattore di produttività, come diceva Adriano Olivetti.*
- 3. Le imprese mostrano pervicacia nel voler gestire il Welfare da sole attraverso piattaforme unilaterali. I fondi invece devono essere bilaterali anche nell'ambito di un sistema di piattaforme.*
- 4. Ci sono anche resistenze di ordine politico. Si parla poco di pensioni future: quelle del 2030 saranno molto basse! Invece si parla troppo di pensioni nel breve termine. La politica non lo ha ancora compreso!*

Il motto deve essere liberare nel lavoro e non liberare dal lavoro. Occorre una revisione degli Stati sociali sulla base degli stessi cambiamenti demografici.

Giuseppe Iuliano

Chiedo ad Emanuele Recchia, dal punto di vista datoriale, quali spazi ci siano per la bilateralità.

Emanuele Recchia

Come banca paneuropea, UniCredit è l'unica azienda sistemica nel panorama creditizio italiano. La nostra diversità è un valore, tuttavia, si rende

necessario definire politiche globali di welfare che vengano implementate localmente nei vari paesi. In tal senso diventa fondamentale creare spazi di bilateralità a livello transnazionale affinché il contributo delle parti sociali possa facilitare l'identificazione dei bisogni delle persone, fondamentale nella creazione di progetti di welfare.

In 4 anni, da quando ho assunto la responsabilità delle Politiche Industriali in UniCredit, abbiamo firmato diverse dichiarazioni congiunte con l'European Works Council su topic di fondamentale importanza come il work-life balance, le vendite responsabili, la formazione e le pari opportunità. L'interlocuzione con l'European Works Council è imprescindibile in aziende multinazionali come la nostra: collaboriamo affinché alle proposte di parte aziendale si uniscano quelle del sindacato in modo partecipativo e proattivo, portando nuove idee.

Riguardo al welfare in Italia, nel settore finanziario abbiamo fatto passi avanti importanti, e li abbiamo fatti insieme al sindacato. La comunicazione gioca anche qui un ruolo fondamentale: l'impegno e il frutto di questo lavoro deve necessariamente essere valorizzato per poter essere utilizzato dai nostri colleghi con tutti i suoi vantaggi.

Il welfare pubblico, in Italia, non riesce più a soddisfare tutte le esigenze dei cittadini e le grandi aziende come UniCredit ne stanno integrando di fatto l'offerta per i loro dipendenti. Ci sono pochi settori come quello finanziario con una tale vasta offerta di welfare in Italia. Questo è stato reso possibile grazie a quanto si è costruito nel tempo con il sindacato.

Siamo un settore con Relazioni Industriali avanzate. In UniCredit abbiamo governance condivisa nei Fondi Pensioni e una Commissione welfare all'interno della quale azienda e sindacato definiscono la strategia.

Il welfare sociale è una frontiera da esplorare, una sfida che per UniCredit rientra nella responsabilità sociale di impresa. Stiamo facendo delle riflessioni al riguardo.

Giuseppe Iuliano

Chiedo a Michael Budolfson se è ipotizzabile coinvolgere le banche europee su un progetto di utilità sociale, le banche potrebbero recuperare la loro funzione sociale di impresa e operare uno sviluppo sostenibile.

Michael Budolfson

Esiste un obiettivo di ricerca del partenariato ai fini dello sviluppo sostenibile per le banche, è una questione di concorrenzialità, come nella Green Economy. Si parla sempre troppo poco della funzione sociale delle banche; il nesso tra banking sostenibile e sistema di welfare è che si tratta di dare lavoro alle persone.

Ma l'obiettivo delle banche è fare soldi, potrebbe dire qualcuno. No, non è così.

L'obiettivo della Carlsberg è fare la birra, probabilmente la migliore del mondo. L'obiettivo delle banche è invece dare finanza per far crescere le persone e farle lavorare. Le banche fanno parte delle infrastrutture della società e tra l'altro creano lavoro, oltre che nelle imprese, anche al proprio interno.

Nel mercato del lavoro vanno considerate le politiche attive, ad esempio la flexicurity in Danimarca consente di far cambiare il lavoro. Il welfare è il diritto di lavorare persino se si è disabili utilizzando le proprie specifiche competenze, dunque non è il diritto di starsene in pensione. È quindi il diritto di stare sul mercato del lavoro nello spirito del flexjob.

I contratti aziendali di lavoro vanno integrati con quelli nazionali, in Danimarca si cambia lavoro ogni 6 o 7 anni. Il welfare deve essere presente in tutte le aziende grazie ad un livello nazionale, così si riesce a mantenere costante il Welfare di chi cambia lavoro.

Giuseppe Iuliano

Siamo dunque contrari al reddito di cittadinanza inteso in questa accezione! Chiedo allora a Marco Cilento le sfide e le soluzioni che caratterizzano il welfare.

Marco Cilento

Come sostenevo prima, abbiamo molte sfide da affrontare; le sfide stanno nella governance economica e soprattutto nella corretta gestione della cosa pubblica. I politici hanno fatto scelte sbagliate, specialmente nella gestione della crisi di questi ultimi anni, e Junker, a fine mandato, ha dichiarato di aver contribuito a rilanciare il dialogo sociale con il pilastro europeo dei diritti sociali fondamentali, in cui si mette al centro l'accesso all'educazione, alla formazione professionale, alla non discriminazione, dieci punti sono proprio sulla protezione sociale.

I politici sbagliano, si correggono..., noi come sindacato dovremmo fare scelte giuste e stimolare i politici a fare cose giuste.

Per quanto attiene al welfare, è una realtà il terzo settore, il welfare contrattuale, anche se ciò non è auspicabile perché il welfare sociale dovrebbe essere prerogativa dello Stato e dovrebbe essere in tal modo sufficiente alle esigenze di lavoratori e cittadini, senza richiedere ulteriori integrazioni. Ma come sindacato europeo non dovremmo rifiutarlo a priori, perché altrimenti vengono meno gli spazi per il dialogo.

A livello pubblico europeo occorrerebbe definire, in tema di welfare, gli spazi di bilancio, il quadro comunitario e l'attivazione di una normativa europea che richiede risorse.

Recentemente ho avuto una interlocuzione con il responsabile delle relazioni industriali di Amundi, che è un asset manager, un gestore di soldi tra i più grandi in Europa. È emerso che, nonostante una notevole massa di denaro sia impegnata nel welfare, soprattutto fondi dei lavoratori, non c'è un sindacato disponibile a farsi carico della gestione. È necessario dunque un atteggiamento più pragmatico rispetto al tema di sfide e soluzioni nel dialogo con le imprese.

A questo punto si è aperto il dibattito, riportiamo di seguito una sintesi per concetti chiave delle risposte date dai relatori.

Emanuele Recchia

La crisi del welfare pubblico ha accelerato lo sviluppo del welfare territoriale, in cui bilateralità e proattività giocano un ruolo cruciale.

L'offerta di welfare del settore finanziario risulta oggi talmente ampia e diversificata da immaginare un domani la possibilità di aprirla ad altri settori, trasferendo il know-how acquisito grazie alla nostra consolidata esperienza.

Marco Cilento

Il pilastro della solidarietà sociale affidato alle imprese non deve essere sostitutivo bensì aggiuntivo, perché non deve intaccare il sistema nazionale. Si può intervenire lasciando ai privati il ruolo di riassicuratori.

Michael Budolfson

Cambiare lavoro significa cambiare livello di welfare. Il messaggio per il governo è che abbiamo bisogno di lavorare in direzione della responsabilità sociale. I sindacati sono deboli? Bisogna lavorare insieme per portare avanti gli accordi.

Marco Bentivogli

Sono necessarie pressioni da parte del sindacato affinché vengano rimborsate anche le spese sanitarie pubbliche, non solo quelle private: per esempio le spese per visite mediche intra-moenia.

Il 75% delle imprese italiane è rappresentato da piccole e medie imprese sotto i 15 dipendenti. Bisogna favorire la diffusione dei benefici di welfare altrimenti questi resteranno solo appannaggio di una minoranza di lavoratori dipendenti. È necessaria anche una estensione dei benefici assicurativi di Previmedical, Metasalute, ecc., non solo ai dipendenti delle aziende ma anche a tutti i loro familiari.

Al termine del dibattito **Domenico Iodice** ha tratto le conclusioni.

Questo progetto prevede la creazione di una rete che includa nel welfare privato anche le piccole medie imprese. A questo proposito va citata l'esperienza francese di OCIRP che noi abbiamo preso come caso di studio.

Il welfare mix inclusivo richiede necessariamente un intervento stabile di un terzo attore: il soggetto pubblico. Quindi il Welfare pubblico non va superato, anzi è necessaria la sua partecipazione.

Citiamo due esempi interessanti dei CCNL energia ed edilizia. Nel contratto collettivo dell'energia è scritto che l'azienda tiene conto delle indicazioni terapeutiche o mediche per rimodulare le mansioni e le prestazioni del lavoratore che abbia seguito un percorso. Si tratta quindi di un adattamento del lavoro all'uomo.

Il contratto collettivo dell'edilizia precisa che in caso di trasferimento del lavoratore, se il lavoratore comprova di non potersi trasferire per motivi di salute, l'impresa procede al suo oggettivo ricollocamento, senza licenziarlo. È un modo, questo, di fare welfare contrattato che prevede un presidio sindacale forte negli organismi bilaterali. Se ci fossero nelle aziende organismi bilaterali che presidiano queste pregevoli norme contrattuali, avremmo fatto già un pezzo importante del nostro lavoro.

Conclusioni

di Riccardo Colombani*

1. Esiti attuali e prospettive di sviluppo della contrattazione collettiva in materia di welfare mix transnazionale

L'inclusività solidale è il passe-partout che può consentire al welfare privato, negoziato nelle imprese, di uscire dalla prigione concettuale dell' "esclusività", tipica dei club aziendali, per accreditarsi come possibile risposta integrata ("welfare mix") al bisogno crescente di sicurezza sociale espresso dai cittadini europei. Il benessere sociale è da tempo uno dei diritti fondamentali dell'Unione europea, basato, per i lavoratori-cittadini, sulla Direttiva-quadro europea 89/391 CEE che prescrive all'imprenditore di "adattare il lavoro all'individuo", ma oggi postula interventi più decisi, che da una parte presuppongono processi espulsivi conseguenti alla generale e progressiva riduzione degli organici aziendali, dall'altra non possono essere finanziariamente sostenuti dal solo sistema di *flexicurity* pubblico. L'altro aspetto, strettamente collegato alle riorganizzazioni aziendali, è il processo di concentrazione, che determina accorpamenti, fusioni o semplici incorporazioni d'impresa e che proietta l'iniziativa economica in una dimensione sovranazionale, e dunque in uno spazio transnazionale: che non è *res nullius*, ma spazio comunitario. Il sistema di *flexicurity* pubblico rimane giuridicamente strutturato come nazionale, per cui è inadeguato anche per dimensionamento (oltre che per limitatezza di risorse finanziarie) a fronteggiare le sfide della sicurezza sociale comunitaria. La Commissione nel Libro bianco del 2004, COM (2004) 374 del 12 maggio 2004, afferma che è interesse generale, fondato sul principio di solidarietà, garantire al cittadino di fruire dei diritti fondamentali in un contesto di elevato livello di protezione e coesione sociale, e dunque anche nei suoi movimenti all'interno dell'Unione. L'altro concetto chiave è quello di "sussidiarietà": l'Unione deve supervisionare le esigenze di assistenza sociale del cittadino, in una logica di prossimità territoriale. Il cittadino-lavoratore incontra un limite *de facto* nel conseguimento degli obiettivi di tutela sociale legati all'esercizio dei diritti: sono diversi (oltre che spesso insufficienti) gli standard da paese a paese. Ragione per cui il primo livello di prossimità dei servizi e delle prestazioni di welfare deve essere garantito nell'ambito della comunità di

* Segretario generale FIRST CISL.

prima affiliazione del cittadino: la comunità del lavoro. Questa, poi, è incarnata dalle forme di rappresentanza collettive in essa presenti: i sindacati, che sono il primo soggetto di prossimità lavorativa e il primo corpo intermedio di rappresentanza collettiva tra cittadino-lavoratore e Unione europea. È dunque pienamente giustificato il principio motore di questo progetto: un welfare privato può essere a pieno titolo innestato nel sistema pubblico se è osmoticamente aperto alla comunità più ampia di riferimento, cioè se offre sostegno e riceve incentivazione in un'ottica solidale e inclusiva. Un welfare privato ha queste caratteristiche se non è un welfare "ottriato", ma riviene dal dialogo sociale e dalla contrattazione collettiva.

In questo specifico punto di snodo della rappresentanza collettiva (quello che passa dal dialogo sociale alla contrattazione collettiva) si registrano le maggiori difficoltà operative per gli attori sociali di welfare, perché mentre gli accordi collettivi sottoscritti in ambito nazionale acquistano efficacia *erga omnes* con peculiarità diverse da Stato a Stato, gli accordi transnazionali non godono di uguale riconoscimento normativo e si svolgono, di fatto, nel quadro giuridico più lasco del "dialogo sociale europeo", e non dispongono neppure di una sede giuridica di contrattazione definita. Superare i confini nazionali della contrattazione collettiva non è tuttavia un'opzione, ma una ineludibile necessità storica, perché l'"adeguatezza" dei livelli di prestazioni e servizi sociali è rivendicata, ormai, da lavoratori dotati dello status di cittadini europei. Per conseguire tale obiettivo, almeno a livello di impresa transnazionale, occorre dunque: *a.* un metodo innovativo di cooperazione tra CAE e sindacati aziendali; *b.* un metodo di lavoro che coinvolga, sul tema del welfare, sindacati nazionali, federazioni europee e istituzioni comunitarie. Per il conseguimento di ciascuno dei due obiettivi è necessario, o perlomeno opportuno, l'intervento del legislatore comunitario.

2. La proposta di un metodo innovativo di cooperazione negoziale a livello transnazionale

L'assetto normativo comunitario è oggi fondato su diritti alla negoziazione, nella forma di informazione e consultazione: la Direttiva sui comitati aziendali europei 94/95/CE del 22 settembre 1994, inclusa la direttiva di revisione 2009/38/CE del 6 maggio 2009; la Direttiva dell'ottobre 2001 sul rafforzamento del modello di partecipazione dei lavoratori alle decisioni della Società europea e della Società cooperativa europea (Direttiva n. 2001/86/CE dell'8 ottobre 2001 e Direttiva n. 2003/72/CE del 22 luglio 2003), da leggersi insieme allo Statuto sulla società europea che contiene

norme sul diritto societario; la Direttiva del marzo 2002 sulla informazione e consultazione a livello nazionale (Direttiva n. 2002/14/CE dell'11 marzo 2002). Il risultato finale di questo parziale, incompleto scenario normativo è che, in definitiva, le multinazionali europee si trovano ad attivare inediti spazi negoziali in assenza di norme cogenti ed omogenee. Gli accordi raggiunti non hanno generalmente valenza di contratti collettivi di lavoro, dal momento che essi devono scontare i limiti di rappresentanza negoziale (che sono dettati dalle leggi nazionali), i limiti di rappresentanza per materia (regolano solo gli oggetti specificamente dedotti, e non l'intero assetto dei rapporti contrattuali di lavoro) e i limiti di rappresentanza soggettivi (l'accordo vincola solo i soggetti firmatari).

La situazione attuale è connotata dalla mancanza di un quadro normativo comunitario per la contrattazione transnazionale. Una risoluzione del Parlamento europeo ha in verità introdotto, il 12 settembre 2013, un "quadro legale opzionale per gli accordi sulle società transnazionali europee". Ma tale Risoluzione (2012/2292 INI) non sembra affatto decisiva: in primo luogo, perché si tratta formalmente di una raccomandazione, cioè di un atto che non pone impegni a legiferare per il legislatore comunitario; in secondo luogo, perché i suoi contenuti di proposta, quand'anche recepiti dal legislatore, non muterebbero in alcun modo lo *status quo*: un quadro normativo opzionale non è affatto un quadro normativo, perché nega il concetto stesso di *norma eteronoma*, capace cioè di creare vincoli giuridici indipendentemente dalla volontà di chi vi è sottoposto. Nella Relazione del Parlamento europeo sulla proposta di un quadro giuridico facoltativo per gli accordi transnazionali (*Optional Legal Framework*) si legge che i CAE dovrebbero essere pienamente coinvolti nella negoziazione di accordi-quadro insieme alle federazioni europee di settore, ma che si riserverebbe solo a queste ultime il potere di sottoscrivere eventuali accordi. È strategico negoziare accordi ad un livello transnazionale d'impresa, al fine di integrare un sistema di welfare sussidiario aziendale rispetto al pubblico e omogeneo garantito a livello europeo, in tutti gli impianti in cui la multinazionale opera. È pertanto necessario pianificare un diverso sistema di accordi e regole: gli accordi raggiunti in materia di welfare dalle multinazionali europee con rappresentanza dei lavoratori devono coinvolgere allo stesso tempo i sindacati nazionali (che, tuttavia, non sottoscrivono contratti collettivi al di fuori dello Stato in questione in cui operano); i CAE (che, tuttavia, detengono solo i diritti di informazione e consultazione, vale a dire essi non hanno potere contrattuale in senso stretto); le federazioni europee di settore (che esercitano solo una *moral suasion* diretta alla definizione di standard uniformi e possono presiedere nella maggior parte delle fasi dei negoziati con i loro esperti). Anche in questo contesto di incertezza normativa, occorre dunque una strate-

gia di piena cooperazione tra sindacati nazionali e CAE. Questi, peraltro, sono interlocutori obbligatori delle multinazionali europee, in virtù dei diritti di informazione e consultazione “tempestive” di cui dispongono (pur non disponendo invece di potere di contrattazione). Al contrario, i sindacati nazionali hanno, sì, titolarità negoziale, ma solo a livello territoriale. La sottoscrizione di *Joint Texts* da parte di molteplici soggetti di rappresentanza collettiva, compresi i sindacati nazionali, appare un espediente pratico in grado di vincolare la holding, e quindi anche le società controllate, attraverso impegni a negoziare standard di benessere omogenei in tutti gli impianti in cui opera la multinazionale.

Si sollecita, su questo specifico punto, il legislatore europeo a superare il doppio *vulnus* presente nella proposta di Risoluzione del Parlamento europeo (2012/2292 INI): 1. rendendo il “quadro normativo opzionale”, invece, obbligatorio e vincolante *erga omnes*, a fine di certezza giuridica degli effetti degli impegni a trattare; 2. riconoscendo soggetti di rappresentanza collettiva sovranazionale, e la connessa titolarità a sottoscrivere accordi transnazionali a livello d’impresa, almeno quando siano coinvolte le federazioni europee di settore (intervenedo anche sulla Direttiva 2009/38/CE). Per entrambi i punti, si tratta di introdurre una nuova Direttiva (frutto magari del dialogo sociale) sul riconoscimento di un quadro giuridico di riferimento certo per la contrattazione collettiva transnazionale, che parta dal livello di impresa per coinvolgere ogni livello di contrattazione (compreso quello settoriale e intersettoriale) che investa il perimetro dell’Unione.

3. La proposta di avvio di un dialogo tripartito per la creazione di una riserva legislativa comunitaria in materia di fiscalità di vantaggio per il welfare contrattato

L’accezione normativa di dialogo sociale fa riferimento: in primo luogo, alla consultazione, ad opera della Commissione, delle organizzazioni europee rappresentative dei lavoratori e dei datori di lavoro, nonché all’adozione di “ogni misura utile per facilitarne il dialogo provvedendo ad un sostegno equilibrato delle parti” (art. 154 par. 1, TFUE); in secondo luogo al coinvolgimento dei soggetti collettivi nel processo legislativo comunitario; in terzo luogo, infine, alle diverse forme di concertazione sociale trilaterale che coinvolgono le istituzioni pubbliche, i sindacati e le organizzazioni dei datori di lavoro. È questo l’ambito del possibile negoziato sull’utilizzo omogeneo della leva fiscale in tema di welfare mix comunitario. Le politiche fiscali nazionali dovrebbero essere omogeneizzate tra loro, ma i vincoli normativi europei consentono, come noto, solo una scelta volontaria da parte

dei singoli paesi membri, ovvero esigono, per l'omogeneizzazione normativa, l'unanimità di intenti. In mancanza, la politica legislativa comunitaria può fare davvero poco in materia fiscale. Si tratta invece di istituire una sorta di *free zone* europea, che, nel rispetto delle attuali ripartizioni di competenze nomopoietiche tra UE e Stati membri, consenta al legislatore dell'Unione di rendere omogenee in Europa le politiche di incentivazione fiscale in materia di welfare privato. Tutto sul presupposto che il welfare ammesso agli incentivi sia: *a.* negoziato tra le parti collettive; *b.* aperto e solidale con il mondo esterno, ovvero con le famiglie dei lavoratori e con la società civile; *c.* inclusivo delle persone del lavoro in tutto il loro ciclo di vita. L'obiettivo è dunque di creare le condizioni favorevoli perché le imprese transnazionali che hanno stabilimenti in più Paesi dell'Unione investano in welfare contrattato, a parità di condizioni fiscali.

Gli strumenti legislativi attualmente disponibili per conseguire tale scopo rivengono dal TFUE, che abilita il dialogo sociale ad agire in via negoziale persino nelle materie escluse dalla competenza dell'Unione ai sensi dell'art. 153, par. 5 (retribuzioni, diritto di associazione, diritto di sciopero e serrata). Ai sensi dell'art. 155 TFUE, che rende possibile incorporare in decisioni del Consiglio gli accordi conclusi tra le parti sociali a livello comunitario (sulle specifiche materie di cui sopra), il riconoscimento degli accordi collettivi riguarda profili retributivi, regole delle azioni collettive e procedure sulla rappresentatività delle parti sociali, "secondo le procedure e la prassi proprie delle parti sociali e degli Stati membri". In pratica questa norma istituisce una sorta di *bypass giuridico* che, in chiave di omogeneizzazione normativa tra Stati membri, consente di superare l'attuale limite al potere legiferante dell'Unione in materia di politica fiscale e consente di ottenere lo stesso scopo – l'unificazione degli incentivi al welfare privato solidale e inclusivo – utilizzando la leva del salario contrattato, che è una leva affidata alle parti sociali europee. Il welfare negoziato nelle multinazionali europee di ciascun settore produttivo è infatti, senza dubbio, retribuzione indiretta: in quanto "retribuzione" è *materia circa quam* del dialogo sociale; in quanto "indiretta" è possibile materia franca dalla competenza esclusiva dei singoli Stati membri e auspicabile materia di legiferazione europea. La proposta è quella di un chiarimento normativo che formalizzi, magari agendo sul quadro normativo descritto dal Pilastro europeo dei diritti sociali (sottoscritto da Commissione europea, Consiglio dell'UE e Parlamento europeo il 17 novembre 2017) che *la materia dell'omogeneizzazione degli incentivi fiscali al welfare negoziato rientra nelle competenze dell'Unione europea*. Ne deriva la necessità che l'intervento del legislatore comunitario interessi, tra le altre, anche: la Direttiva relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza;

la Direttiva relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'UE, al fine di potenziare gli obblighi di informazione; il Regolamento per l'istituzione di un'Autorità europea del lavoro, come agenzia decentrata dell'UE, con l'obiettivo generale di contribuire ad assicurare un'equa mobilità dei lavoratori nel mercato interno.

Entrambe le proposte, qui rassegnate in sede di rendicontazione finale del progetto appena concluso, non esauriscono né sostituiscono in alcun modo la diuturna ed indefessa attività negoziale delle parti sociali che, ad ogni livello e in ogni sede, suppliscono e continueranno a supplire alle carenze del quadro normativo comunitario. Le parti sociali sono infatti da sempre abitate anche a “fare da sole”, anticipando ed attuando con coraggio l'innovazione possibile e lo sviluppo sostenibile, in regime di sana autarchia negoziale, per ottenere tutele collettive e protezione sociale più inclusive ed efficaci per i cittadini-lavoratori.

La partecipazione della FIM al progetto

di Stefano Peppoloni e Alessandra Damiani***

Ho partecipato con entusiasmo ai lavori e sebbene mi spaventasse e spaventi ancora l'idea di dover descrivere il ruolo della FIM nel progetto è con altrettanto entusiasmo che ho deciso di provarci. Va detto che per farlo, così come ho sempre potuto contare sul contributo dei colleghi FIM nelle varie fasi progettuali, anche in questa occasione ho chiesto l'ausilio di una collega, Alessandra Damiani, responsabile nazionale FIM CISL per il welfare, la quale meglio di me può, dopo il mia testimonianza, rappresentare quale sia la situazione odierna in tema di welfare e quale potrà essere l'impatto degli esiti dell'azione sul settore metalmeccanico.

La FIM CISL, coapplicant di progetto, è ben consapevole del ruolo del sindacato in Europa e di quello dell'Europa nei confronti del sindacato. L'apporto politico-economico della comunità europea alla realizzazione di progetti come questo ravviva la speranza di poter realizzare il progetto europeo iniziato oramai molti anni fa dalle donne e dagli uomini usciti dal secondo conflitto mondiale e che hanno garantito anni di pace, stabilità e progresso. È quindi con convinzione che la FIM ha messo e mette a disposizione le proprie risorse, di certo non infinite, per le iniziative europee tese alla sua realizzazione.

Il progetto generale è ambizioso ma credo fermamente che si debba raccogliere il testimone delle precedenti generazioni portando convintamente avanti questi ideali, anche mediante iniziative finanziate come questa. Forti della nostra esperienza nel mondo del lavoro sappiamo bene quanto sia difficile costruire e quanto sia invece facile distruggere. Per questo, sebbene si continui a pianificare e costruire, non si deve perdere di vista il fatto che si è necessario preservare quanto già realizzato finora. Sta quindi ora a noi difendere il lavoro compiuto sin qui e portarlo avanti quanto più possibile.

Il contesto in cui operiamo non è facile. L'Europa è assediata da correnti sovraniste che, approfittando delle debolezze del sistema democratico e contando sull'ignoranza e la disperazione di ampie fasce di popolazione, puntano alla distruzione di questa Europa convinte che vi sopravvivrebbero. La storia ci insegna però che, se alcune delle imprese che hanno finanziato

* Rappresentante sindacale FIM CISL di Engineering, Ingegneria informatica.

** Segreteria nazionale FIM CISL.

le forme politiche responsabili del disastro di inizio Novecento sono sopravvissute, i politici che ne hanno temporaneamente tratto benefici non hanno avuto altrettanta fortuna. Malgrado ciò, ancora oggi, dando la priorità ad interessi economici particolari alcune forze politiche di paesi europei ed extraeuropei supportano, sovvenzionandoli, questi movimenti e minacciano questo percorso di unificazione che non solo rappresenta già oggi il più significativo esempio di convivenza pacifica nell'ambito di regole socialmente responsabili ma anche la più grande comunità economica mondiale. Una vera minaccia per le politiche economiche eccessivamente liberali di coloro che puntano alla distruzione dello Stato sociale per accrescere i loro guadagni.

Prende allora ancora più importanza il nostro lavoro. Ognuno di noi, anche con piccoli passi, potrà portare avanti questo processo o lo difenderà dai suoi detrattori. Questo piccolo progetto, che potrebbe anche sembrare troppo ambizioso, ha quindi invece ben assolto il compito che si era dato. L'esame congiunto dei sistemi di welfare integrativo del settore finanziario, bancario e di quello metalmeccanico, nell'ordinamento giuridico e politico dei vari paesi partecipanti, ha dato i suoi frutti.

Innanzitutto è servito ai partecipanti dotarsi di un linguaggio comune. Capirsi in contesti tecnici come questo è fondamentale. Potrà sembrare scontato ma capire cosa intendesse ognuno di noi per welfare non lo era affatto. Esistono tanti welfare e, oltre ai termini, singoli paesi ma anche singole aziende possono considerare welfare quello che altri non considerano tale. Un passo essenziale per capirsi.

Sebbene con ampie divergenze, si è poi potuto osservare una generale differenza tra due insiemi di paesi. I paesi dell'Ovest europeo, con una più lunga esperienza democratica, si confrontano da maggior tempo sul tema delle rappresentanze sindacali indipendenti ed hanno raggiunto una certa maturità, mentre i paesi dell'est Europa, alcuni dei quali misuratisi con cambiamenti politici importanti, hanno solo più recentemente intrapreso questo percorso e non hanno ancora oggi recuperato un certo *gap*. Non perché si vuole con questo dire che i sistemi adottati all'Ovest non siano migliorabili, ma in quanto si sono date per buone e condivisibili alcune sue basi comuni. Ne consegue ovviamente che non tutti i paesi hanno avuto modo di realizzare gli stessi progressi nei relativi sistemi di welfare.

Se i paesi dell'Est debbono a mio avviso recuperare terreno, va detto che potremmo anche noi italiani adottare alcune delle *best practice* sperimentate dai nostri vicini in tema di welfare. Il discorso potrebbe peraltro anche essere più genericamente esteso al sistema di rappresentanza e all'importanza dell'essere uniti, ma non è questo il luogo e la digressione prenderebbe troppo spazio. Più utile sarebbe superare un altro dibattito interno,

quello con i detrattori del welfare complementare, il quale potrebbe avanzare se solo questi ultimi prendessero atto del fatto che, allo stato, la ricchezza che viene ripartita con i lavoratori per effetto della sola contrattazione non confluirebbe diversamente, in nessun modo, nel welfare pubblico rimanendo probabilmente nelle tasche delle aziende per diventare dividendi per azionisti.

Detto ciò, in questo contesto internazionale, l'Italia e gli altri paesi dell'Ovest possono giocare diversi ruoli.

Innanzitutto possono servire da esempio per i paesi che debbono ancora costruire o consolidare un sistema di welfare complementare. Questi potrebbero prendere spunto dall'uno o dall'altro sistema per adattarlo al loro contesto.

Ci sono altre esperienze che andrebbero replicate. Sono stati raggiunti alcuni accordi sindacali con aziende con sedi in nazioni diverse, spesso grazie all'opera di CAE (Comitati aziendali europei), che prevedono di garantire gli stessi diritti di base ai lavoratori di tutte le sedi. L'esigenza nata per avvicinare il trattamento di colleghi che lavorano in nazioni diverse, con retribuzioni e regole contrattuali diverse, ha già permesso di esportare un minimo di welfare in paesi che ne sono altrimenti del tutto privi. Garantire diritti di base ai soli lavoratori che lavorano in una singola azienda non è certo l'obiettivo finale ma ha intanto indubbiamente il merito di trasmettere questa cultura del lavoro in Europa ed è già realtà, anche oltre i suoi confini. Va detto che riequilibrare i sistemi adottati nei vari paesi non vuol dire solo applicare un principio di equità che va perseguito per fare giustizia, ma rappresenta anche uno dei modi per evitare che l'Europa rimanga ostaggio dell'effetto *dumping* che specula sulle differenze che permangono nel mondo del lavoro dei nostri rispettivi paesi. Un sistema caro alla politica liberista che sfrutta il bisogno dei paesi in crisi per questo disposti a sacrifici di ordine sociale e con gravi conseguenze sullo stesso stato sociale.

Sarebbe però folle accettare di potere riequilibrare il sistema Europa puntando sul ribasso degli stipendi dei paesi con gli stipendi più alti. Non si può pensare di poter competere con il costo del lavoro dei paesi emergenti ed al contempo poter mantenere il potere di acquisto che alimenta la nostra economia. Ne approfitto quindi per ricordare come gli stipendi degli italiani ristagnino a differenza di quelli di alcuni vicini europei e che la nostra economia, che non può puntare esclusivamente sull'esportazione, ne risenta. Allo stesso modo non si può pensare di smantellare le conquiste sociali europee in nome di un'armonizzazione al ribasso dei diritti acquisiti. L'accumulo di ricchezza in mano ai pochi che detengono il potere o che lo manovrano sono la prova che le loro politiche non servono alla causa comune ma alla loro cupidigia.

Il governo francese ad esempio, che deve pure fare i conti con un sistema sociale difficilmente sostenibile con l'invecchiamento della popolazione e con la competizione internazionale, diminuisce però al contempo le tasse per le grandi fortune rinunciando a grosse entrate. Convince poco l'idea che sia per attrarre gli investimenti esteri che ci sono comunque sempre stati ed i quali non giustificano comunque il sacrificio di uno dei migliori sistemi sociali europei. Ed infatti è sempre più diffusa l'idea che questo faccia semplicemente parte del meccanismo di scambio tra potere politico e potere economico, l'ultimo dei quali è in mano ad una fetta di popolazione sempre più esigua.

Questi a mio avviso sono gli effetti a lungo raggio dei cambiamenti politici di fine Novecento e del conseguente deterioramento dei principi alla base dell'utopia fondante dell'Europa dell'Ovest democratica e sociale. Nell'esempio precedente siamo infatti lontani dalla politica di riduzione dell'orario di lavoro realizzata da Martine Aubry sotto il governo Jospin nel Duemila, che doveva vedere Germania e Italia fare altrettanto e che peraltro è stata subito boicottata dal suo successore Raffarin e dal suo governo composto tra i vari da Fillon e Sarkozy, due dei maggiori attori delle prime politiche liberiste europee, l'ultimo dei quali ha peraltro giocato un ruolo fondamentale nel fallimento del progetto di costituzione europea invitando i francesi a votare no al referendum di maggio 2005.

I cicli storici si ripetono e tra progressi e regressioni mi piace pensare che malgrado tutto la storia testimonia il progresso della civiltà. Sta quindi a noi, ognuno per le questioni che seguiamo, far sì che questo cambiamento positivo arrivi, perché arriverà, con il danno minore, convincendo, diffondendo, disseminando quanto avremo imparato e seminando se serve, anche quando penseremo di non poterne vedere i frutti in vita, le basi di un futuro più equo e giusto.

Mi rallegra pertanto sapere che ciò sta già succedendo e che gli altri partecipanti al progetto, tornati nei loro paesi, hanno già ripreso le loro attività e forti di questa esperienza hanno ora più strumenti per portare avanti le loro lotte. Non solo nell'ambito specifico trattato, dove potranno sfruttare l'esperienza condivisa nella contrattazione del welfare complementare nelle loro aziende, ma anche più ampiamente nel condividere con gli altri delegati e con i colleghi la consapevolezza della necessità di portare avanti il percorso comune in cui questo argomento si inserisce.

Prima di lasciare la parola ad Alessandra Damiani voglio in chiusura prendere un piccolo spazio per ringraziare gli amici della FIRST CISL per la fiducia accordata nelle varie fasi progettuali prima e nell'affidarmi questo spazio ora. La loro benevolenza mi ha commosso ed incoraggiato ad andare avanti e ringrazio tutti per questi due anni di lavoro collettivo. Rin-

grazio anche gli amici delegati delle varie sigle sindacali europee che hanno partecipato all'iniziativa e che spero di poter rivedere presto. Sapere che ci sono e che condividono i nostri stessi ideali nei loro paesi mi conforta e dà forza.

Nel nostro paese il dibattito inerente il welfare si inserisce nella scelta fatta da alcuni anni di avere, attraverso la contrattazione sia nazionale che aziendale, un sistema sussidiario al welfare pubblico, necessario per rendere efficace un sistema di protezione sociale che rischia, se lasciato solo nelle mani del pubblico, di vedere ridurre le prestazioni verso le fasce più deboli della società. Tale compito affidato pertanto al welfare negoziale si profila sia nei confronti del sistema pensionistico, dove da anni esistono fondi negoziali così detti chiusi (ossia di natura contrattuale), integrativi della pensione pubblica, cofinanziati da lavoratori ed imprese, sia fondi di natura sanitaria ad integrazione di quella pubblica. Ed è proprio su quest'ultima che il dibattito in questi anni ha assunto ancor più valore rispetto alla funzione ed anche al funzionamento degli stessi. In assenza di una chiara e completa legislazione che ne determini il funzionamento, oggi siamo in presenza di fondi che hanno scelto una gestione delle prestazioni quasi ad uso esclusivo delle assicurazioni. Lo è nel caso dei metalmeccanici il fondo Metasalute, che eroga prestazioni e servizi per i lavoratori e famigliari, esclusivamente gestito da una assicurazione privata. Il dibattito che ci vede impegnati pone diversamente la necessità di rendere il fondo a gestione mista, con alcune prestazioni erogate direttamente dal fondo la cui governance è equamente distribuita tra impresa e lavoratori, ed una serie di prestazioni invece ancora erogabili dal gestore assicurativo. È evidente che il principio che ha determinato la nascita di un fondo integrativo sanitario risiede nella necessità di dare un supporto alle famiglie in termini di spesa sanitaria, ma anche di qualità del servizio reso. Non mi soffermo per brevità di tempo a descrivere la disparità della sanità pubblica tra fasce di popolazione e zone del paese, ma la crisi ha messo in evidenza come una delle voci di risparmio delle famiglie italiane sia stata proprio la spesa sanitaria. Da questo la necessità di rendere ancora più efficace il fondo nazionale dei metalmeccanici. Il dibattito è ancora tutto aperto, e come FIM siamo fortemente orientati e convinti che una gestione mista delle prestazioni sia necessaria per dare una risposta migliore ai bisogni di chi rappresentiamo, senza alimentare una concorrenza in un mercato come quello assicurativo che rischia di rendere debole il sistema di servizi offerti.

Ma welfare non è solo pensione o sanità, ma anche istruzione. Per questa ragione nel contratto in vigore dei metalmeccanici, che stiamo in questi mesi rinnovando, abbiamo contrattato ed ottenuto il diritto soggettivo alla

formazione professionale. Non possiamo pensare che i cambiamenti in atto producano da soli una maggiore professionalità, se non sono accompagnati da percorsi di formazione e riqualificazione professionale. Una necessità ma anche un'opportunità. Per tale ragione abbiamo voluto ed ottenuto per i nostri colleghi il diritto alla formazione continua. Siamo impegnati, come dicevo, nel rinnovo del contratto nazionale metalmeccanico, ed anche questa volta saremo impegnati a rafforzare quanto ottenuto per rendere tale diritto effettivamente esigibile.

Pensioni, sanità, formazione ed anche orario di lavoro e conciliazione lavoro e vita privata sono i macro temi del welfare, che sappiamo e vogliamo continuare a contrattare nel nostro modello di relazioni industriali, sempre nella logica che ne ha contraddistinto la nascita, una logica di sussidiarietà e mai di sostituzione al livello pubblico, che non può cedere il passo alla privatizzazione, ma che ha bisogno, per essere in grado di dare risposte universalistiche, di un welfare integrato che attraverso il percorso negoziale sappia rendere il sistema complessivamente più efficiente.

*Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions
in the metal and finance sectors: The key role of workers' participation rights nagers.*



Associazione
Alte Professionalità Finanza
Credito
Assicurazioni



edited by Domenico Iodice

The corporate welfare negotiated, between flexicurity and inclusive solidarity

The contribution of the banking and metalworking sectors

English Translation by: Marilena Furio



With financial support from the European Union

*The sole responsibility lies with the author and the European Commission
is not responsible for any use that may be made of the information contained herein.*



Summary

Preface

by *Andrea Pastacaldi*

119

PART I

WHICH NEGOTIATION WELFARE: EXCLUSIVE OR INCLUSIVE?

1. The welfare mix between dynamism of the social partners and resistance of the EU regulatory framework

by *Domenico Iodice*

125

1.1. The scenario and the “thesis” on which the Project is hinged

125

1.2. The “postulates” in support of the project thesis

128

1.3. Topics for a critical re-reading of EU welfare policies

138

1.3.1. Public welfare systems in comparison

138

1.3.2. The endiadi “citizen-worker” historically founds the welfare system

140

1.3.3. The new endiadi “flexibilisation-globalisation” redesigns the welfare model

140

1.4. The semantic ambiguities of the “European Social Model”: competition or regulatory homogenization?

144

1.5. From “Lisbon 2000” to “Europe 2020”: common principles but no regulatory homogeneity

148

1.6. The role of collective bargaining in private welfare and welfare mix models in EU countries

152

1.7. The “exclusive” models of private welfare: the so-called “Cafeteria benefits”

154

1.7.1. The working citizenship model of the multinational company Google Inc.

155

1.7.2. The service monetization model or “service voucher” in France and England

157

1.8. Alternative, otherwise “exclusive” or finally “inclusive” and social private welfare models

158

1.8.1. Systems comparison: the Dutch Levensloopregeling, the German Langzeitkonto, the French CET and the autarkic experience of Italian banking collective bargaining in comparison

158

1.8.2. French OCIRP: the contribution of private French welfare negotiations to an inclusive and solidarity-based welfare mix system

161

1.8.3. The Italian experience of corporate welfare contracted under a tax advantage scheme

163

Essential bibliography

165

PART II

FROM CHANGE TO BARGAINING

1. The training path of the project

<i>by Paola Vinciguerra</i>	169
1.1. The path of growth of the participants through the development of the project	172
1.1.1. The research and long-distance study activities	172
1.1.2. The meeting in Lisbon	173
1.1.3. The workshop in Brussels	174
1.1.4. The training course in Rome	174
1.2. The evaluation system of the training process	177
1.2.1. The methodological approach	177
1.2.2. The results of the evaluation system	180
1.3. The dissemination of the project	182
1.4. The on line survey	183

2. The project path and its diachronic development

<i>by Anna Masiello</i>	187
2.1. Social welfare fundamental right	187
2.2. Project objectives	188
2.3. Partnership	189
2.4. Activities	189
2.5. Structure	190
2.5.1. Preparatory work	191
2.5.2. Kick off of the project	191
2.5.3. Research and analysis – distance work	191
2.5.4. Follow up meeting	192
2.5.5. Workshop + Steering Committee	192
2.5.6. Training course	192
2.5.7. Final conference	193
2.5.8. Verification and final validation	193
2.6. The round table “Adapt the work to the person. The welfare system: a strategic tool for industrial relations”	194

Conclusions

<i>by Riccardo Colombani</i>	207
1. Current outcomes and prospects for the development of collective bargaining in the transnational welfare mix	207
2. The proposal for an innovative method of negotiation cooperation between national trade unions and EWCs	208
3. The proposal to launch a tripartite dialogue with a view to creating a Community legislative reserve on the taxation of welfare benefits contracted	210

The FIM contribution to the project

<i>by Stefano Peppoloni and Alessandra Damiani</i>	213
--	-----

Ordinary surfaces, i.e. the surfaces that in everyday life we are accustomed to observing, they always have two faces, so it is always possible to walk ideally one without ever reaching the other, except by crossing a dividing line consisting of an edge (called "edge"). For these surfaces it is possible to conventionally establish a "top" or "bottom", or "inside" or "outside" side. In mathematics, the "Möbius strip" is an example of a non-adjustable surface and a grooved surface, which postulates a completely different principle: there is only one side and one edge. After walking around, you find yourself on the opposite side. Only after having walked two of them do we find ourselves on the initial side. So you could pass from one surface to the "behind" without crossing the ribbon and without skipping the edge but just walking along.

Negotiated transnational corporate welfare, inclusive and supportive, is a sort of "Möbius tape" that implements true European flexicurity welding in an ideal line of continuity what is "inside" the company and what is "outside", in a synthesis between private and public that can achieve the objective of the "common good".



Preface

*by Andrea Pastacaldi**

Welfare, a word that contains many meanings, verged differently both in space, from country to country, and in time, under the influence of historical contingencies. As is widely known, Welfare can be traced back with a simplifying process to two founding models: the Bismarckian one, which dates back to the end of the 19th century, and the Beveridgian one, which was born in Great Britain in the 1940s. Time and space, however, as we have mentioned above, have triggered processes of hybridization between the two models without a solution of continuity and it is really difficult to census the typologies existing today and above all to evaluate their characteristics and effects.

This volume arises from the need to take stock at European level of that particular model of Welfare defined as Corporate Welfare that is spreading in direct connection with the decline in Public Welfare, tightened by the budgetary constraints of the various public administrations and the consequences of the recent economic crisis. It is with this objective that two trade unions, very active in this field, members of the CISL: FIRST operating in the financial sector and FIM operating in the metalworking sector, have created the project entitled “Construction of a company welfare system through the joint action of EWCs and trade unions in the metalworking and financial sectors: The key role of workers’ participation rights”. The project was funded by the European Commission, Directorate for Employment, Social Affairs and Inclusion.

The book illustrates, through the testimonies of the protagonists, the history of the project from the initial idea to the framing of the phenomenon, starting from the definition given by the scientific director of the project, Mr. Domenico Iodice, who is also its curator. He uses an imaginative expression to define the, transnational negotiated, inclusive and supportive Company Welfare: a sort of Möbius tape that implements true European flexicurity.

The activities were carried out from 28 December 2017 until 27 December 2019, i.e. 24 months of intense work made of debates, interpersonal relations, research of “good practices”, desk analysis and field surveys and verifications. The objectives set at the drafting stage have been largely achieved and the ex-post results even exceed what had been established ex

* President of APF.

ante in terms of quality and quantity. This was by no means a foregone conclusion, mainly because of the difficulties of interaction between trade unionists from such different sectors as finance and metalworker, each with very different cultures and histories of industrial relations.

In addition, the project provided for interaction among the three players in the European social dialogue, representing workers: trade unionists from the two different sectors from 9 European countries, representatives of important European Works Councils (EWCs) and European trade union federations of interest (UNI Global Union Europa and IndustriAll). In this regard, Domenico Iodice represents to us in the following pages the difficulties of reconciling different competences and roles of the three actors of the European Social Dialogue who find themselves exercising prerogatives and roles sometimes in competition with each other. In the search for a composition of contrasts and for the greater effectiveness of trade union action, Iodice hopes for synergy among the three actors, indicating strategies based on collaboration and cooperation.

The activities related to the implementation of the various project phases were also made difficult by the wide transnationality which, if on the one hand, represented an unreplaceable richness, on the other hand, produced a real linguistic Babel, brilliantly overcome thanks to the interpreting services coordinated by Professor Carmelo Donato.

The obtained results are due to the active and continuous participation of the qualified and numerous partnership, representative at European level, which has worked with enthusiasm as can be seen from the notes written by Stefano Peppoloni of the metalworking sector (FIM CISL) that you will find at the bottom of the volume.

But I do not want to anticipate whatever is widely narrated in the following pages. I just want to give an idea of the architecture of the book edited by the scientific director of the project, Domenico Iodice. The book offers the reader, in addition to the description of the various phases of the project, a series of stimuli and suggestions ranging from the constructive criticism of the European regulatory framework to the proposal to revise the tools to strengthen the defense of workers, always in view of the Framework Directive 89/391/EEC which states in Article 6 (General obligations of employers): adapt work to man. Iodice considers it necessary to identify a “virtuous circle” of synergy among European, national and company trade unions and EWCs in order to negotiate with European multinational companies a homogeneously guaranteed welfare for workers in national plants to integrate national welfare.

With the second chapter, the book gets into the heart of the narration of the Project. Paola Vinciguerra guides us to the discovery of the training ac-

tivities that constitute the fundamental element of the work of spread/dissemination of the knowledge acquired during the two years of work. The title Paola gave to the chapter: “From Change to Negotiation”, to indicate that the objective of the training course was to produce in the participants a real change in the way of thinking and consequently in the behaviour of the daily operations of each participant. Pleasant and significant is the graphic part that also accounts for the evaluations expressed by the participants in the training course.

Mrs Anna Masiello, in the third Chapter, gives us a detailed description of the entire project, focusing in particular, after the appropriate and exhaustive framing of the theme, on the results of the event that provided the most interesting ideas on the basis of which the activities were subsequently developed: the Brussels Workshop.

Finally, we come to the part of Riccardo Colombani, General Secretary of FIRST CISL, where the most political issues that emerged strongly from the results of the Project are addressed. The result is a series of “political recommendations” to be submitted to the European Commission, in order to give concreteness to the results of the long work carried out.

I warmly invite you to read this interesting book and I would like to thank all those who have made the realization of this Project possible. First of all I would like to thank the National Secretariat of FIRST CISL, in the person of Riccardo Colombani, General Secretary, who strongly believed in this experience, providing the structure and resources necessary to achieve the ambitious goals. A special thanks goes to the Project Manager who had the operational responsibility for the project, Sabrina Brezzo, who effectively coordinated the staff of researchers and trainers made up of Paola Vinciguerra, Anna Masiello and Antonio Masciale. Thanks also to Luciano Malvolti who took care of the relations with the European partners and managed the Virtual Agora, the virtual place where all the information, the studies and the comments of the whole Project have passed through. A special thanks goes to FIM CISL organization, as Co-Applicant, and to its General Secretary, Marco Bentivogli who participated in the construction of the project path, providing the human and organizational resources for the success of the activities.

Thanks also to the partners who actively participated in all phases of the Project. The trade unions: APF FIRST (Italy), Landelijke Bediendencentrale Nattionaal Verbond voor Kaderlenden (Belgium), Banka Finans ve Sigorta işçileri Sendikası (Turkey), Krajowy Sekretariat Metallowcow – NSZZ (Poland), Fédération de la Métallurgie CFE-CGC (France), Sindikat Bančništva Slovenije (Slovenia), Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (Portugal), Granski Sindikat Industrije i Rudarstva Nezavisnost (Serbia) and

Federmanagement (Italy). I EWC: UniCredit EWC, Comité Européen BNP-PARIBAS and ISEO Group' EWC. The European Trade Union Federations: UNI Global Union Europe and IndustriAll European Trade Union.

I would also like to thank UniCredit Bank Group (Italy) which has followed the entire project with interest and active participation, bringing the experience gained within the Group.

A special thanks to Marilena Furio who, as usual with tight deadlines and the difficulties of a specialist language, took on the responsibility of translating into English.

PART I

WHICH NEGOTIATION WELFARE: EXCLUSIVE OR INCLUSIVE?

1 **The welfare mix between dynamism of the social partners and resistance of the EU regulatory framework** *by Domenico Iodice**

1.1. The scenario and the “thesis” on which the Project is hinged

The project funded by the European Commission entitled “Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions in the metal and finance sectors: The key role of workers’ participation rights” (VS/2018/0037) is based on an initiative of the trade union federation of the banking sector First Cisl, which is enthusiastically shared by the trade union federation of the metalworking sector Fim Cisl (co-applicant). The Italian confederal intuition that drives the project is that it is possible to combine flexicurity and occupational well-being by creating areas of contact between public and private welfare. The objective of the enlargement of the so-called “welfare mix” is to promote, through the maintenance of good living conditions in the workplace, a truly “adaptive” and inclusive work organization for people at work and also for their families, while relieving the public budgets of social costs related to the early exclusion from the world of work of “differently efficient” people. The integration of transnational company welfare policies, within the public social network, can be achieved only through the reasoned, synergic and convinced action of the social partners: collective bargaining is the instrument for the creation of inclusive and solidarity-based welfare networks.

At supranational level, as is well known, there is no legislative instrument for the direct and erga omnes recognition of the effectiveness of collective agreements; the mechanism to be activated for this purpose may be the initiative of the European social partners, who resign the agreements reached from time to time on welfare to the European legislator so that the latter can in turn translate them into a directive to be transposed by legislation in the Member States. In this sense, a basic initiative may concern individual multinationals, which have in fact a physical seat in the EWCs for the negotiation of welfare agreements potentially binding for all their establishments; another initiative may involve the European federations of the sector: in this sense, the choice of Italian banks and metalworkers to start a path of involvement of European partners has been far-sighted. The

* Labour Lawyer, National Responsible for Corporate Coordination of FIRST CISL and Scientific Responsible for APF.

expected outcome of this jumble of initiatives (which starts from cultural awareness and dissemination, to start immediately afterwards a path of trade union will building) is to determine agreements, to be implemented in a new EU directive. It is a matter of establishing a sort of European “free zone”, which allows the Union legislator to make the policies of fiscal incentives in the field of private welfare homogeneous in Europe, provided that it is: *a.* negotiated between the collective parties; *b.* open and supportive of the outside world, i.e. the families of workers and civil society; *c.* inclusive of people at work throughout their life cycle. *The aim is therefore to create favourable conditions for transnational companies with establishments in several countries of the Union to invest heavily in contracted welfare, with equal tax conditions in each country.* A welfare system can be defined as “integrated” if it is able to exploit, as a flywheel, the interaction between economic and social resources “endogenous” to the company (i.e. provided by the quality of industrial relations) and financial and regulatory resources “exogenous” to the company (i.e. provided by the country hosting the workers, understood as “citizens”, and their families). This welfare system, guided by a “Moebius ring”, creates in a plastic and dynamic way that network of “flexicurity” which is affirmed as a founding principle of the status of European citizenship. Its implementation is a guarantee of the success of Community policies of full integration and, at the same time, it is also a guarantee of the identity of the European Union, whose patrimony of value is constituted by the “community of people” that produce well-being, and not only by the “area of free economic initiative and free trade”.

Economic crises are becoming a recurrent condition for the Member States, and this leads to policies of significant containment of public welfare costs, in the face of increasing social needs (both because of the increase in the population in old age and because of the increase in unemployment and the increase in chronic diseases). The Community legal principle of subsidiarity and that of proportionality greatly limit the possibilities of preventive intervention by the Union, and entrust, instead, to the “local” level the solution of the problem of an effective welfare. The answer that the social partners can give to the problem is to identify new formulas of industrial relations, which can favour the entry of new actors in the public and private welfare arena together. We speak in this specific meaning of “welfare mix”, identifying above all in the trade unions and in the employers’ associations the new protagonists of the functioning of the enlarged social network, a network that will drink of the contracted welfare measures, thus reducing the financial needs of the welfare state. The problem that hinders, in practice, the pursuit of the objective is that in-

dustrial relations have not yet changed approach and instruments. They are still of the classical acquisition/recovery type, while it is necessary that they become cooperative, developing spaces of bilaterality. The spirit of claim is the one that today associates in the same risk of traditionalist, unilateral and conservative vision both trade unions and their employer counterparts: the latter do not seem at all willing to open to trade union participation the organization of work and the management of the company; in the same way, company and national trade unions do not always seem willing to delegate their representative functions to supranational bodies (European works councils and European sector federations) for the realization of a real welfare mix system. It is therefore necessary to develop new relational and negotiating dynamics, through “bilaterality”, with respect to the management exercise of a welfare that is “direct” for the benefit of workers and their families and “indirect” for the territorial community in which they live.

These new industrial relations, of the “participatory” type (which implement the involvement of workers in the entrepreneurial management of company welfare), must be accompanied by rewarding tax policies, i.e. incentives. This is especially necessary for those business choices which, in implementing welfare measures, decide to “exit” from the purely corporate logic of protecting “internal” interests and to extend the benefits of the initiatives, indirectly or even directly, to the social community. In any case, every euro spent in the company on “real” welfare and on health prevention and personal and organizational well-being always produces corresponding, or more than proportional, savings for public expenditure. This choice should be supported and encouraged through reward policies.

National fiscal policies should be homogenized among theESMlves, but European regulatory constraints allow only the voluntary choice by member countries, i.e. unanimity of intent. Failing this, EU legislative policy can do little about taxation. The key role of workers’ participation in the construction of a company welfare system integrated in civil society can only be played if entrepreneurs are willing to implement a “disclosure” of the company organisation, i.e. an openness to the management of certain business processes: in particular, those of investment, selection, administration and control of welfare services. In practice, it is necessary to implement: a) collective agreements on the subject; b) bilateral bodies managing the subject matter of the agreements. Finally, there is a need for a super-agreement (Global Framework Agreement) of the European social partners that politically commits the Member States to adopting fiscal policies that reward the social objective of an effective and homogeneous welfare mix throughout Europe.

The thesis: creation of a sort of “glocal negotiation welfare”

The basic objective of the project is the identification of a “virtuous circle” of synergy between European, national and company trade unions and EWCs in order to negotiate with European multinational companies a homogeneously guaranteed welfare for the workers of the national plants to complement the national welfare.

In particular, we intend to analyse the good practices resulting from the synergic collaboration between EWCs and company unions. In such a comparison, workers’ representatives have two tools at their disposal: information and consultation rights, held by EWCs (which, however, do not have the power of collective bargaining, lacking the “*erga omnes*”) and the classic negotiating prerogatives, which can however be exercised in a “local” context to define collective agreements in the field of company welfare.

The homogenization of private services through the unification of negotiation processes in the EWC also improves the effectiveness of lobbying with the public, allowing an economic estimate of the social impact of the welfare mix and therefore also of the correct tax incentives to be granted to the multinational company.

1.2. The “postulates” in support of the project thesis

a. Welfare as a constitutional right of the Union

The Treaty on European Union (TEU) and the Treaty on the Functioning of the European Union (TFEU) occupy the highest level in the hierarchy of sources of Union law and constitute the primary law of the Union. They have identical value and legal force. The TEU consists of 55 articles: the Contracting States establish the European Union, to which they confer powers to achieve their common objectives. The TFEU in 358 articles organises the functioning of the Union and determines the areas, delimitation and manner of exercising its competences. The Charter of Fundamental Rights of the EU has binding force in Union law and has the same legal value as the Treaties (Article 6 TEU) and covers: respect for human dignity, freedom, democracy, equality, the rule of law and human rights, including the rights of persons belonging to minorities. They are regarded as founding values (Article 2 TEU).

The Union’s objective is to promote peace, its values and the well-being of its peoples. To this end, the Union is called upon to create for its citizens an area of freedom, security and justice without internal frontiers; to establish an internal market; to promote the sustainable development of Eu-

rope; to combat social exclusion and discrimination; to promote economic, social and territorial cohesion and solidarity among Member States (Article 3 TEU).

b. Welfare and principle of subsidiarity

The division of competences between the European Union and the Member States is governed by the principles of attribution, subsidiarity and proportionality, as well as loyal cooperation (Articles 4 and 5 TEU).

According to the principle of attribution, the Union may act only within the framework of the competences expressly conferred on it by the Member States in the Treaties; any competence not formally attributed to it therefore remains in the full power of the Member States. In law, it is said that the ownership of state competences is “original”,¹ that of the European Union is “derivative”.

According to the principle of subsidiarity, in areas which do not fall within its exclusive competence, the Union shall act only if, and in so far as, the objectives of the proposed action cannot be sufficiently achieved by the Member States but require additional action at Union level.

In accordance with the principle of proportionality, the content and form of Union action may not exceed what is required to achieve the objectives laid down in the Treaties. In this sense, the principle of proportionality intersects with the principle of sufficiency of Union legal action.

c. Welfare between competing and supporting competences

The Union’s competences are classified into three categories: exclusive, competing and supporting, coordinating and complementing (Articles 2-6 TFEU).

The Union has exclusive competence in the areas of customs union; definition of competition rules of the internal market; monetary policy; conservation of the living resources of the sea; common commercial policy; and for the conclusion of international agreements on matters.

It has shared competence with Member States on: internal market; social policy; economic, social and territorial cohesion; environment; consumer protection; transport; trans-European networks; energy; area of freedom, security and justice; common security issues in public health.

Finally, it has powers merely to support, coordinate and complement the

¹ A legal system is said to be “original” when it posits itself as “superiorem non recognoscens”. In the Treaties, on the other hand, the subjects that constitute the European institutions and their prerogatives of competence are the Member States, which accept specific limitations of sovereignty.

action of the Member States in relation to the protection and improvement of human health; industry; culture; tourism; education, vocational training, etc.

d. Welfare complements the right of European citizenship

Public welfare is not only a complex system of services organised by the State, but a subjective right of the European citizen: it is one of the fundamental rights of the Union. The most remote EU institutional architecture of this right dates back to the employment relationship and is based on the Framework Directive 89/391 EEC, which imposes employers' responsibilities in the organization of work aimed at "adapting work to man". The Commission in its 2004 White Paper COM(2004) of 12.5.2004 states that Services of General Interest, based on the principle of solidarity, guarantee the person/citizen the benefit of their fundamental rights within a high level of social protection.

The right of European citizenship becomes a subjective right to obtain welfare protection in the country where the citizen works. It is a real "right of sequestration", which has been recognised also through judicial proceedings by the European Court of Justice. Adequate levels of welfare integrate the "social pact", not only between citizens and State, but also between citizens and workers, between State and businesses, between citizens and businesses. Social and territorial cohesion can only be achieved by "following" the person/citizen in his or her movements within the territory of the Union. And integrated welfare must "follow" him/her both when he/she works and when he/she stops working.

e. Welfare is a collection of services and benefits

The other key concept that qualifies public welfare is that it concerns services provided not, generically, by the European Union as such, but by the State of the Union in which the citizen resides: in short, it is the 'status' of citizen (or refugee and extra-community) that bases these rights. Globalisation, migratory flows and an ageing population have led to the emergence of new and diversified social needs, once unknown, to which community protection systems must provide answers (now "minimum" welfare and care only).

Private welfare, on the other hand, corresponds to the system of services provided by companies to their target audience, which essentially includes workers, in order to improve their private and working lives. These services range from family income support, study, parenting, health protection and leisure proposals. The business environment makes it possible to identify workers' needs in a context of reconciling work and private life

and improving the business climate and well-being linked to social cohesion. The positive results of private welfare also return to the company in terms of increased productivity, reduced absenteeism, increased level of engagement.

f. Welfare as a transnational individual right

Anyone who is a national of a Member State also enjoys the status of EU citizen (Article 9 TEU). The Union respects the principle of equality of citizens, who receive equal attention from its institutions (ibid.). The Treaties prohibit any discrimination on grounds of nationality (Article 18 TFEU). Under the combined provisions of Articles 9 TEU and 18 TFEU, nationals of the Member States are entitled to the same legal provisions as nationals of the State in which they are located. The prohibition of discrimination covers both ‘direct’ forms, which occur where (different) nationality is a precondition for the application of different legislative treatment by a Member State towards its own nationals, and ‘indirect’ (or disguised) forms which, on the basis of other distinguishing criteria, create a practical disadvantage for nationals of other Member States.

The rule of equal national treatment for all European citizens is one of the fundamental legal provisions of the European Union legal order and has direct effect; it can, therefore, be relied on by Community nationals before the national court seised.

g. Welfare: problems of effectiveness

The general retreat of public welfare in phases, unfortunately recurrent, of economic crisis of the State is a different problem, obviously linked not so much to the distribution of financial resources, but to their growing scarcity. The scarcity of public funds is accompanied by the growth of the needs of an increasingly old and not self-sufficient population. To this is added that the traditional welfare system no longer appears able to satisfy the new and wider, if not even pervasive, needs of the citizen, who claims a welfare able to offer psychological, existential security. Consequently, the State has directed its action towards forms of support for private welfare, promoting its diffusion in various ways, such as, for example, providing a series of tax reliefs and exemptions that make it attractive to both entrepreneurs and workers. It is in this context that in recent years there has been an enormous development of private welfare initiatives (or “second welfare”) which have played an integrative but sometimes even a substitute role for the public one.

In this sense, it is necessary to re-engineer welfare as a system not only of social protection with respect to minimum safeguards, but as a driving force for social innovation, as a dynamic system of interaction between

public and private resources, as a site of positive initiatives for the welfare not only of the individual or worker (active or not), but of society as a whole.

In this context, an idea of “second welfare”, or “welfare mix”, is gaining ground and developing, characterized by the entry of new actors in the welfare arena. In this new perspective, private citizens, foundations, voluntary associations, trade unions, employers’ associations, insurance companies, cooperatives and companies are all committed to ensuring the so-called workhealth-life balance.

h. Unilateral, contracted and bilateral welfare

The creation of a corporate welfare plan can be unilateral or bilateral.

In unilateral welfare, initiatives taken for the welfare of employees are regarded as a paternalistic concession by the employer. The initiatives are carried out by the entrepreneur *motu proprio*, in the exercise of his freedom of economic initiative and organisation of the company, that is, without the participation of trade unions translating the concessions into legal certainty of permanence and individual enforceability for welfare measures. The entrepreneur can, among other things, proceed with the elimination of the welfare system granted at any time, on the basis of his own unquestionable choice. It is therefore evident that such welfare does not ensure a high level of stability associated with medium-long term benefits, and does not increase the perception of security and individual and collective well-being which is at the basis of the so-called “psychological contract” of employment.

Contractual welfare operates, at a national level, both at company and sector level. In the first place, it can introduce welfare benefits in the bargaining of a sector or territorial category. It can also be a matter of collective bargaining, always on a national basis. It can also take the form of interventions delegated by the State to joint bilateral bodies set up by trade unions and employers’ associations of a given professional category.

Bilateral welfare, if developed, allows a new configuration of industrial relations: the social partners have a decisive role in the determination of benefits, as it is the private parties who define, organize and provide them, playing a role not only of mere claim bargaining, but also of social mediation in the interest of the family community and even of the wider territorial community of reference.

i. Glocal welfare as proximity welfare

With the creation of the Union, there has been a move towards “deterritorialization” with the elimination of frontiers, the creation of a common market, the adoption of a single currency, the legitimation of common institu-

tions and the reduction of areas of sovereignty for individual Member States. Over time, these measures have eroded the significance of public action on a national basis. However, one aspect of territorialisation has never been called into question: that of decentralisation, subsidiarity, territorial differentiation, the “local” or, better, “people-oriented” response and “proximity”, in spite of a system of welfare services that is instead massified, neutral, impersonal, global.

Such a dialectic between territorialisation and deterritorialisation requires effective coordination between the local, national and European levels, as also reflected in the Committee of the Regions’ 2009 White Paper on Multilevel Governance, which calls for multi-stakeholder governance, i.e. ‘coordinated action by the Union, the Member States and regional and local authorities based on partnership and aimed at defining and implementing EU policies’.

1. Glocal welfare as a social innovation: the constitutional basis

Just as for public welfare, also for glocal welfare (which is an even more evolved form of welfare mix) it is necessary to recall its reference normative framework, i.e. the European constitutional foundations. They are rooted in Article 153 TFEU.

Located in Title X – Social policy, in paragraph 1, Article 153 TFEU. 153 states that “*the Union shall support and complement the action of the Member States in the following areas: (a) improvement, in particular, of the working environment to protect workers’ health and safety; (b) working conditions; (c) social security and social protection of workers; (d) protection of workers in the event of termination of employment contracts; (e) information and consultation of workers; (f) representation and collective defence of the interests of workers and employers, including co-management ...; (g) conditions of employment of third-country nationals residing legally in the territory of the Union; (h) integration of persons excluded from the labour market, ...; (i) equality between men and women with regard to labour market opportunities and treatment at work.*”

In paragraph 2, Article 153 TFEU itself states that “*to this end, the European Parliament and the Council: ...b) may adopt, in the fields referred to in paragraph 1(a) to (i), by means of directives, minimum requirements for gradual implementation, taking account of the conditions and technical rules existing in each Member State. Such Directives shall avoid imposing administrative, financial and legal constraints in a way which would hold back the creation and development of small and medium-sized undertakings*”.

Paragraph 3 also states that “*a Member State may entrust management and labour, at their joint request, with the task of implementing directives adopted pursuant to paragraph 2 or, where appropriate, a Council decision adopted in accordance with Article 155. In that case, it shall ensure that, no later than the date on which a directive or decision must be implemented, management and labour have introduced the necessary measures by agreement, the Member State concerned being required to take the necessary measures enabling it to guarantee the results imposed by that directive or decision at all times*”.

From the combined provisions of the above rules, it can be seen that a truly integrated welfare mix system with the local communities of reference presupposes a fruitful work of the social partners, substantiated by collective agreement.

m. The Community strategy for social innovation

At European level, great importance is attached to the concept of “active citizenship” through inclusive governance processes, i.e. through forms of public/private partnership. The postulate is that individuals must be made welfare actors and their initiatives must be supported by appropriate fiscal policies. Social Europe is the end point of interventions in directions:

- regulatory, providing for provisions that protect workers’ rights, support equal opportunities and combat discrimination (and such intervention presupposes collective company, multinational EWC, European sectoral and intersectoral agreements);
- *distributive*, with the use of the European Social Fund and the financing of enlightened initiatives;
- *coordination and homogenization* of the policies of individual States.

The need for social innovation first found its official expression in the Treaty of Amsterdam in 1997 and was confirmed at the Lisbon Council in 2000, where the ambitious “Lisbon Strategy” was launched. The stated aim was to make the European economy the most dynamic and competitive economy in the world in ten years, without neglecting social cohesion. The European Commission launched the Social Agenda 2000/2005 shortly afterwards with Communication 379 of 2000. In this document, a number of points emerge that characterise Europe’s action in the field of corporate welfare: first of all, and for the first time, it considers welfare not as a mere cost, but as an investment.

The Commission, since February 2010, has met to report on the results achieved with the Lisbon Strategy and to launch a new line of action, called

the *Post Lisbon Coalition*. One of the most relevant results achieved by the coalition is the production of the document *Europe 2020: delivering well-being for future Europeans*.

n. Europe 2020: smart, sustainable, inclusive growth

The ambition, described in the document, is to relaunch the EU economy within a decade, in a smart, sustainable and supportive way. The issues of welfare state, corporate welfare and therefore active citizenship, are closely linked in Europe 2020. All parties operating in the market are involved: the collaboration and synergistic action of public bodies, collective institutions, individual entrepreneurs and trade unions is required. *“Inclusive growth means strengthening people’s participation through high levels of employment, investing in skills, combating poverty and modernising labour markets, training methods and social protection systems to help people prepare for change and manage it and build a cohesive society. It is equally essential that the benefits of economic growth extend to all parts of the Union, including the outermost regions, so as to strengthen territorial cohesion. The aim is to ensure access and opportunities for all throughout life. Europe must exploit the full potential of its workforce to cope with an ageing population and increased global competition. Gender equality policies will be needed to increase labour market participation so as to foster growth and social cohesion”*.

o. Unilateral transnational welfare is not the solution to the problem: the “Google case”

The declination of Europe 2020 principles and objectives leaves no doubt about the prospects of integrating private welfare into public welfare through collective bargaining and social consultation. The question that needs to be asked at this point is: is transnational welfare a value in itself? Or is the way it is negotiated itself an indispensable qualifying element of value? We are witnessing widespread phenomena of global citizenship, but of a private structure and of a retributive nature in the broad sense. Google’s private welfare is an example of this, characterized by the creation of a kind of transnational citizenship of private welfare, which overcomes and makes up for the shortcomings of national systems. The so called “Googler”, wherever it is and for any company/entity of the Google group works, enjoys a transnational private welfare, applicable beyond the geographical and labor law boundaries, harmonized at a global level with impacts on the rules of law and collective agreement, also for contributory and fiscal issues. It is a mere strategy of personnel management, with objectives of direction and control of the performances pursued through a strengthening of the so-called

“psychological contract”, rather than an instrument of strengthening the social and solidarity network.

This is why, on the contrary, the “way” of welfare implementation (participatory and perhaps bilateral) becomes a qualifying element of an inclusive and supportive community perspective (as wanted by Europe 2020).

p. Towards a transnational work-health-life balance in negotiations

There is a need for targeted economic incentives to support businesses, ad hoc supplementary protection and promotion measures and, above all, active policies for retention and reintegration into work that go hand in hand with state health care. The current formal legal and collective bargaining protections, which focus on recruitment reserve quotas and job suspension and retention for the time needed for care, are not sufficient. They reflect the prototype of the stable and permanent subordinate worker (tendentially male and hired by a large company). The evolution of the labour market, on the other hand, has seen a massive proliferation of temporary, atypical or in any case precarious employment relationships, which do not allow the full enjoyment of adequate welfare protection, either for curative and welfare purposes or for preventive medicine and the promotion of well-being. The economic/normative dumping, made possible by the unequal treatment between Member States, must be fought in this transnational context, through a far-sighted tripartite negotiating action at the level of European multinationals: in an increasingly inclusive logic, which tends to include also the workers who have ceased working and their families.

The Community institutional architecture is based on the European Framework Directive 89/391 EEC, which places precise corporate responsibilities in the organisation of work: it is necessary to “adapt work to man” in order to protect “workers’ health in all aspects related to work”.

It is a conceptual and operational reference framework calibrated on the specificity of each individual person and, also of each working environment: it goes beyond the abstract and standardized models of work performance evaluation in response to the needs (productive and organizational) of the Fordist factory. A paradigm shift is therefore needed in the way of doing business, which must take into account the needs of the wider territorial community of reference. This requires a strategic plan of political action and trade union policy, in order to bring to fruition complex processes of reform of welfare systems and industrial relations, which still today respond to the needs of the community in a purely emergency key. We postulate of a reorientation of public subsidies, which instead of being translated into passive policies leading to inactivity, should encourage participatory business logic and collective bargaining actions for retraining,

combating unemployment and reintegration into work (e.g. Danish flex-jobs or Dutch system).

q. Homogenous protection but “on a human scale”

The system of industrial relations would be truly decisive if it succeeded in transposing, through collective bargaining and bilateral welfare management systems (also at the level of the EWC, with reference to European multinationals), the profound changes that have occurred in work, the result not only of technological but also demographic and organizational changes. These changes affect the concepts of “presence at work” and “exact performance of work”.

In the development of the new generation of legal safeguards, it is a question, in other words, of interpreting the current, progressive transformation of working methods that affects the concept of worker and work capacity, of suitability for work – not abstract, but related to the possible task –. It is a matter of “following” the worker in his or her movement within the Community perimeter, i.e. to recognize rights of sequelation not only in the Community territorial area, but also in the different evolutionary or even involuntary phases of the working career (in the function that the person performs).

To do this, it is necessary to modify the techniques for measuring (and remunerating) the value of the work.

Collective bargaining must begin to include in the contractual exchange inherent in the employment relationship an “insurance content”, against “internal” counterparts in terms of labour flexibility and productivity and/or “external” counterparts linked, in an ideal tripartite contract, to the social significance of inclusion for the State. From the formal point of view, it is a matter of accepting that the employment relationship has not only the typical contents of a “synallagmatic” contract (i.e. a certain and exactly defined performance and counter-performance), but also random contents, i.e. in which the contractual welfare benefit (additional to remuneration) promised by the employer in the face of hypothetical events increases the psychological value of the fiduciary relationship and therefore makes the worker loyal to a closer fiduciary relationship.

The content of the work performance must be redesigned, in short, according to parameters that are no longer only “objective”, but also “subjective”: with the objective of social inclusion within the company and the production circuits of people “as they are”, and no longer in the exclusive function of continuous selection of optimal performance and exclusion of sub-optimal ones. In short, in business organization it is necessary to overcome the (purely ideological) notion of “human resource” and embrace that

of the “person” of the worker. Any intellectualistic pretension of separation between these two concepts, and between the concepts of “endo-private company welfare” and “extra-public company welfare”, is a source of social and health care costs that are on the whole higher and, on closer inspection, unsustainable for a flexicurity system that wants to be holistic and effective.

1.3. Topics for a critical re-reading of EU welfare policies

The postulates contained in the previous paragraph, and which support the objectives set out in our Project, are not all peacefully shared in the literature and, above all, do not enter into the merit of a critical re-reading of community political issues that revolve around the role of public welfare. It is now necessary to deal with them, in a predictive key of future events, in order to direct the processes towards the objective of a glocal, supportive and inclusive welfare mix, negotiated by the social partners and managed through participatory formulas such as bilaterality.

1.3.1. Public welfare systems in comparison

The continuing and cyclical economic crises have led European national governments to adopt policies to contain the costs of public welfare, with a progressive and impressive process of cuts and recalibrations. Ironically, the social needs of European citizens have increased at the same time, also due to the increase in life expectancy, given the profound cultural and economic changes that have taken place. There is a widening “gap” between the demand for social protection and the capacity to respond, i.e. the supply of the public sector. The European countries are consequently seeking solutions through complex and contrasted reform processes, because they operate in a short-sighted way: they relate exclusively tax revenues and social expenditure, rather than inserting the issue of welfare in a multi-stakeholder management logic. Demonstration of the risks associated with this unilateral approach to the issue is the report on chronic diseases and sustainability of public health systems and welfare: the European network for the promotion of health in the workplace has estimated that in Europe almost 25% of the working age population suffers from chronic diseases. The projections for 2020 and 2060 of the labour market participation rate in Europe of the so-called “over 55” (most exposed to health risk) mark an increase of 10 and 16.7 percentage points: the risk of social exclusion generated by labour trends is therefore very high.

The grafting of private welfare models (in hypothesis: company, bargained) into a public welfare system produces different effects: not only in function of the quantity and quality of the services provided by the first and the second, but also in function of the philosophy of implantation of the public system and the tax leverage acted by the single Member State.

The welfare system set up by the individual European countries is in fact uneven and not easily comparable on a community scale, not only because of the different amount of financial resources allocated to this purpose, but also because of the different way in which citizens contribute to spending, in turn the result of more or less solidarity-based visions of society. In extreme synthesis, there are essentially two reference models for the various countries of the Union.

In the so-called “Bismark model” health expenditure (and not only pension expenditure) is financed by the contributions paid by workers and companies. This results in an increase of the so-called old-age dependency ratio, due to the effect, given the current and tendential reduction of the overall employment, of having an always lower number of active contributors, compared to those who are holders of the relative benefits. According to the forecasts of the European Commission, in particular, it is estimated that the old-age dependency ratio will double in the coming decades, from 26% in 2010 to 52% in 2060.

In a nutshell, the alternative model of public welfare is the one that burdens the general community. In some countries, such as Italy, different welfare financing systems coexist, together with phenomena of the same negative sign: low regular employment rate, low birth rate, ageing population. This patchwork of situations determine an excessive burden on public expenditure (social security and health care) precisely because of the anti-historical nature of the “pay-as-you-go” criterion, i.e. pay-as-you-go financing.

Especially in the banking sector, the expulsive processes of workers and processing have led to a significant reduction in the working population in Europe; further reductions in employment are linked to the great transformations that began with the digital age. In many European countries, the social shock absorbers have in theESMlives accelerated the process of reducing the perimeter of the employed, anticipating the age of exit through early retirement. In Italy, there is a sector solidarity fund, financially supported by the banks, which the applicant banks access on the assumption that collective agreements have been signed, and generally with the voluntary participation of redundant workers. This phenomenon of employment reduction, however, is not neutral with respect to the effects on public spending, but on the contrary has in itself led to an additional “invisible epidem-

ic”. In a sort of vicious circle, the same unemployment for whatever reason, unemployment and job insecurity constitute a direct or indirect source of chronic diseases. Finally, the economic and financial crisis has further aggravated social exclusion and, consequently, public spending on welfare that could, at least for workers who left the productive system early, have remained for many more years of a private or “mix” type.

The model of work organization assumed by such a public welfare system is of the Fordist type, and although dated, still widely and widely practiced. It is incompatible with an evolved welfare system, i.e. of the mix type; it does not represent a theoretical model, but rather a practiced and undisputed method of business management: rigid, standardized and above all linked to the “avatar” of a worker who is always physically present in the workplace. The physical presence in the office remains, in short, a necessary (but not sufficient) condition of fitness for work and productivity.

1.3.2. The endiadi “citizen-worker” historically founds the welfare system

From the very beginning, work has represented the criterion of inclusion/exclusion from social protection, the cornerstone on which the Welfare State was built, i.e. the handful of social rights that have given the democratic state the character of a Welfare State. The status of citizen, coinciding with that of worker, allows to recognize, besides civil and political rights, also progressively the various social rights, for different categories of subjects, according to different modalities and conditions.

Welfare systems were born in an economic context of expectation of full employment, in which all adult citizens able to work could take part in the productive cycle, and therefore in the distribution of national income. The only exception to this philosophy of implantation was the condition of inability to work, which nevertheless remains conceptually related to work.

Old age, disability and loss of a family member, illness, maternity and accidents at work, unemployment and dependent family members are all phenomena “covered” by public welfare as situations and conditions that revolve around the concept of citizen-worker. The intergenerational sustainability of this system is based on the assumption of employment and a growing birth rate.

1.3.3. The new endiadi “flexibilisation-globalisation” redesigns the welfare model

The globalized socio-economic context, characterized by the transition to post-industrial productive modes and an increasing opening of the labour

market, requires a parallel transformation of traditional welfare models. On the one hand, the Fordist productive and organizational model, based on mass production, has been partially overtaken by a model interested in flexible production. The employment model, characterized by stable jobs guaranteed through permanent contracts, has been replaced by atypical and temporary forms of employment, up to the extreme limit of the “just in time” formula, thanks also to the new digital platforms that intermediate the demand and supply of services, acting as real employers. Consequently, the new social needs require a new approach to social security, based on the flexibility of the employment relationship. The global market, plastically represented by the transnationality of the initiatives of the big companies, has already, without declaring it, put in crisis the markedly national character of the schemes and Welfare programmes of the single Countries, to the point of putting in crisis the very concept of State as sovereign territorial entity. The welfare of a country is increasingly dependent on that of the others with whom its citizens, and its companies (as well as those of other countries), have business relations: it is the phenomenon of the so-called “globalization of risks”.

The creation of a single European market, in the absence of convergence and integration legislative policies, which concern precisely the issue of welfare for citizens, in itself causes competition between the various social security systems and increases the risk of social dumping: transnational companies tend to exploit the existing differences between the different legislative systems of the Member States in the field of labour and welfare, preferring to invest in countries characterised by lower levies for contributions and taxes for welfare expenditure. On the other hand, since the public welfare that justifies the amount of the levy to be paid by companies is lower, in the countries chosen for their investments, companies implement compensatory retention policies by implementing private welfare. This welfare, however, to such an extent, suffers the limit of these same liberalist fiscal policies: where the tax and contribution levy is lower, the reward incentives for companies that invest in welfare are consequently, and similarly, lower than in countries with more advanced social security systems. The phenomenon of social dumping does not end, therefore, in the “autarchic” choices of transnational companies, but also includes the legislative policies adopted by the States themselves, in particular the bonus taxation. The latter acts unevenly towards companies which in any case integrate the public social security system through the welfare provided in the various national establishments. The role and function of social security has already changed. This is due to increasing unemployment, the progressive increase in life expectancy, and the profound

changes in the structure and duration of the employment relationship, which is increasingly precarious and linked to business risk (there is increasing talk of “work for objectives”).

The social protection systems present in Europe, all impacted by the phenomena described above, have different characteristics that reflect the historical, political and economic experiences of individual countries.

The liberal model contains to a minimum the obligations of the State to protect citizens against social risks, covered by individual insurance or with the support of the third sector. The recognition of social benefits is conditional on verification of the conditions of economic destitution of the individual, a condition *sine qua non* for state intervention.

The conservative model guarantees greater coverage against social risks than the liberal model, since it includes the coexistence of different “social insurance schemes” covering the main risks. In this way the citizen is insured by providing a social system proportionate to the contributions paid.

Finally, the social democratic model is based on the principle of inclusive citizenship: all citizens have the same civil and political rights, including social rights. The low level of social inequality between citizens is determined by very progressive income taxation and the redistributive nature of benefits and social transfers.

This schematic classification of the various country systems needs to be further enriched in view of a further cross-cutting concerning the welfare option. In fact, a distinction is made between “occupational” welfare, based on work performance, and “universalist” welfare, based on the principle of citizenship. The two “genders” are in turn divided into four “species” based on: 1. instruments used (money transfers or provision of services); 2. rules of access (whether or not the conditions of need are assessed); 3. financing methods adopted (general taxation or social security contributions); 4. management organizational structure.

This quadripartite grid makes it possible to hypothesize four attractive reference poles and to distinguish between them. Central European countries, characterised by selective coverage, with benefits proportional to income and financed by social contributions. Southern European countries, characterised by universal coverage for health care and selective for other forms. Scandinavian countries, characterised by universal coverage with high benefits, provided by the State and financed by tax revenues. Anglo-Saxon countries, characterised by inclusive coverage (universal coverage for health care) with average benefits, provided by the State and financed by a mixed system (health care paid with tax revenues, cash benefits financed by social contributions). The current “social question” is to ensure that welfare systems, developed in the context of nation-states and today ex-

posed to the challenge of a global economy, do not aim so much at equality of income and resources as at equality of capabilities. In other words, there is a need for a welfare of responsibilities, involving as actors both companies (with the related systems of trade union relations) and the State, as both offer and require a high degree of active citizenship. Active citizenship must be understood, in the new meaning that we propose here, as “citizenship of work” (the individual tends to stay longer in the working community) and as “work of citizenship” (the individual remains a citizen, i.e. the holder of social rights of a public nature, even when working and while working). The global and inclusive approach to the theme of the welfare mix embraces in terms of prevention, rather than compensation, the different risks of the life cycle and has the ambitious objective of achieving self-sufficiency of the person as such and as an economic agent, with the related benefits in terms of wealth produced and social equity.

The objective is to integrate, in a multistakeholder welfare management, a “productivist solidarity” in which the holistic guarantee of social services and performances is not only a fundamental instrument of redistribution and cohesion, but also a “productive” factor, which can increase economic performance. It is a concerted model, based on criteria of reciprocity, individual willingness to work and participation in society, in which the role of collective mediation represented by the negotiating action of trade unions is central: corporate Unions (also in the composition of EWCs), sector and European.

The driving force of the protective intervention is represented by the recipients of the protection the ESMLives, who declare the ESMLives active and responsible subjects: and, therefore, the core of this responsible activity are the representatives of worker-citizens. The final effect of an inclusive and solidarity-based collective bargaining on welfare is the redesign of social expenditure: the public expenditure directly charged to the State is reduced (which, as a substitute, would become integrative) and the welfare system negotiated within companies for its “labour citizens” is implemented.

The integrated, promotional welfare, with the person at its centre, can only be oriented towards a logic of social investment, which makes the territory a resource for social cohesion, as well as a value and an area of commitment for companies and their worker-citizens. Responsibility is shared between the various social actors and calls for a general rethinking of the boundaries between public and private, between collective and individual responsibility.

European social policies, from the indications of the Amsterdam social chapter of 1997 to the Lisbon strategies of 2000-2004, up to the proposals

of the Europe 2020 document, now represent a body of guidelines to face globalisation and the economic-financial crisis, as well as competition between the different national systems.

1.4. The semantic ambiguities of the “European Social Model”: competition or regulatory homogenization?

What is the European Social Model (ESM)? This notion coincides with that of Welfare State (and with that of Social State), in which the ESM identifies a system based on: a) extension of labour rights; b) recognition of trade union organisations both as a social partner and as a political interlocutor; c) generalised diffusion of forms of social and welfare assistance; d) guarantee of restrictive market policies and redistribution of social protection and guarantees.

In this sense, we are faced with an inevitably multinational phenomenon: not in the presence of a unicum normative corpus, but of different models, as many as there are national States that contribute to its implementation.

Is it possible an “inductive” synthesis of the common principles and elements that characterize the different European national welfare state systems, or, on the contrary, does it constitute a handful of rules from which “deductively” constraints for the different national systems derive?

While appreciating the process of rapprochement between the various systems of social protection and labour protection, which takes place through the ratification of the first ILO Conventions protecting fundamental social rights and the techniques of legal transplantation of the various social legislations, it still seems impossible to reconstruct the ESM in unitary and prescriptive terms around precise legal formulations. In the absence of such a superordinate and “superiorem non recognoscens” Community legal principle, it therefore seems more consistent to recognise in the ESM the possible result of a process of integration between different state normative systems. From this point of view, the ESM ceases to be a model for the “convergence” of the individual national welfare states and becomes a model for the necessary “homogenization”, structured around fundamental social rights, regulated (those, yes) by sources of Community law. At the centre of this codification process is the Charter of Fundamental Rights of the European Union approved in Nice in 2000 (and re-proclaimed in Strasbourg in 2007), awarded, with the Treaty of Lisbon, the rank of equivalence with the law of the Treaties. It contains and positively welcomes the rights deriving from national and international constitutionalism (including in particular social rights), as well as translating

the impetus for processes of more intense integration between the national and European dimensions.

The ESM, built on the founding value of solidarity, is linked to the catalogue of social rights recognised by Title IV of the Charter; moreover, the European institutions link the idea of the ESM to flexicurity. Yet none of the above reconstructions appears to be exhaustive.

The turning point for the construction of a prescriptive ESM therefore starts from the identification of the fundamental welfare rights contained in the Treaties: the priority represented by the reasons of the market gives way to social objectives and their rebalancing with economic ones. The “social market economy” becomes intrinsic to the process of European integration.

At the heart of the ESM “legal project” are the TEU and TFEU of the Lisbon Treaty, as well as the catalogue of fundamental rights set out in Title IV of the EU Charter of Fundamental Rights. In particular, the reference is to Articles 2 and 3 TEU, which have redetermined the values and objectives of the EU and weave a strong social connotation. In Article 3(3.1) TEU, the ESM is relaunched in the same way as an “*highly competitive social market economy, aiming at full employment and social progress*” in a context where “*the Union combats social exclusion and discrimination and promotes social justice and protection, equality between women and men, solidarity between generations and protection of the rights of the child*” (paragraph 3.2), as well as pursuing “*social, economic and territorial cohesion and solidarity between Member States*” (paragraph 3.3).

Within Title II of the TFEU, Articles 9 and 10, defining the characteristics of the Union’s policies, give them a strong social connotation. The first article operates in the same way as a genuine Horizontal Social Clause (HSC): the “*promotion of a high level of employment, the guarantee of a high level of employment, the guarantee of adequate social protection, the fight against social exclusion and a high level of education, training and protection of human health*”. The second article, on the other hand, describes the “fight against discrimination” as a source of a general obligation of mainstreaming, which the Union and its countries are obliged to respect in order to combat the forms of discrimination prohibited by primary (Article 19 TFEU) and secondary (Directives No 2000/43/EC, No 2000/78/EC and 2006/54/EC,).

In short: Europe has built a cage of principles from which individual countries cannot escape unless they declare the dissolution of the Union itself. In relation to Articles 9 and 10, the “an debeatur” is not in doubt, but rather the “quomodo” of the fulfilment of these prescriptive principles: in the definition of the correct modalities of fulfilment by public and private subjects, much can be done by the transnational negotiation activity of the

trade unions at an intersectoral level. In this sense, it is praiseworthy and full of interesting fruits, in terms of policy recommendations, the effort made in the Project by the Italian banking and metalworkers' union, with a view to a greater integration of negotiation policies, inspired by the confederation and the convinced adherence to the ETUC.

In the Title dedicated to social policy there is a provision on social dialogue (Article 152 TFEU) which reinforces the application of the principle of “horizontal” subsidiarity since paragraph 1 states that the Union recognises and promotes the role of the social partners at its level and in respect of their autonomy, taking into account the diversity of national systems. The provision therefore expresses the role of collective autonomy in European social governance, with the Union having a passive obligation to recognise the social partners as institutional players and an active obligation to promote all activities carried out by the social partners from a social dialogue perspective. Paragraph 2 also recognises the contribution of the Tripartite Social Summit for Growth and Employment, set up by Council Decision 2003/174/EC of 6 March 2003 and responsible for ensuring permanent concertation between the Council, the Commission and the social partners.

According to Article 2 of the Decision establishing the Tripartite Social Summit, the social partners, within the framework of the social dialogue, contribute to the various components of the integrated economic and social strategy, including the dynamics linked to sustainable development. In addition, social dialogue may also take place in areas excluded from the Union's competence under Article 153(5) TFEU (pay, right of association, right to strike and lock-out). The restriction imposed by Article 155 TFEU, which also restricts to areas falling within the competence of the Union the possibility of incorporating into Council decisions agreements concluded between the social partners at EU level, does not preclude the recognition of collective agreements concerning pay profiles, rules on collective action and procedures on the representativeness of the social partners, nor does it preclude those agreements from being implemented ‘in accordance with the procedures and practices specific to the social partners and the Member States’. In practice, this rule establishes a kind of legal bypass which, from the point of view of regulatory homogenisation between Member States, makes it possible to overcome the current limit to the Union's legislative power in the field of tax policy and makes it possible to achieve the same goal – the unification of incentives for inclusive and solidarity-based private welfare – by using the lever of the contracted wage, which is a lever entrusted to the European social partners. The welfare negotiated in European multinationals in each production sector is, without doubt, indirect

pay: as ‘pay’ is a matter about quam of social dialogue; as ‘indirect’ it is possible free matter from the exclusive competence of the individual Member States and desirable European legislation.

Article 7 TEU introduces an initiative to launch a procedure to ensure that any Member State respects the common values set out in Article 2 TEU: “*on a reasoned proposal from one third of the Member States, the European Parliament or the European Commission, the Council, acting by a four-fifths majority of its members, after obtaining the consent of the European Parliament, may find that there is a risk of serious breach by a Member State of the values referred to in Article 2*”.

Before making such a challenge, the Council shall hear the Member State in question and may make recommendations to it. The European Council, acting unanimously on a proposal from one third of the Member States or the European Commission and after obtaining the consent of the European Parliament, may decide that there is a serious and persistent breach by a Member State of the values referred to in Article 2, after inviting that Member State to submit its observations. Although the ESM requires the pursuit of the social values and objectives set out in the Treaties and respect for the fundamental social rights guaranteed by the Charter, only the protection of those rights can be entrusted to the jurisdiction of the Court of Justice. Social rights are thus placed on an equal footing with other cultural, civil and political rights and, by virtue of their formal incorporation into primary Union law, become legal rules directly applicable by the courts of the Union and internal courts.

With the exception of the three final provisions (on the right of access to services of general economic interest, environmental protection and consumer protection: Articles 36-38), the other provisions recognise: collective rights (Articles 27 and 28); individual rights, based on the status of citizen-worker (in the market or in the employment relationship: Articles 29 and 33); social security and welfare rights and, finally, fourth generation rights, i.e. rights to combat social exclusion. While social rights of a collective nature are included in a logic of balance with the economic freedoms of establishment and the freedom to provide services recognised by the Treaties, the Court shows a greater inclination towards direct protection of social security and welfare rights² considered as parameters of the checks on the legitimacy of national legislation. The Court has, moreover, come to recognise that a third-country national is entitled to an ‘essential’

² Viking (EU Court of Justice C-438/05 of 11 December 2007); Laval (EU Court of Justice C-341/05 of 18 December 2007); Ruffert (EU Court of Justice C-346/06 of 3 April 2008); Commission c. Luxembourg (EU Court of Justice C-319/06 of 19 June 2008).

social benefit such as ‘housing benefit’; referring to Article 34 of the Charter and the related ‘right to social security benefits and social advantages’ of anyone residing or moving legally within the Union (paragraph 1), as well as the ‘right to social assistance and housing assistance intended to ensure a dignified existence for all those who do not have sufficient resources’ (paragraph 2).

1.5. From “Lisbon 2000” to “Europe 2020”: common principles but no regulatory homogeneity

With the ambitious Lisbon Strategy 2000, the European Union is endowing itself with social rights, within the framework of an important Charter of Fundamental Rights, and a new implanted social rights within the Treaties, rewritten with the Lisbon Treaty (2007/09). However, Lisbon 2000 also sends contradictory signals: the Open Method of Coordination (OMC), although defined as a new “open method of coordination at all levels”, goes beyond the “strong system” of regulatory harmonisation through hard law and tends towards soft law.

Ten years later, in the midst of the economic crisis, COM (2010) 2020 of 3.3.2010 partially backtracks on the ambitious Lisbon agenda and presents a new strategy for the European Council which, under the umbrella of the modernisation of labour markets, indirectly recognises the ineluctability of business transformation processes and consequently of expulsive effects, emphasising the importance of ‘flexicurity’ and ‘lifelong learning’ programmes.³

The new Commission documents postulate a “highly competitive European social market economy” rather than an integrated economy. It is very clear that more attention is paid to the issues of growth, competition and the market than to those of welfare, solidarity and “social”. Also the following COM (2010) 608 on the highly competitive social market economy proposes in the “50 proposals” the theme of competition, rather than the social acquis.

We recall, in this regard, that the OMC had been extended to important areas of social policy: from employment policies to social inclusion, pensions, social protection and health policies (which is the scope of interest of this project on the transnational, solidarity, negotiated and inclusive welfare mix).

COM (2010) 682 (“An Agenda for New Skills and Jobs: A European

³ Even though the Agenda for New Skills and Jobs states the objective of “laying the foundations for the modernisation of labour markets in order to raise employment levels and ensure the sustainability of our social models”.

contribution towards full employment”) also reiterates that non-binding instruments such as benchmarking, policy coordination, exchange of good practice and recommendations can help create the right incentives for action at Member State or company level.

The Europe 2020 Strategy established the adoption of a “limited number of integrated guidelines”, reduced to four. The Integrated Guidelines end up incorporating social inclusion and poverty reduction policies within the EES.

In practice, these social policies become a derivative of the EES, a sort of Kantian “hypothetical imperative” of social Europe: there is as much solidarity as employment allows, i.e. there is solidarity and inclusion only if there is employment and financial sustainability: this is a symmetric reversal of the flexicurity perspective, which in itself would postulate, on the contrary, an intervention of the public social support network precisely in function and to a direct extent of the exclusion generated by the market. Moreover, the instrument of the Recommendations has proved to be unsuitable for directing or compelling Member States to adopt forms of convergence or uniformity in the content of employment policies.

In contrast to the OMC Seo, the OMC for social protection and social inclusion (the Open method of coordination for social protection and social inclusion), which is articulated in the three strands of inclusion, pensions and health care, is moving forward again, linking employment policies to social cohesion policies. With the approval of the new Strategy 2020, it was expressly provided that the national reform plans, in order to achieve the objectives of the new strategy, should be inspired by the common principles of flexicurity approved by the 2007 European Council. Moreover, flexicurity has been re-proposed by the almost contemporary COM (2010) 682 as a privileged axis to implement the strategy of income protection for people excluded from the labour market and, at the same time, the encouragement of professional transitions.

In the current phase, policies related to the construction of the ESM focus more on solidarity values and rights than on labour rights. Thus, an ESM seems to be more focused on the protection of the citizen, as a potential worker and recipient of inclusion policies, than on the worker as such.

In this vein, legislative policies have recently been developed in order to recognise (as for example in Italy) the so-called “minimum income citizenship”.⁴ In this context, the “citizenship income”, understood as a new

⁴ The Supiot Report, commissioned from a group of labour lawyers by the European Commission, already in 1998 analysed the new challenges of labour law in the face of the changes in production methods and the changing lifestyles of citizens, and drew on a system of guarantees

social right, has become part of the baggage of the “hard-working European citizen”, and protects him “in the market” allowing him not only to maintain his income level between one work transition and another, but also to accept as much as possible only work opportunities consistent with his professional and educational background, and with his life project.

In the context of the fight against poverty and social exclusion, the provisions of general application include Article 9 TFEU, which commits the Union to taking into account, in defining and implementing its policies and activities, requirements linked to the fight against social exclusion (which Article 3 TFEU confirms to be, together with the fight against discrimination, an objective of the Union). The regulatory technique adopted still appears ineffective, limiting its prescriptive effectiveness to simple processes of convergence between different legal systems: it is the legislative method of coordination “not regulatory but cooperative”. In the areas of the “fight against social exclusion” (Article 153(j) of the Treaty) and the “modernisation of social protection systems” (Article 153(k)), the Union has no legitimacy for the hard harmonisation of national rules, as it can only take action through the initiative to promote soft convergence (which is also affected in the area of “social security and social protection of workers” - letter c) under Article 153(4), the general safeguard clause for the Member States, which can use the rules and limits of financial sustainability to define the social security system).

The only legal basis for a genuine Community law, i.e. one which is uniformly guaranteed to all European citizens, concerns the adoption of uniform minimum requirements in the area of “integration of persons excluded from the labour market” (point (h): the concept of exclusion in itself covers categories of persons for whom “comprehensive and integrated strategies” could be adopted in accordance with Article 34 of the Nice Charter. The legal basis of a universalistic welfare has been found in particular in Article 34(3) of the Nice Charter, which therefore presupposes a selective universalism based on the economic capacity of the potential beneficiary. The rule is composed of three segments that must be read as a unit: access to social assistance benefits, the concept of a dignified existence; the reference to the lack of sufficient resources and therefore to a concrete and verifiable situation of need. The prospect of a new humanism of European social law is certainly to be welcomed, but it is still far from being implemented in practice. It is ambiguous, in fact, the implementation of the principle in question even in the very wording of the rule referred to in para-

“au de là de l’emploi”, with the aim of extending fundamental rights beyond the area of protection of employed work.

graph 3: for each of the three segments referred to, welfare is guaranteed “in the manner established by Union law and national laws and practices”, with the same formula repeated *ad abundantiam* and to avoid misinterpretation, three times over!

It is precisely the provisions of the fourth paragraph of Article 153 TFEU which must give consideration to the nature of the welfare which must be made available to working citizens. It reads as follows: “*The provisions adopted pursuant to this article: – shall not affect the right of Member States to define the fundamental principles of their social security system and shall not significantly affect the financial equilibrium of that system; – shall not prevent a Member State from maintaining or introducing measures, compatible with the Treaties, providing for greater protection*”. How can such potentially divergent objectives be combined? If we talk about welfare provided exclusively by the State, in fact, it is clear that the trap of the sustainability of social commitments, represented by the financial balance clause, represents a limit and a *vulnus* to the psychological security perceived by citizens, and therefore undermines the very credibility of the public welfare system. Similarly, the condition of budgetary compatibility that allows some of them to offer greater social protection than others becomes a further reason for competition between States. In short: the way Article 153 TFEU is structured, in paragraph 4 it denounces a structural inability of the regulatory framework to achieve the *acquis communautaire* which is substantiated in a common European area of transnational social citizenship rights, linked to the status of worker.

To get out of this impasse, the only way out is to open the welfare structure of citizenship to private operators. And this not in a speculative logic, but of healthy integration in the public sector of the intermediate social bodies that represent the status of citizen-worker. In particular, it is a question of opening up the public welfare system to those companies, especially transnational ones, which operate in the Community territory and which intend to offer rights to their workers and their families by translating these intentions into collective agreements with the workers’ representatives. The identikit of these companies, which are to be rewarded with tax incentives uniformly guaranteed in all their national plants in Europe, is completed by the identification of the elective instrument for the management of the negotiated welfare: the bilaterality, that is the management participation of the workers’ representatives in the supply and quality control of the welfare admitted to the tax incentives.

We are talking about a welfare system that is open to a multi-stakeholder logic and that goes beyond the limits of the budgets of individual States, taking care to guarantee homogeneous levels of services and performanc-

es to its citizen-workers regardless of the country that hosts them. This ambitious objective can be pursued, albeit limited to the scope of action of each business-employer, on condition that the collective agreement on the standards of services and performances is reached at supranational level (for example, at the EWC) and on condition that the maximum commitment assumed by the entrepreneur, i.e. that of “parity of expenditure” per capita for services in each national production plant (i.e. in each member country in which the company invests), is also translated into the principle of “effective parity of services” provided. The potential discrepancy between parity of expenditure and actual parity of services provided is represented today by the different incidence of the tax lever in the various member countries, so it is clear that the consultation between social partners and public institutions must reach this delicate point. We need a courageous Community political choice, which can only be promoted by the initiative of the social partners: the welfare tax lever cannot be left to individual States as any competitive lever. In this area, competition undermines social cohesion, becomes regulatory dumping and the resulting psychological and social insecurity for citizens becomes a temptation to flee the common European home and, ultimately, a cause of dissolution at least of its perceived moral value.

1.6. The role of collective bargaining in private welfare and welfare mix models in EU countries

The insufficiency of public welfare to respond to the need for social security and, more profoundly, existential security that is advancing in contemporary times throughout Europe, is plastically evident. The repetition, even monotonous, of the events of crisis, which affect not only the economy and finance, but the very model of civil society that embodies the spirit of each nation, produces the paroxysm of a new need for psychological security that goes beyond individualism and postulates a strengthened collective dimension. Instead of ideology, which tends to build the myth of a State that satisfies every need of its citizens, the practical experience of a State-community, in which collective subjects interact with individuals and with the State-institution, takes shape. Consequently, the phenomenology of a European Union as a community of communities is also beginning to emerge. That is, where the “intermediate” collective subjects (places between citizens and institutions) capable of representing supranational interests (i.e. transnational corporations and European trade unions) become aware of their own poetic role, as builders of new European social rights and, ulti-

mately, represent the guarantors and practical actuators of the common European house.

In the project, financed by the European Commission, which moves this research, we draw in a predictive way the lines of development of a new glocal welfare mix. These lines are rooted in the solid substratum of experiences, especially contractual ones, already tested over time. It is appropriate, therefore, to analyse comparatively the private welfare of the various European countries.

The experiences carried out can be traced back to two main theoretical schemes, which are obviously influenced by the national context that defines both the quality and type of industrial relations and the “hard body” of the public welfare system. The reason positively incident on the resistances of the national context (both public and private) is the transnational dimension of corporate social responsibility, which in itself postulates an equally transnational labour citizenship.

The first theoretical scheme concerns the European countries in which the social security offered by the State maximally compresses the space for grafting into the public system of private welfare. It follows that national collective bargaining is limited to managing the flexibility of the employment relationship, leaving to the State the task of realizing flexicurity and “people care” connected to private welfare and assistance. To the theoretical scheme just described we refer mainly to the countries of the Bismarkian and Scandinavian tradition.

The second theoretical scheme concerns the European countries that recognize a nomopoietic function to collective bargaining: the private welfare contracted with the employers’ counterparts integrates the system of social benefits based on the public sector. To this theoretical scheme can be traced the French experience of intersectoral mutualistic joint institutions; the Italian experience of bilateral mutualistic sectoral and social security institutions; the Dutch experience, which favours a real private corporate and mutualistic-sector welfare.

Both in the first and in the second theoretical scheme the experiences of collective bargaining, which in fact integrate the welfare system, should be represented, on the basis of a new interpretation key: distinguishing, that is, on the basis of the expansiveness of the contracted welfare, between phenomena of endo-company mutualisation and ex-company mutualisation.

It must be said that none of the phenomena analyzed today goes beyond the national dimension. For a singular circumstance, the only type of global welfare object of analysis, able to go beyond the borders of the State, is of corporate concession, that is, not contracted by the social partners (like Google’s welfare). This in itself raises the question of role awareness on

the part of trade unions, which are devoted to representing increasingly wider spheres of collective interest, even at the cost of delegating their functions to supranational representative bodies (such as EWCs, which must become negotiating representative bodies).

Even among the experiences of contracted welfare, alongside the mutual welfare (which tends to incorporate elements of insurance type, aimed at covering events that statistically affect few people, offering benefits whose cost is borne by the community of reference) is increasingly developing an individualistic type of welfare. In this regard, the literature speaks of “Cafeteria benefits”, which are strongly integrated in the company’s practice, above all transnational, and are developed in the form of vouchers, crèche facilities, goods and services for the person and the worker’s family, scholarships, wellness, flex-time, sabbatical periods, subsidized loans, gymnasium, holidays, free time, etc. This is private welfare paid unilaterally by the employer, but more and more often it is welfare contracted by the social partners, which must make us reflect on the trade union’s objective: negotiating indirect wages for individuals or negotiating social security for the community?

1.7. The “exclusive” models of private welfare: the so-called “Cafeteria benefits”

The model that materializes in cds. Cafeteria benefits has few points of contact, from a conceptual point of view, with the idea of solidarity welfare, or at least with the idea of welfare as an instrument of collective social security. It is instead proclive to the notion of retributive benefit, to the notion of “total remuneration” or even better, to the notion of “total compensation”. In essence, it is a management lever that increases the so-called “employee retention” in the employment relationship (it strengthens the so-called “psychological contract” between employer and employee) rather than a social security or welfare measure. The idea of total remuneration concerns both the intrinsic component of remuneration (linked to the performance of management duties) and the extrinsic component (linked to the idea of “belonging” to the company). For the elements of stickiness of the employment relationship described above, this type of private welfare can stimulate greater industriousness of workers by supporting their individual or family needs. All the practical examples found have in common the overcoming of the classical notion of remuneration, which is typically based on three elements: 1. the negotiation outcomes set out in the collective labour agreement (tabular salary, allowance, variable salary); 2. protective meas-

ures with rigid content; 3. contributory aspects. The fourth and further element of remuneration, which cannot be traced back to any of the elements described above and is immeasurable with them, since it is irreducible to a recognition of the work performance “ratione temporis” or “ratione materiae”, can be considered a pure form of engineering of the company’s production processes: indirect remuneration, or compensation, through welfare-benefit.

1.7.1. The working citizenship model of the multinational company Google Inc.

Google’s private welfare is characterized by the creation of a kind of transnational citizenship of private welfare, unilaterally offered by Google to its employees. In other words, Google’s employees, wherever they are and for whatever company of the Google group they work, enjoy a single system of transnational private welfare, therefore applicable beyond the geographical and regulatory borders of the country where the national plant operates. The homologation of private welfare services and services at a global level obviously has an impact on the rules of law and collective bargaining in the national sector, also with tax and social security contributions. It creates, therefore, a transnational citizenship of the so-called “national welfare”. Googler (Google’s worker), which, however, overlaps with the European citizenship and the national citizenship of the worker of that multinational, without being able, to date, to achieve an effective synthesis in welfare mix formulas. Because, we repeat, this synthesis can only be the responsible fruit of an evolved social dialogue between negotiating parties, with a view to consultation that also involves public institutions. All this is missing from the experience of Google, which has created its own system of response to the social needs expressed by workers in a regime of autarchy.

The salient points of Google’s private welfare plan are five.

1. Stay healthy, save time: in addition to supplementary health care, the Googler receives numerous health-related services aimed at keeping the worker “healthy and happy”. For example it has been introduced in the company the concept of “Health Coaching”, i.e. a path aimed at educating employees to maintain a healthy and sustainable lifestyle and in this perspective organic food and drinks are provided free of charge and daily. In addition, each company site is equipped with a gym where a trainer provides employees with information and tables for training and physical improvement.
2. Travel without worries: the Googler must be able to travel without

problems. In situations of danger, emergency or travel-related needs, the private welfare plan provides help and support anywhere in the world.

3. More time with your baby: economic resources are made available to the worker and global work-life balance measures. The private welfare benefit also takes the form of special income support for the first 4 weeks of the child's life.

4. Never stop learning: the Googler is entitled to reimbursement of expenses for his or her own training. This is a full-time leave for specialized university training, with a non marginal reimbursement of expenses (in 2007 it was fixed at 150 thousand dollars for a period of up to 5 years of leave).

5. Legal aid for less: through a form of mutualisation, the Googler receives legal assistance or advice at a reduced cost.

Google's worker finds, therefore, the same private welfare schemes in any company referable to Google, wherever it operates in the world. In order to ensure that the level of services and performance at transnational level is effectively detected and guaranteed, Google uses three tools: *a.* annually a questionnaire or "survey" is administered (which takes the name of "Googlegeist", as by analogy or symbiosis with the romantic term of "volksgeist"), aimed at detecting the needs and the degree of satisfaction of the same, perceived by the workers; *b.* there are clubs where workers can express observations on trends and needs as well as discuss with colleagues in Human Resources (the clubs are also defined as "Grayglers"); *c.* e-mails circulate to test the mood and assessments of workers on any private welfare services introduced.

The peculiarity of this private welfare is the transformation of it into a transnational strategy of personnel management, which serves above all to empathically bring staff closer to the command chain, i.e. the HR management structure, considered the main "driver" of innovation and productivity.

The direct consequence is the promotion of the skills and innovation of the individual and the group of workers; the indirect consequence is the well-being of the individual and the group of workers.

The process ends with having everything the person needs to stay well in the company and improve professional skills, and ultimately, discourages the search for other job opportunities, introducing elements of indirect remuneration, which as such, are not easily quantifiable and therefore not even easily comparable with the traditional pay structures offered by Google's competitors. It is this particular stickiness of the employment re-

relationship that qualitatively differentiates Google's remuneration welfare from both monetary and non-monetary forms of welfare, both practiced on a large scale by other multinational companies.

1.7.2. The service monetization model or "service voucher" in France and England

In France is widespread the service voucher or "cheque emploi services universel" (the acronym is CESU, in the double species of banking CESU and pre-financed CESU). It consists of a scheme for the provision of services to the person and family of the worker based on the use of a title (cheque, i.e. document of legitimation) that represents (without securitization, i.e. without incorporating them) rights to private welfare. Vouchers are subject to a tax credit equal to 50% of the purchase cost of the assets, within a maximum limit of use, as well as a contribution relief.

The voucher allows access to services related to childhood, home care, home management.

In the CESU of banking type, the operating mechanism involves four subjects: the user, the worker under CESU, the supplier (supply agencies), banks. The user buys vouchers from authorized banks. The banks reimburse the workers and allow the direct payment of the contribution related to the voucher. The voucher can also be telematic.

In the pre-financed CESU the dynamics involves, instead, six subjects: the user, the worker in CESU regime, the user's employer (which co-finances the voucher), the supplier, the companies authorized to issue vouchers, and finally the public institutions (which can provide social benefits upon presentation of the voucher). The user's employer contributes to the financing of the voucher. The co-financing is not considered as a salary for social security purposes, up to a maximum limit established by law.

In England, the "childcare voucher" tool is widespread, which allows access to childcare services (nurseries, baby-sitting) and personal care at home. The mechanism of operation of the institution involves several subjects: the user, the worker, the user's employer (who, however, does not contribute to financing the voucher), the supplier, and finally, of course, the company that issues the vouchers. The choice to use the childcare voucher does not presuppose any collective agreement (sharing in this respect the Googler's experience) but is formalized in a relationship of individual bargaining ("one-to-one"), between employer and employee: without any formula of union assistance or certification procedure.

The voucher can constitute an addition to the salary, integrating a form of "salary plus" or partially replacing it (constituting the consideration of

the “salary sacrifice”: a sort of equivalent in value). The voucher is exempt from taxation, so the real value of the alternative remuneration is greater than the sacrifice.

1.8. Alternative, otherwise “exclusive” or finally “inclusive” and social private welfare models

1.8.1. Systems comparison: the Dutch Levensloopregeling, the German Langzeitkonto, the French CET and the autarkic experience of Italian banking collective bargaining in comparison

Levensloopregeling in the Dutch tradition (also known by the acronym “LCSS”) is a form of private company welfare with individual non-mandatory membership, encouraged through preferential taxation. It is a paradigm of private welfare based on mechanisms for the worker to freely join the private social security scheme, with effects on the employer’s contribution to the worker’s position in the fund. It is a sort of “time bank” on an individual basis, as it offers the worker the faculty to self-determine the use of working time in the life cycle, by setting aside part of his or her salary to subsequently finance periods of unpaid leave or leave from work. The worker autonomously identifies the most suitable moment for the suspension of the working relationship, also because of age and professional career, to satisfy reasons of child or parent care, training, or sabbatical leave. The institute is still an expression of an “individualistic” vision of the exercise of rights: the worker exercises the right to suspend the employment relationship with income support provided by the LCSS fund. The institute is reconciled with the prospect of a “reversible” transition from work to private life work, with a view to guaranteeing income support benefits while at the same time making it easier to remain in the labour market.

The collective agreement is the founding source of the LCSS fund at sector level (through first level bargaining, with general value) or at individual company level (so-called second level). The LCSS program, provided for by the collective agreement, does not replace the freedom of membership, which constitutes and remains, respectively, the individual right and the faculty of the employee. On the other hand, the employer is also granted the right, in the presence of objective reasons, also provided for by collective bargaining, not to authorise periods of suspension. The institution also allows the creation of new availability of a revolving type of suspension periods: the worker, once back in service, accumulates new contributions to the amount of future availability. In addition, a right to porta-

bility is recognized: the contribution amount, in fact, follows the worker both in the event of transfer of the position from one fund to another fund, and in the event the worker opts to transfer the amount accumulated in the LCSS fund to his supplementary pension position.

The collective agreement adapts the institution to the particular characteristics of a particular company or production sector. Some collective agreements regulate the possible duration of leave or leave and set out reasons for incompatibility between the exercise of the employee's right and the employer's organisational prerogatives, as well as establishing the principle of equivalence of duties as an individual right of the employee to return from leave or leave.

The most conspicuous limitation of the institution is demonstrated by its lack of practical appeal. The low percentage of the active working population is due to the fact that not all workers are able to save time and money, and that the latter is a manageable variable only in the presence of higher incomes, which are, moreover, facilitated by a tax regime consisting of a fixed tax not bound by the share of income paid. For some years, now we have begun to see some room for the LCSS fund to operate for young workers. For these categories of workers the moral value of the "peak hours of your life" is obviously more important than the economic advantage of the operation, but the basic problem remains: these measures either take possession of a social, collective, solidarity and inclusive dimension or remain simple forms of deferment of individual income.

In France and Germany, institutions comparable to *Levensloopregeling* mainly regulate the reduction or suspension of daily working hours. The programme of individual leave and leave is in these countries linked to a mechanism of hourly rotation, with the concomitant benefit of overtime accumulated during the professional career, to accompany the transition to retirement or to facilitate the temporary reduction of working time.

Comparable to the LCSS fund, it is primarily a private welfare programme in Germany called *Langzeitkonto*. It is a fund with separate assets, fed by a virtual amount of overtime or unused holidays. That amount, which is fed on an individual voluntary basis, can be paid to the worker either by suspension of work for leave, leave of absence, leave of absence, or by early retirement or by monetisation. The concept of "individual backpack" of the accumulated liquid assets of each worker remains, who, as the holder of a sort of individual account, has the right to transfer the assets to another fund.

In the French system, the "*compte épargne temps*" (CET) can be compared to the LCSS fund. The institution represents an hourly account which allows the worker to choose between monetisation and suspension of work with pay in return for unused holidays or additional work done. In case of

no request for monetization until old age pension is reached, the worker obtains contributory and tax benefits.

Also for this institution it is the collective bargaining (not sector, but) company bargaining that establishes access and operating criteria, arranging, among other things, the limits and quantity of overtime useful for the hourly account, how to liquidate the amount corresponding to the accumulated hours, duration of equivalent suspensions. Membership and actual use of the institution remain, however, individual options in the exclusive availability of the employee. In the event of termination of the employment relationship, the position may be monetised or transferred to a special body (Casse des dépôts et consignations). With an articulated mechanism (the so-called déblocage des droits consignés) the worker can also transfer his or her financial position to other company savings plans: the plan d'épargne d'entreprise (PEE) or the plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO).

The basic misunderstanding that characterizes the structure of all these institutions lies in the failure to untie the knot represented by the very objectives of collective bargaining (which, we remind you, regulates the conditions of access): negotiate indirect wages for individuals or negotiate social security for the community? The same misunderstanding obviously concerns the public institutions, which should think about using the tax lever in the equalizing function not only of incomes, but of opportunities. Income support measures should be subject to criteria of fiscal progressiveness, which should support the broader social demand that includes the lower income brackets. The trap of “exclusivity” in the practical use of the benefits of LCSS as well as other individual measures risks transforming the working community and civil society into a “club” of privileged people, and to escape this, the social partners and public institutions must decisively choose to adopt corporate social policies which, setting aside the utilitarian and individualistic idea of the worker’s “individual backpack”, act on a collective, supportive, inclusive and open to the wider needs of the working community. In this sense, the experience of a collective and supportive “time bank”, fed year after year by individual donations of vacation days, is the first timid but significant landing place for corporate collective bargaining in the Italian banking sector. It was created to support workers who, due to serious and ascertained personal and/or family situations, need additional leave, and is fed by a company contribution in hours of leave equal to the individual donations made by the workers (with fixed ceilings). This is reflected in the negotiating institute introduced in the Intesa San Paolo Group. Following the signing of the agreement for the renewal of the ABI National Collective Bargaining Agreement on 22 December 2019, the Banca del Tempo institution entered into collective bargaining for the en-

tire Italian banking sector, through a system of rules that constitute, at the same time, rules of principle (“guidelines”) and supplementary rules (“in companies/groups that do not already have their own regulations”).

1.8.2. French OCIRP: the contribution of private French welfare negotiations to an inclusive and solidarity-based welfare mix system

OCIRP is a union of social security organizations governed by the Social Security Code, which works for the protection of families. From a functional point of view, it is a private welfare negotiation system dedicated not only to income support, but also to vocational training support. It is an interesting experience because it guarantees spaces for management participation to workers’ representatives, which affect both the collective bargaining phase (which establishes the rules of engagement of the OCIRP service network) and, also, the equality of government bodies, which is the most advanced form of bilaterality. Negotiation experience concerns both the corporate and sectoral dimensions.

Access to such welfare services is fully regulated by collective bargaining and may include, in addition to health care, parental leave, disability support, training and even collective savings plans.

The OCIRP is, from a legal point of view, a joint private pension institution of collective representation. It contributes to and complements the mandatory state pension provision, and allows workers and their families to access the private welfare provisions identified by collective bargaining in the company or sector (*des branches professionnelles*) in the range of services and benefits managed and provided by OCIRP. The worker can join the OCIRP and benefit from treatment to the extent that collective agreements have included the sector of activity or the company in which he or she works. In other words, individual membership of OCIRP is not possible without a collective bargaining clause.

The system of guaranteed benefits meets a solidarity-based⁵ purpose and

⁵ “Solidarity is evident for OCIRP, which, by its nature, recognizes the strength of the collective. The pooling of risks promotes the protection of the greatest number. Solidarity by nature, solidarity by field of action. To do this work, you must be deeply human, show empathy and support families in the face of difficult trials. Also understand the human being in order to best meet the needs of families, support them, offer them the most suitable and relevant services. Born out of a feeling of indignation towards the difficulties of widowhood, the OCIRP can only be involved in society, alongside grieving families, disabled people, employees, carers... Since it is facing great risks, since 1967, our joint organization has developed innovative solutions to facilitate the assistance and support of people weakened by pain, disability or loss of autonomy. Its spirit of innovation is exercised both in the development of guarantees that meet the needs of businesses and employees and in its actions in the general interest”. <https://www.ocirp.fr/locirp/connaitre-locirp>

an insurance-based management criterion (i.e. based on risk sustainability criteria), and a significant representation of French workers adheres to it. The official key figures of OCIRP's success, provided by its website and relating to 2018 (latest available at the date of publication of this volume), are: 6,600,000 OCIRP guarantees, 1,500,000 member companies. Net profit was 7.35 million euros, with almost 2 billion euros in technical reserves and 186.7 million euros in contributions.

As regards the provision of benefits, the following figures are reported: widowhood pension 49.91 million euro; education 105.02 million euro; disability 3.77 million euro; long-term pension, 12.98 million euro; 111.7 million euro in benefits paid.

The management efficiency of the model depends to a large extent on its diffusion, which determines a sort of mutualisation of risks even outside the perimeter of the company that adheres to it through collective bargaining. On the contrary, from this point of view, it is precisely the autonomy of OCIRP's operation with respect to the provision of company services that justifies its diffusion among small and medium enterprises.

The OCIRP sets up multifunctional private welfare schemes. The insured benefits include those relating to the risks "de dommages corporels résultant de la maladie ou de l'accident" (health care, daily income support allowance). The system of tax and contribution relief is designed to provide an incentive for workers to maintain their position in the TEC. In particular, analyzing the rules of the Social Security Code (Law 911-1) and of the Tax Code (Article 83), the system applied is composed of a tax deduction and exclusion from the tax base for contribution purposes, within ceilings set by law, of the amount paid to the TEC for unemployment, supplementary support for parental leave, disability and income support for survivors, support for the training of offspring, individual or collective-company savings plans, etc..

It is evident the mutualistic-integrative logic to which collective agreements refer to build the rules that allow access to the OCIRP's treatments; it is not extraneous to the explanation of its diffusion among employers the engagement logic that allows HR managers to retain their workers without having to organize the costs of setting up their own catalogue of private welfare services, as well as the exclusion of the contribution from the social security tax base and its tax deductibility.

OCIRP is a network, which in its parity structure gathers a series of private second level social security institutions, also of union and parity matrix, including mutual aid companies, insurance companies, mutual insurers.

1.8.3. *The Italian experience of corporate welfare contracted under a tax advantage scheme*

The development of corporate welfare in the context of corporate collective bargaining in Italy is very much linked to the peculiar tax structure, based on Article 51, paragraph 2, letter f, of the Consolidated Law on Income Taxes (Presidential Decree no. 917 of 22 December 1986, updated with the latest amendments introduced by Law no. 145 of 30 December and Legislative Decree no. 142 of 29 November 2018). The legislation in question introduces a particular tax exemption from the taxable income of employees for “*the use of works and services recognized by the employer voluntarily or in accordance with provisions of contract or agreement or company regulations, offered to the generality of employees or categories of employees and family members indicated in Article 12 (deductions for family burdens, n.d.r.) for the purposes referred to in paragraph 1 of Article 100 (social utility charges, including education, education, recreation, social and health care or worship, n.d.r.)*”. Article 100 of the TUIR provides that “*expenses relating to works or services that can be used by the generality of employees or categories of employees voluntarily incurred for specific educational, educational, recreational, social and health care or worship purposes, are deductible for a total amount not exceeding 5 per thousand of the amount of expenses for employee services resulting from the tax return*”. In the different hypothesis in which the aforesaid expenses are incurred on the basis of first or second level collective bargaining, Article 95 of the Consolidated Income Tax Law allows full deductibility. From this different tax regime one understands the strategic importance of collective bargaining processes in welfare matters, at every level.

Already with the Stability Law 2016 (28 December 2015, no. 208) the Italian legislator intercepts the new social needs, bringing the elements of novelty necessary to foster the innovative potential of corporate welfare. The interventions provided for by art. 51 cover practically all social needs: from education to recreation, health and social care, child care and care of the elderly. The new legal regulations oblige the “*non-inclusion in the income of the use of the works and services recognised by the employer to employees and their family members including those who are not dependent for tax purposes*”, to the signing of contracts and collective agreements or, where there are no company trade union delegations, to the existence of consistent company regulations. We have therefore moved from a discretionary and unilateral approach to company welfare, based on the previous legislative framework, to one of negotiation, with the clear intention of encouraging collective bargaining to shift the object of negotiations from cash treatments to socially useful services.

As mentioned in Circular no. 28/E/2016, the disbursement of benefits in accordance with provisions of contract, agreement or regulation that constitute the fulfilment of an obligation to negotiate determines the full deductibility of the related costs by the employer pursuant to Article 95 of the TUIR, and not only within the limit of 5 per thousand, in accordance with the provisions of Article 100 of the same Consolidated Act. This limit of deductibility continues to operate, in fact, in relation to cases where the works and services are offered voluntarily by the employer.

Moreover, the new text includes all education and training services also in pre-school age, including supplementary services and canteen services connected to them, as well as for the attendance of play libraries and summer and winter centres, without prejudice to scholarships. In short, not only the costs of nursery schools are facilitated, but also those incurred for nursery schools, primary schools, first and second level secondary schools and universities; the costs of supplementary school and canteen services are also included. Given the broad wording of the standard, the following are also included: the cost of school textbooks, school transport, educational trips, educational visits, other initiatives included in school education plans and baby-sitting services.

The sums and benefits paid by the employer to the generality or categories of employees for the use of care services for elderly or non-self-sufficient family members do not contribute to the income from employment. The welfare benefits allowed by law are by definition collective: that is, they are subject to the condition that they are offered to the general public or to homogeneous categories of employees.

After paragraph 3 of Article 51 of the TUIR, the Stability Law 2016 has inserted in paragraph 3-bis, the rule that “... *the supply of goods, services, works and services by the employer may take place by means of legitimization documents, in paper or electronic format, with a nominal value*”. It is therefore also possible to use legitimization documents (so-called vouchers) to be spent at accredited service providers (e.g. nurseries or care services for the elderly). The service represented by the voucher may also consist of continuous or repeated administration over time, indicated in their total value, such as, for example, annual subscriptions. Vouchers, as legitimization documents, are not relevant for value added tax (VAT) purposes, as their supply is treated as a mere transfer of money.

An important novelty of the 2016 Stability Law was also the opening to the substitutability between money and services, limited to the so-called “welfarisation of the result bonus”. In reintroducing a system of facilitated taxation, consisting of the application of a substitute tax for IRPEF and the related 10% surcharges to variable performance bonuses (linked to increases

in productivity, profitability, quality, efficiency and innovation), the Italian legislator has in fact introduced the possibility of converting these bonuses into fully tax-exempt welfare services, provided that the worker makes a request on the basis of the provisions of the relevant company or territorial collective agreement. The tax benefits of the performance bonus operate within a higher limit when workers are equally involved in the organisation of work.

Law no. 232 of 11 December 2016 further encourages the spread of welfare in the company, stating that the tax benefits deriving from the use of the various welfare services referred to in letter f) of paragraph 2 of Article 51 TUIR concern the outcomes of any collective bargaining: therefore also national, sectorial or territorial. In addition, the new letter f-quater) excludes from taxation contributions and premiums paid by the employer for services, including in the form of insurance, having as their object the risk of non-self-sufficiency in the performance of the acts of daily life (so-called long term care and dread disease).

The Interministerial Decree of 12 September 2017 in implementation of Article 25 of Legislative Decree no. 80/2015 (“Measures for the reconciliation of care, life and work needs”), defines the criteria and methods for the use of financial resources allocated to private sector employers for the promotion of work-life balance through the stipulation of company collective agreements, also in implementation of territorial collective agreements. Reconciliation measures concern: support for parenting; organisational flexibility (agile work, flexibility in entering and leaving, part-time, hour bank, joint transfer of permits); company welfare measures (agreements with structures for time saving and care services, vouchers for the purchase of care services). In addition, the company collective agreement must concern a number of workers equal to at least 70% of the average number of employees employed in the previous year and the reconciliation measures introduced by the company collective agreements must be innovative and better than those already provided for in the national collective agreements of reference.

Essential bibliography

Alaimo Anna Maria, *Da “Lisbona 2000” a “Europa 2020”. Il “modello sociale europeo” al tempo della crisi: bilanci e prospettive*, in «Rivista italiana di diritto del lavoro», n. 3/2012.

Aspalter Christian, *The development of ideal-typical welfare regime theory*, in «International Social Work», 2011, 54, 6.

Battisti Anna Maria, *Welfare e no profit in Europa. Profili comparati*, Giappichelli, 2013.

De Angelis Maria Grazia, *Benessere personale e benessere organizzativo: un binomio possibile?*, SL Quaderni, Franco Angeli, 2011.

De Carlo Nicola Alberto, Falco Alessandra, Capozza Dora, *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva*, Franco Angeli, 2016.

First Cisl, *AdessoBanca! Manifesto per la tutela del risparmio e del lavoro. Verso una riforma socialmente utile del Sistema bancario*, documento istituzionale ed e-book (www.adessobanca.it).

Iodice Domenico, *Accordi di Clima*, Edizioni Lavoro, 2009.

Iodice Domenico, *La contrattazione transnazionale ai tempi dell'autarchia*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, APF, 2014.

Iodice Domenico, *Lavoro agile: le criticità delle proposte in campo e i rischi della contrattazione al buio*, in «Bollettino Adapt» n. 21, 2016.

Iodice Domenico, *Negoziare le transizioni professionali. Strumenti per la mobilità nel settore finanziario*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, Edizioni Lavoro, 2017.

Iodice Domenico, *Work-Life Management e dialogo sociale*, pubblicazione bilingue finanziata dalla Commissione europea, Edizioni Lavoro, 2018.

Kaiser Stephan, Ringlstetter Max Josef, Eikhof Doris Ruth *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, Springer, 2011.

Karsenty Laurent, *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail?*, Octares, 2015.

Linhart Danièle, *La Comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Eres, 2015.

Rocella Massimo, Treu Tiziano, *Diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Cedam, 2019.

Seghezzi Francesco, *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, Adapt University Press, 2017.

Treu Tiziano, *Le istituzioni del lavoro nell'Europa della crisi*, in «Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali», n. 140/2013.

Treu Tiziano, *Welfare aziendale*, Ipsoa, 2013.

Zamagni Stefano, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, 2007.

Zamagni Stefano, *Per un'economia a misura di persona*, Città Nuova, 2012.

PART II
FROM CHANGE TO BARGAINING

1 The training path of the project

by Paola Vinciguerra*

The trade union movement produces specific and legitimate knowledge which has the effective action by activists as its objective and the emancipation of workers as a final goal

Yves Palazzeschi, Maître de Conférences Honoraire
en Sciences de l'Éducation de l'Université Paris 1,
Panthéon-Sorbonne

The training process of the European project “*Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions in the metal and finance sectors: The key role of workers’ participation rights*” had as general objective to orient the participants – trade unionists from the project partner countries and members of the European Works Councils in the metalworking and financial sector – to the negotiating action by strengthening the awareness of their role as agents of change through the reflection on some innovative negotiating tools and starting from the knowledge of the European legislative framework and the main types of company welfare and welfare systems in the project partner countries.

In other words, the training path has essentially represented a process through which to promote the *agentivity*¹ – i.e. the competence to act – of the participants, strengthening their self-awareness, their power to act and their ability to transform the contexts in which they operate on a daily basis, according to Martha Nussbaum’s philosophical thinking and pedagogical approach,² who is the founder with Amartya Sen of the *Human Development and Capability Association*.

Within this horizon of meaning, the educational path undertaken was aimed at empowering the trade unionists participants, encouraging their propensity to

* Coordinator of the project activities and coordinator of the European Training Department, APF First Cisl and responsible for the training activities of the project.

¹ The concept of human agency – the main point of the entire social-cognitive theory of which the Canadian psychologist Albert Bandura is the main exponent – can be defined as the ability to act actively and transformatively in the context in which one is inserted. This human function, which concerns both individuals and groups, translates operationally into the ability to generate actions aimed at certain purposes.

² Martha C. Nussbaum, *Creare capacità, liberarsi dalla dittatura del Pil*, Il Mulino, 2013.

take more responsibility and supporting their sense of self-efficacy in order to promote a change in their organizational context and in interacting with the employer.

The whole training course through the development of the project, not only at the time of the course, was oriented to the construction of a network of trade unionists *a.* equipped to deal with company welfare in terms of knowledge and renewed awareness (*knowledge objectives*); *b.* able to respond, with new operational methods, to the negotiating challenges and to contribute effectively to European social dialogue (*change objectives*).

In order to allow the maximum involvement and encourage the personal contribution and the empowerment of the participants, putting them in a position to effectively modify their environment and improve the quality of their activities in the field, the use of active and participative methodologies was an essential choice put into practice even in meetings not strictly formative of the project.

The didactic methodologies are not in fact “neutral tools” but they express the cut and conceptual approach that is intended to give to an educational path and to a project of organizational improvement in general. Deciding to develop the competence to act, to mention again Martha Nussbaum and Albert Bandura, means in fact working to increase the possibility-freedom that each person has to imagine and desire something that is not yet given; to identify objectives to achieve it, starting from what is available; to create and start something new, building strategies of action that can also express personal fulfilment. All this is possible only by realizing an educational project that puts at the centre and mobilizes the spirit of initiative, sense of responsibility, skills and experiences of the participants.

Consistent with the objectives and the methodological framework described above, the target group to which the training course was addressed was selected from among trade unionists and EWC members belonging to the financial and metal sector from the project partner countries, who were therefore able, at the end of the course, to put into practice what they had acquired in company trade union negotiations.

The decision to develop both the objectives of knowledge and change in a dynamic and participatory way and, at the same time, the presence in the classroom of trainees who are already experts in trade union bargaining, has thus allowed the training process to have an effective impact on the professional growth of the participants and to have a concrete impact on the workplaces of their origin in terms of the implementation of the data addresses.

Having planned and structured an articulated system of evaluation of the training process, based on the Kirkpatrick model,³ also made it possible to meas-

³ James D. Kirkpatrick e Wendy Kayser Kirkpatrick, *Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation*, eBook, 2016.

ure the participants' progress step by step, up to the point of starting to evaluate the effects on the workplace of the skills and guidelines learned.

Also the role of the trainers was consistent with the conceptual and methodological framework of the learning path. More than top-down teachers, the trainers played the role of learning facilitators and, referring to *Socratic maieutics*, encouraged the personal contribution of the participants as a basis for thinking and analysis for the construction of their process of awareness and change.

Starting from these assumptions, the professional growth path for the project partner participants started immediately and long before the strictly training event. In fact, before the participation in the classroom training, the partners were involved in a demanding distance work research which was followed by a process of sharing and exchange of knowledge and a subsequent step of selection and analysis of European best practices in the field of company welfare.

In order to allow maximum depth of research, for DISTANCE WORKS the partners have been divided into two groups based on the sector of origin.

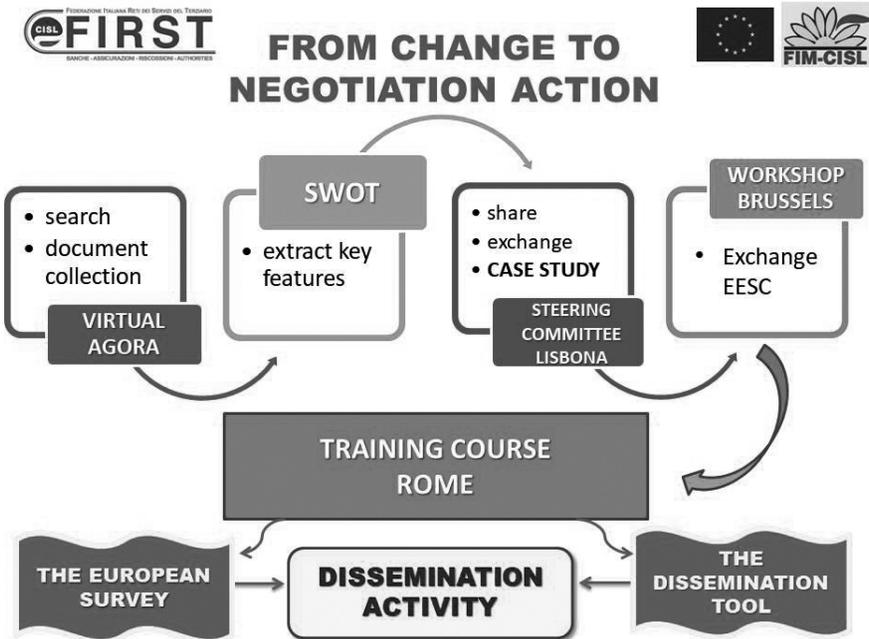
The Lisbon meeting, following the long-distance group work, was a further step of collective growth in which the participants grappled with the resolution of a case study.

Another important moment for the personal and professional growth of the project participants was the Workshop held in Brussels at the European Economic and Social Committee (EESC), which saw participants actively engage with prestigious representatives of European social dialogue.

Finally, the phase preceding the training course saw the partners personally involved in the dissemination of a SURVEY, among colleagues and members of their companies and in their countries of origin, to collect workers' needs and perceptions on the issue of company welfare and company policies of service to workers in the European metalworking and financial sector.

After the training course, the participants committed themselves to disseminate the project results and negotiation guidelines in their respective fields of work. This very important phase of DISSEMINATION was supported and assisted by a series of tools provided such as a Dissemination Tool, a report module and the processing of the survey results for each country. The results of the DISSEMINATION phase will be measured as level 3 (transfer of learning on the job) of the evaluation system for the entire training facility.

1.1. The path of growth of the participants through the development of the project



1.1.1. The research and long-distance study activities

For DISTANCE WORKS the partners were divided into two groups based on the sector of origin.

The first group was made up of representatives of the metalworking sector, while the second group was made up of trade unionists from the financial sector. The choice was made to give maximum homogeneity of content within the groups, where the research was addressed from different roles (EWC members and trade unionists).

The two groups worked separately and then shared a common synthesis. The working methodology was the common feature: distance working and active learning process led by 2 coordinators per group – one from First Cisl and one from Fim Cisl in order to foster exchange and synergy between the two different sectors.

The coordinators managed the work of the remote groups with the support of the project's training manager who oriented the groups towards a unified synthesis.

The research was carried out remotely through a web application called “Virtual Agora”, where participants worked together exchanging documents, information, opinions, ideas, etc..

Subsequently, the research results in each country were compared and selected to build an interpretable and comparable basis.

The research of the groups was aimed at:

- the creation of an overview of Community welfare legislation;
- a survey of national laws in the field of subsidiary welfare (e.g. favourable tax laws);
- the identification and selection of good practices (negotiated or not negotiated agreements) on subsidiary welfare in the different partner countries;
- subsidiary welfare was analysed by dividing the research into three priority thematic areas: “Time Area”, “Family Area” and “Personal Welfare Area”.

The working groups were formed by asking partners to respect gender balance. In this way, the sectoral, geographical and cultural segmentation and the gender approach ensured interesting results from the point of view of the representativeness of the research.

The tools that the training provided – a summary sheet of the main characteristics of the documents and agreements and a SWOT sheet, to highlight the strengths and weaknesses, threats and opportunities of what was collected – allowed to compare the results of the research facilitating the aggregation process and immediately provided the opportunity for partners to express their personal assessment of the documentation stimulating their critical sense of responsibility with respect to the work of mere research and data collection.

1.1.2. The meeting in Lisbon

The meeting of 23 November 2018, the steering committee composed by the representatives of the project partners, in addition to the collection of the research results of the groups in a single and shared document, was the occasion to start working on the role of change agents of the participants through the resolution by them of a real STUDY CASE.

The proposed case presented a French joint private pension institution, the OCIRP, which, by supplementing the mandatory welfare provision, allows workers and their families access to private welfare schemes defined in company collective agreements or sectoral collective bargaining.

Participants were asked in groups to discuss the document, to highlight the strengths of the OCIRP welfare system and to evaluate the possible negoti-

ating action to transfer its contents to European multinational companies.

The aim of the case study was to encourage the participants to reflect on the different types of company welfare, going beyond the acceptance of what was presented by the companies and to develop the area of protection in favour of the most fragile and of the workers' families.

The use of an active and participatory teaching methodology, such as the resolution of the case study, has therefore allowed – even before the training course – to put the partners in a position to think about their role as negotiators capable of innovation and, through a process of acquisition of awareness, to effectively influence the improvement of the condition of workers.

1.1.3. The workshop in Brussels

During the meeting at the EESC, a prestigious and qualified panel of rapporteurs – Mr Giuseppe Iuliano, EESC Member and Head of the International Policy Department of Cisl; Mr. Domenico Iodice, Head of the company's bargaining department of First Cisl and Scientific Director of the project; Mr. Marco Bentivogli, Secretary General of Fim Cisl; Mr. Emanuele Recchia, Head of the Labour Policies, Industrial Relations, HR Services and Welfare Department in UniCredit Spa; Mr. Michael Budolfsen, President of Uni Europa Finance and Mr. Marco Cilento, Senior Advisor of ETUC – discussed the issue: *“Adapt the work to the people. The welfare system: a strategic tool for industrial relations”*.

The lesson that emerged from the lively debate is the need to make a choice between two different interpretations of corporate welfare: the consumerist way of a welfare for individual consumption, the so-called “cafeteria benefits” on the model of the Multinational Google, or the solidarity way, i.e. a corporate welfare that, integrating the services offered by the state, acts as a network of support and protection for the serious and dramatic events that can happen to workers and their families, able to represent people in community and not simply individual needs.

Another lesson is that in order to be effective and meet the real needs of workers, the social partners – employers and trade unions – must take the path of participatory and joint action in companies through the establishment of bilateral bodies at both national and transnational level.

1.1.4. The training course in Rome

Improve in the participants – trade unionists and EWC members – the knowledge of the European legislative framework and the main types of corporate welfare, deepening the main welfare systems in the project partner countries and

strengthening the awareness of their role as agents of change through the use of innovative negotiation tools. This, in a nutshell, is the aim of the training course, held in Rome on 14 and 15 May 2019.

The educational objectives of the course were to enable the participants to:

- knowing and understanding the relevance of the EU legislative framework and the main European directives of reference on corporate welfare;
- to know and understand the difference between “paid welfare” and “solidarity welfare” by highlighting its strengths and weaknesses from the point of view of workers and employers;
- identify the main company welfare systems in Europe;
- knowing innovative contractual tools to negotiate agreements based on workers’ needs;
- to know the contractual instruments at transnational level and to improve the synergy between national trade unions and European Works Councils;
- identify the tools, attention and actions to bargain welfare in the company;
- exercise and spread a trade union culture based on solidarity, participation and bilaterality.

The room layout is designed to allow the best possible management of the work. In fact, the hall has been organized in islands – round tables for 4/5 people – in order to carry out all the work, even group work, in plenary. In this way the trainers were able to follow and, if necessary and/or requested, encourage and direct the work.

Concerning the deepening of the contents, after an appropriate phase of socialization, the participants tackled the basic themes through a didactic tool called WORLD CAFÈ , a simple and effective method to give life to informal, lively and constructive conversations and particularly useful to encourage creativity and participation through open and stimulating questions.

The World Café works as a structured conversation process in which groups of people discuss a topic at multiple tables, with individuals periodically changing tables and being introduced to the ongoing discussion at their new table by a “host”.

Using this teaching methodology, the trainees responded as a group to the following questions: 1. Corporate welfare in the financial and metallurgical sector: why is it important to talk about it at European level? 2. What are the main types of Corporate Welfare and to what logic do they answer? 3. What actions/initiatives/instruments to improve welfare policies in the company?

The WORLD CAFÈ allowed the participants to start reflecting on the ini-

tiatives to be put in place and on the basic motivations of the European project and it was the launch of the first intervention by the project manager Mrs. Sabrina Brezzo who, gathering what emerged in the previous group work, gave a broad overview of the main European directives and policies on the issues related to the project, focusing in particular on the most significant agreements and the need for contractual innovation.

In the second group work the participants were asked, using the teaching methodology of SWOT ANALYSIS,⁴ to indicate the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the 2 MODELS of company welfare – the welfare a la carte (“Cafeteria benefits”) and the solidarity welfare – from the point of view of both workers (trade union) and companies (employers).

The works were presented in plenary session in the presence of Mr. Luca Pessenti, Associate Professor of General Sociology at the Faculty of Political and Social Sciences of the Catholic University of Milan and expert in the subject.

Also in this case the inductive method was used, starting from the contribution and considerations of the participants and then enriching the debate through the comments and observations of the experts. This allowed the classroom to develop greater awareness of the phenomena analyzed, to involve participants in active listening and to open a frank and in-depth discussion on the issues.

In the third and final group work, participants were asked to brainstorm and build a checklist of attention to be had, actions to be taken and tools to be put in place to negotiate corporate welfare. The trainees were divided into 3 groups and each group was asked to focus respectively 1. on the national company level, 2. transnational (EWC), 3. sectoral, national and European. Being mixed groups, from different geographical and sectoral backgrounds, they were also asked to discuss possible differences between the different countries in the group and between the engineering and financial sectors.

Starting from tasks in different areas, each working group has developed different negotiating paths, demonstrating competence, spirit of initiative and desire to innovate and make a profound impact on reality. The comments and suggestions of the project manager, who managed the return of the work, helped the groups to focus on the reference areas without losing sight of the overall value and methodological approach of the project.

The rich result of the activities was also fundamental to assess the degree of learning and the level of skills acquired, the ability to put oneself on the line with courage and the propensity for contractual innovation expressed by the trainees.

In the last part of the course, participants reflected, first individually and then in plenary, on what they had learned and how much to disseminate and apply

⁴ To deepen the methodology: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis.

in their field of work, beginning to develop that awareness of themselves and their role as agents of change.

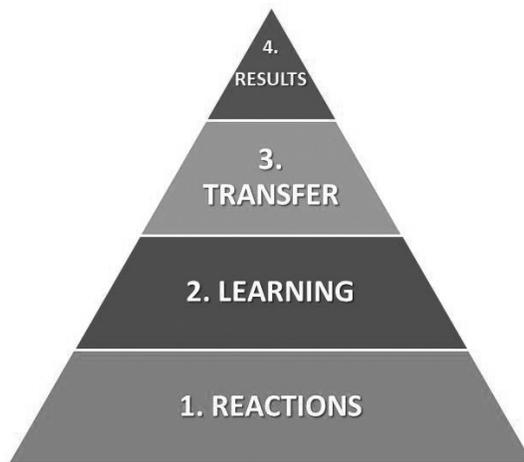
The task of conveying among colleagues a survey for the detection of perceptions has further empower the participants, giving them the opportunity to spread among their members/colleagues the topics covered by the European project.

At the end of the work, the participants were asked what they had acquired in terms of knowledge and skills, but above all to reflect and declare in plenary how they would make concrete use of what they had learned once they returned to their working environment. At the end of the course – always respecting the methodological approach of the promotion of agentship – the participants' competence to act – the trainers thus further stimulated their sense of self-efficacy and empowerment, enhancing and directing their spirit of initiative and creativity towards change and organizational and negotiating improvement.

1.2. The evaluation system of the training process

1.2.1. The methodological approach

The evaluation of training effectiveness has, as already mentioned, constantly monitored the training process. Evaluating learning means, in fact, identifying the changes that have occurred in the knowledge, skills and performance of individuals in the face of a given training intervention, in order to ensure consistency between training plans and strategies aimed at achieving certain objectives.



Kirkpatrick's 4 levels of evaluation

Implementing a training evaluation system means to foresee already in the design phase an integrated set of methods, techniques, procedures, tools – formal and informal – to measure, verify and evaluate the results of a training course.

The best known, appreciated and used hierarchical model of evaluation of the effectiveness of a training course is surely the one that develops on 4 different levels introduced in 1959 by Donald Kirkpatrick (1924-2014). This model – defined hierarchical because each level of evaluation is preparatory to the next, indicating for each of these levels specific procedures and measurements, suitable to be applied in any organizational context.

Below are the 4 evaluation levels of the Kirkpatrick model and how they have been adopted and translated in this training process.

WHAT TO EVALUATE	MEASURE FOCUS	KEY QUESTIONS
REACTIONS/ SATISFACTION	Trainee's perception	What does the trainee think about the training course?
LEARNING	Skills' acquisition	Has there been an increase in his/her knowledge/ability?
TRANSFER	Skills' implementation	Is what has been acquired used in the workplace?
RESULTS	Impact on the organization	What effect has the training process had on the organization?

L1 – *Reactions/satisfaction*. It detects and measures the satisfaction expressed by the participants of a given training course with regard to the didactic, organizational, logistic, social, motivational aspects, including perceptions of usefulness and difficulty of the course itself.

L2 – *Learning*. It detects and measures the effective teaching effectiveness of the training course in terms of knowledge acquired and improvement of individual skills and performance.

In order to measure the satisfaction of the participants in the Brussels workshop and training course, but also to collect their perception of what they have learnt and their further training needs, an evaluation questionnaire was used which was given to the participants at the end of each initiative. Other more “qualitative” methods of satisfaction and learning were added to the questionnaire, such as self-analysis at the end of the course and the final “round table” to declare how much of what was learnt will be transferred to the activity once back in their working context. This is as far as the so-called summative evaluation is concerned, i.e. at the end of the course.

On the other hand, as far as the “*in itinere*” evaluations are concerned – aimed at measuring the level of participants’ involvement on the one hand, and their learning process on the other hand – various formal, but above all informal tools were used. Let’s talk about the details of the work that participants carried out both outside the classroom (the analysis and collection of good practices, the number of survey questionnaires completed in the various partner countries, the spirit of collaboration and initiative in the various steps before and after the training events) and in the classroom (group work, observations in and outside the classroom, interventions/questions in plenary, level of attention and listening demonstrated), the outcome of which allowed to assess the level of acquisition of content but also the commitment and motivation to learn.

Specifically, the work on the checklist was particularly important in the training course, which allowed us to measure both the skills learned through the analysis of good practices, agreements and regulations collected in the remote activity and the application of innovative negotiation methods useful for the implementation of the welfare issues negotiated in the different contractual areas. However, the second level of evaluation (L2) shows us the knowledge that participants have learned but not how much and if they will change their behaviour in the workplace.

L3 – *Transfer* (Transfer on the behaviour of the skills learned). Level 3 measures the actual application of the new knowledge acquired in a given training course in activity and daily work. It is the evaluation of how (and if) the participants have modified their working behaviour as a result of the training intervention and measures their *Performance Adaptability*, i.e. the process of generalizing the acquired knowledge to new situations and more complex tasks.

L4 – *Results* (Impact on organisation/place of work). Last as well as most complicated level of assessment, the impact assessment has to be done over a sufficiently long period of time in order to be able to quantify and verify the effects of the training, knowing that the elements and variables that come into play in this phase are multiple and of different nature.

Various factors make it difficult to measure the impact of training on the organisation’s results.

The diachronic dimension of the impact of both levels 3 and 4, i.e. the study and evaluation of training interventions according to their becoming over time, in a dynamic and evolutionary perspective, is a particularly complex aspect to detect. In general it can be said that:

- the application of skills and competences in the work environment by the participants can occur and be found in a relatively short time (a few months); then the contribution of the training intervention is mixed with that of other experiences continuously carried out by people;
- changes in the immaterial and non-formalised aspects of the organisa-

tion, i.e. consolidated organisational behaviour and corporate culture, may occur and can be seen over a few years;

- the impacts on the organisation's performance can occur in very variable timescales, depending on the type of training action and project strategy.

In our project, given the limited duration in time (2 years, of which only 8 months after the training intervention) and the size of the target group (trade unions from 8 European countries), it was only possible to measure and report on the use within the working context of the knowledge, skills and attitudes acquired during the training. It was impossible to assess the organisational impact in such a short time.

Taking as a reference a time span of 6 months, participants were asked to disseminate the results and report the first results in terms of innovation in social dialogue at the closing meeting of the project.

1.2.2. The results of the evaluation system

Below are the results of the training evaluation.

The TRAINING COURSE ON CHANGE had an important and positive feedback represented by an average level of satisfaction that exceeded 90%.

In particular the verifications "*in itinere*" and those at the end of the course highlighted the increased competence of the participants:

- in identifying ways of negotiating action based on the needs expressed by colleagues in the survey;
- in building coherent NEGOTIAL PROTOCOLS/PLATFORMS on company welfare, starting from the analysis of a company / sector / transnational context;
- in the elaboration of innovative proposals on NEGOTIAL STRATEGIES to negotiate agreements based on workers' needs and to protect workers from risks related to non-self-sufficiency.

We found in the participants a strong awareness of the need for a NEW TRADE UNION CULTURE based on PARTICIPATION and BILATERALITY and a growth in their perception of being agents of change and knowledge.

The keywords most used by the participants to describe their state of mind following the "self-analysis" at the end of the course were: trust, enthusiasm, personal growth, "empowerment", sharing, new ideas, new working methods, participation.

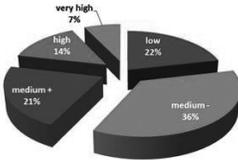
Below there is a graphic representation of the results of the final questionnaire.

**1.
reaction**

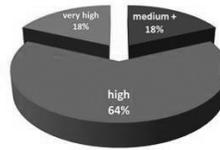
Participants' evaluation



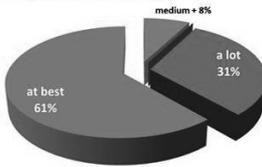
Question A.
What level of knowledge on the topics did you have before the training?



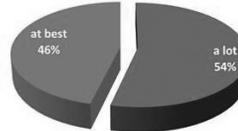
Question B.
What level of knowledge on the topics do you have now after the training?



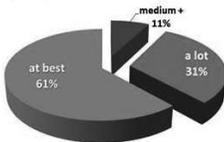
Question C.
The training has achieved its objectives?



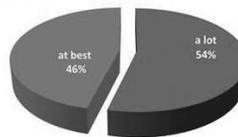
Question D.
Have the subjects been treated in a clear and detailed way?



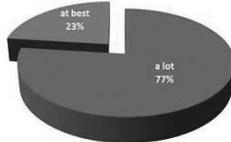
Question E.
Do you think that the topics are useful to your role in the trade union?



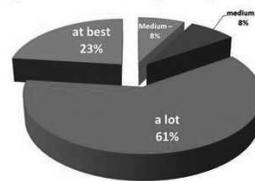
Question F.
The training allowed me to expand knowledge on theoretical and conceptual topics



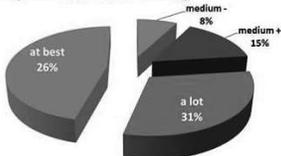
Question G.
The training allowed me to acquire greater capacity of analysis



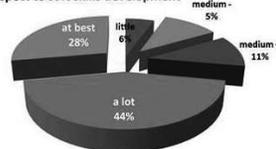
Question H.
The training allowed me to strengthen my role



Question I.
The training has called me in further training needs with respect to theoretical knowledge



Question J.
The training has called me in further training needs with respect to soft skills development



93% The average level of satisfaction

With regard to the outcome of the evaluation of the impact of the training course on the activities of the participants and with regard to the detection of contractual actions or dissemination of results and the new negotiation approach as a result of the new skills acquired, it will be necessary to wait for the results of the “dissemination” action of the partners and to verify the impact on the negotiation activities at least one year after the end of the project.

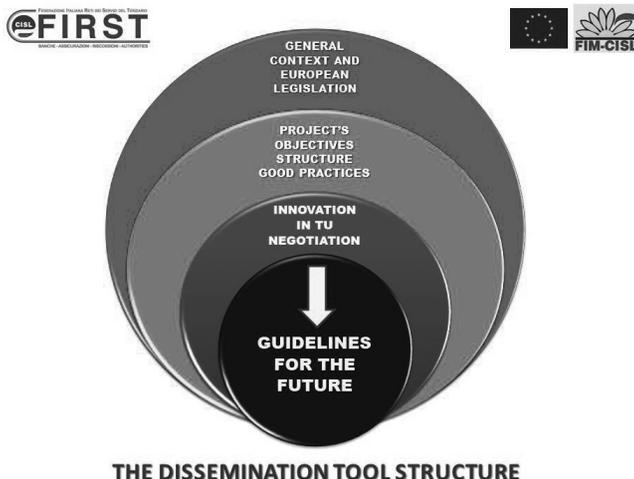
1.3. The dissemination of the project

Dissemination of the results and activities promoting cultural and organizational/contractual change are among the most qualifying objectives of the project and have allowed us to evaluate and report to the European Commission the impact of the training process on the competences and initiatives of the participants and, consequently, on the trade unions partner organizations of the project.

The participants, both Italian and foreign, have been involved in this delicate phase of the project and have been equipped with a series of tools able to facilitate the process of knowledge transfer and behavioural change.

In particular, they have been prepared and distributed:

a. The so-called **DISSEMINATION TOOL**, a power point presentation with project outcomes, guidelines and policy recommendations, useful to illustrate and promote the results and proposals that emerged. The trainees will be able to use the tool in a flexible way according to the objectives, modalities and composition of the audience of the dissemination actions.



b. The presentations of the survey results elaborated for each individual partner country of the project and translated into all the languages of the participants. The results and the related analysis of the overall results of the European survey have been included in the Dissemination Tool.

c. A REPORT module for the collection of dissemination activities and post-course initiatives to help users to focus on dissemination and awareness-raising activities and whose results will also serve to measure the actual impact of the learning process on the activities of course participants once they return to their usual place of work. The report format summarises the different dissemination methods: meetings with members, union colleagues, unitary or counterpart meetings, social dialogue initiatives, informal occasions. In addition, the various channels to be used were indicated: mass media, internet & social media, newsletters, intranet, institutional websites, email, WhatsApp, etc., as well as the possible recipients to be involved: company management, other trade unions, members, union or work colleagues, general or sector audience, etc. Finally, some of the tools to be used have been reported: Dissemination Tools, articles, flyers, union announcements...

It was a further effort for all the trainees: to report the results and reactions of the recipients of the dissemination activity, to integrate personal comments and the next steps to be planned.

The trade union actions taken by the participants gathered through the report were presented and discussed at the last project meeting in Belgrade.

1.4. The on line survey

The main objective of the survey was to collect the views, sentiments and perceptions of workers in the European financial and metalworking sector on the policies and tools made available to companies in the welfare field.

Another field of exploration was the workers' satisfaction with the services offered in relation to the needs expressed and the perception of the impact of welfare services with respect to the company's sense of belonging, productivity, improvement of the company climate and personal peace of mind.

In constructing the questionnaire we started from the assumption that company welfare offers advantages both to the employer – in terms of lower absenteeism, higher productivity and worker engagement – and to the employees – in terms of increased welfare and greater spending capacity. The aim of the survey was to understand and verify whether this initial hypothesis was actually

shared by workers or whether there was a gap in their perception between their needs and the companies' offer.

The survey was carried out using an electronic Google Form. The questionnaire guaranteed anonymity, was simple and quick to compile and was divided into two parts: the first with 6 multiple-choice questions – the actual questionnaire – and the second was useful for collecting profiling data by respondent classes. This last part allowed us to cluster the answers in order to make the reading of the data more meaningful and to collect valuable information on working conditions in the European financial and metallurgical sectors, distributed not only by country and sector but also by age, gender, professional role, family situation and involvement in the trade union of the respondents.

The content of the survey was the result of collective comparison and sharing by all the project partners. The first version of the questionnaire was presented in Lisbon during a meeting of the Steering Committee and required an in-depth process of collective analysis in order to integrate the sensitivities of all members of the executive committee on the issue of welfare, often very different from sector to sector, from company to company and from country to country.

The next step was to translate the questionnaire into all the languages of the partnership in order to prepare as many online questionnaires as the countries involved. The questionnaire was also published on the website of UNI Europa and IndustrAll (the two European Federations to which they belong) in order to extend the survey to European countries not represented in the project.

The contribution of the project partners and participants to the training course was therefore fundamental to the success of the initiative, both in terms of the definition of the questions in the questionnaire and the dissemination of the survey.

The link of the survey was posted on the institutional websites of European trade unions to workers and members, often accompanied by articles and notes on the project and this allowed to reach as many workers as possible and, at the same time, to disseminate the objectives of the project even before the formal dissemination phase of the results.

More than 1,700 questionnaires were collected at the end of the dissemination process. The relevant number of answers allowed to give consistency and representativeness to our research.

The results of the survey showed a good use by workers of company welfare services and a medium-high level of satisfaction with some of the facilities offered by companies, in particular with regard to the possibility of flexible working hours and smart-working and for the financial support provided to training and study activities made available to workers and their families.

As far as the impact of welfare is concerned, only 50% claim that there is an effect on productivity and the company climate, while the majority of respondents indicate a positive influence of welfare policies on individual well-being and the sense of belonging to the company.

2 The project path and its diachronic development

by Anna Masiello*

Defining a company welfare system through the joint action of EWCs and Trade Unions in the metal and finance sectors: The key role of workers' participation rights” is a two-year project presented by First Cisl and funded by the European Commission on the EWC line, which started in January 2018 and ended, after 7 steps, in December 2019.

2.1. Social welfare fundamental right

Social welfare is one of the fundamental rights of the European Union, as can be deduced from a variety of sources. The European Framework Directive 89/391 assigns responsibility for the well-being of the worker to the employer, stating that the employer is obliged to “*adapt work to the individual*”. The Commission, in its 2004 White Paper COM (2004) 374 of 12.5.2004, states that the general interest, based on the principle of solidarity, guarantees the person/citizen the benefit of fundamental rights within a high level of social protection.

The will of the European legislator is to promote social and territorial cohesion, following the person/citizen in his or her movements within the Union, according to the principle of “subsidiarity”: the Union must watch over the social needs of the citizen, in a territorial logic of proximity for which the care is guaranteed by the political level closest to the citizen himself or herself.

All this being said, it can be seen that, unfortunately, this right is used in Europe in a very heterogeneous way, both because of non-comparable standards of services and because of the lack of a coordinated policy; individual States can adopt incentive tax policies (as in Italy), but the differentiated use of the tax lever can determine the heterogeneity of forecasts and coverage among workers of the same company operating in different States.

Moreover, the economic crisis that has been going on for several years now has pushed governments to adopt policies to contain the costs of public welfare, with a process of cuts and recalibrations.

* FIRST CISL National Trainer and Coordinator of the European Projects Group, APF FIRST CISL.

However, the social needs of the population have increased as a result of profound cultural, demographic and economic changes. The gap between citizens' needs and public sector response has widened, and consequently European countries are seeking solutions through complex and contrasted reform processes.

It has become clear that a general increase in welfare levels can only be achieved through better collaboration between the public and private sectors. In this new perspective, private citizens, foundations, voluntary associations, trade unions, employers' associations, insurance companies, cooperatives and companies are together committed to ensure the work-health-life balance.

2.2. Project objectives

From the thoughts made so far it is clear how strategic it is to negotiate agreements at company and European level in order to define a system of subsidiary company welfare and to guarantee the homogeneous treatment of workers in all the plants where multinationals operate. Unfortunately, to date there is no Community regulatory framework for transnational bargaining, no agreement signed by social dialogue actors at supranational level is directly enforceable.

It is therefore necessary to plan a different system of agreements and rules, involving at the same time national trade unions (which, however, do not sign collective agreements outside the state in which they operate), EWCs (which, however, have only information and consultation rights, i.e. they have no bargaining power in the strict sense of the word) and European federations in the sector (which exercise only moral suasion aimed at defining uniform standards and can preside over most stages of negotiations with their experts).

The general objective of the project was to test an innovative method of joint action between EWC members and company, national and European trade unions aimed at achieving new forms of welfare negotiations at company level.

Expected results.

- Define a subsidiary welfare system involving EWCs, national/corporate unions and European Federations.
- Expanding knowledge on Joint Declarations, Directives and European welfare programmes.
- Strengthening the role of transnational bargaining and the principles of European social dialogue in the new Member States and candidate countries.

- Developing and disseminating an innovative method of cooperation between EWCs, trade unions and EU Federations.
- Comparing and disseminating different welfare experiences and practices.
- Do training to build a network of trade unionists who are experts in the negotiation of subsidiary welfare.

The project included, in its initial phase, an in-depth analysis and study of EU and individual European welfare legislation. This part has constituted a rich heritage of knowledge available to the partners, but especially to the European Federations (IndustriAll Europe Trade Union and UNI Europa) actively involved in the project. It is hoped that the two European federations will be able to exploit this set of knowledge in their action as actors in the field of European social dialogue to facilitate the introduction of homogeneous legislation throughout the Community on tax benefits targeted to welfare policies.

2.3. Partnership

The project involved a strong and significant transnational partnership from 8 European countries.

- Applicant: FIRST CISL; Co-applicant: FIM CISL.
- National trade unions from the engineering and financial sector from 7 European countries: LBC-NVK (Belgium), CFE-CGC (France), NSZZ Solidarność (Poland), SBSI/UGT (Portugal), SBS (Slovenia), IER-NEZAVISNOST (Serbia) and BASISEN (Turkey).
- EWC: BNP-PARIBAS (France); ISEO Group, UniCredit Group (Italy).
- European Federations: UNI Europe, recognised social partner and IndustriALL Europe Trade Union.
- Employers' associations: FEDERMANAGEMENT, National Association of Company Managers.
- Company: UniCredit Group, a multinational financial sector company based in Italy.

2.4. Activities

The project has implemented 5 types of activities.

1. Tactics and strategy

All activities of monitoring and definition of action and correction

strategies in itinere, under the responsibility of the Project Manager and Steering Committee.

2. Study and analysis research

Activities carried out in the remote work of the working groups, and in the meetings of comparison and sharing.

3. Verify and evaluation of results

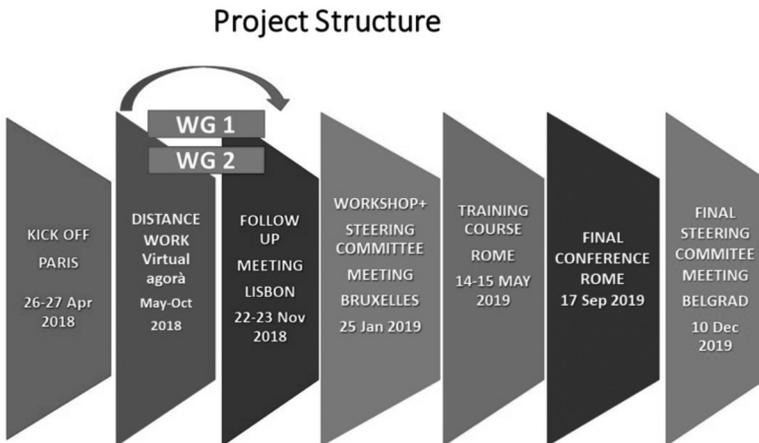
All the actions carried out after each step and/or activity along the whole path allowing to intervene, when necessary, to make the necessary corrections.

4. Dissemination of results

All activities aimed, directly and indirectly, at dissemination: the Workshop, the Final Conference, the *Dissemination Tool*,¹ the training course, the Virtual Agora, which became public at the end of the project, and the final publication.

2.5. Structure

The project was structured in 7 steps.



¹ For further information on the characteristics and aims of the instrument, please refer to the chapter on training methodology.

2.5.1. Preparatory work

The Steering Committee in the preliminary phase prepared for the launch of the project by carrying out all the necessary preparatory activities. Moreover, in this phase the web application called Virtual Agora was built, a virtual square through which participants during the 24 months of work, shared documents and materials, contributing to the discussion and interacting remotely.

2.5.2. Kick off of the project

The meeting brought together all the members of the Steering Committee, the facilitators of the working groups and four experts in: negotiation techniques, community law, training methodologies, ICT. It took place in Paris on 26 and 27 April 2018 and was a training and operational meeting at the same time. The work was scheduled:

- a.* the presentation of the project with expected objectives and results;
- b.* a round table tour to verify the knowledge on the topics covered by the project;
- c.* the intervention of the scientific responsible of the project Domenico Iodice on the importance of workers' participation in the construction of a company welfare system;
- d.* the presentation of the rich and qualified partnership and the Virtual Agora;
- e.* the presentation of the state of the art on corporate welfare in the credit and engineering sectors;
- f.* the presentation of the two Working Groups: composition, objectives, expected results, methodologies and calendar of activities.

2.5.3. Research and analysis – distance work

This phase lasted a total of 5 months and consisted of research and analysis of laws and good practices at European level carried out remotely.

The partners were divided into 2 working groups according to their sector of origin: banking and engineering. The groups worked separately on 3 thematic areas: “Time area”, “Family area” and “Personal well-being area”, using the Virtual Agora.

The distance working and the related learning process were guided by the coordinators.

2.5.4. *Follow up meeting*

At the end of the remote work, the Steering Committee met in Lisbon on 22-23 November 2018 to share the results of the research and to address a case study. The case study submitted for analysis was that of OCIRP, the Common Organisation of Social Security and Welfare Institutions, founded in 1967 in France: an example of private welfare and bilaterality aimed at income support and financing training that has an impact on a significant number of French workers. The questionnaire of the survey to be launched via web to collect workers' needs and their perspective on the welfare policies of their companies was also analyzed, shared and validated.

2.5.5. *Workshop + Steering Committee*

It has been a very important stage of the project. The work took place at the headquarters of the European Economic and Social Committee (EESC) in Brussels on 25 January 2019. At this stage the first results of the work were presented and a mid-term evaluation was carried out. The day was divided into three parts: the first, preliminary, saw the opening and welcome by the EESC President, Luca Jahier, and the presentation of the project by Mauro Incletolli, National Secretary FIRST CISL.

Then there was a round table entitled: "Adapting work to the person. The welfare system: a strategic tool for industrial relations", which was discussed by: Giuseppe Iuliano, EESC member and head of the CISL International Policies Department; Domenico Iodice, Head of Corporate Bargaining at FIRST CISL and Scientific Director of the project; Emanuele Recchia, Head of the Labour Policies, Industrial Relations & Welfare Department at Uni-Credit Spa; Michael Budolfson, President of Uni Europa Finance and Marco Cilento, Senior Advisor of ETUC. An operative meeting was held in the afternoon to discuss the results achieved. The European online survey was also officially launched² involving metalworkers and financial workers from all partner countries.

2.5.6. *Training course*³

The two-day training course was held in Rome on 14 and 15 May 2019. It involved 19 trade unionists and EWC members of the participating organ-

² For an in-depth analysis of the objectives and results of the web-based opinion poll, please refer to the dedicated section in Chapter 2.

³ For an in-depth analysis of the objectives, methodology and results of the training course, please refer to the previous paragraphs.

isations with the aim of building a network of trade unionists experienced in the negotiation of subsidiary welfare:

- improving the participants' knowledge of the European legislative framework of the main types of company welfare, and of the main welfare systems in the project partner countries;
- strengthening the awareness of their role as agents of change through the reflection on some innovative negotiation tools.

The training methodology used was active and participative.

2.5.7. Final conference

The final Conference was held on September 17, 2019 in Rome. It was the occasion to officially present the results of the project. The focus of the event was a round table entitled “The role of European Works Councils and Trade Unions in the construction of a shared corporate welfare system” whose panel of guests was composed as follows:

Marco Berselli – UniCredit EWC
Filippo Abramo – FEDERMANAGEMENT
William Portelli – PRESIDENT UMF (UNI Med Finance)
Stefano Peppoloni – FIM CISL
Gabriel Di Letizia – BNP Paribas EWC
Dorota Miklos – NSZZ SOLIDARNOSC
Domenico Iodice – FIRST CISL
Marco Cilento from ETUC chaired the discussion.

2.5.8. Verification and final validation

It was the last stage of the project. The Steering Committee met in Belgrade on 16 December 2019 to make an overall assessment of the results achieved. The Steering Committee also agreed on the methods of dissemination of the results in the countries that participated in the project and in the final stage they indicated the paths to follow and the policy recommendations for the future.

All the documents produced by the project, the final results of the meetings, training courses and the European Survey, as well as the final recommendations and the Dissemination Tool are available and accessible to everyone in the Virtual agora accessible at the following link: <http://apf.fiba.it/2018/home.nsf?OpenDatabase>.

2.6. The round table “Adapt the work to the person. The welfare system: a strategic tool for industrial relations”

Adapting work to man, this is prescribed by European legislation, which in Framework Directive 89/391 assigns responsibility for the well-being of the worker to the employer. But how much of the European dictation does this translate into reality? In what terms can a good negotiated welfare system be a strategic tool for industrial relations that express, through a participatory and bilateral way, an advanced idea of business management and work organization?

These are the questions and themes that animated the debate of the central event of the fourth stage of the project, a round table entitled ‘Adapting work to the person. The welfare system: a strategic tool for industrial relations’ held – as already mentioned in the previous pages – in Brussels on 25 January 2019.

Moderated by Giuseppe Iuliano, head of the International Policy Department CISL, the event took place at the EESC (European Economic and Social Committee),⁴ of which Iuliano is a member; a place not chosen at random, as a consultative body of the EU which includes representatives of workers’ and employers’ organisations.

The round table compared a qualified panel of rapporteurs composed of Domenico Iodice, Head of Corporate Bargaining at FIRST CISL and Scientific Director of the project, Emanuele Recchia, Head of the Labour Policies, Industrial Relations & Welfare Department at UniCredit Spa, Michael Budolfson – President of Uni Europa Finance, Marco Cilento, Senior Advisor Etuc, the European Trade Union Confederation.

The following is a summary of the event and the debate. The proceedings open with a welcome and the ritual greetings given by Luciano Malvolti, from the International FIRST CISL office, the floor then passes to Giuseppe Iuliano who greets everyone and briefly introduces the EESC.

Giuseppe Iuliano

The EESC is a special institution because since 1951 it has involved the living forces of society, the social partners, i.e. employers, trade unions and various associations. It is not the forum for social dialogue, but the

⁴ From the website: The European Economic and Social Committee (EESC) is an EU advisory body that includes representatives of workers’ and employers’ organisations and other interest groups. It issues opinions on EU-related issues for the European Commission, the EU Council and the European Parliament, acting as a bridge between the EU’s decision-making institutions and EU citizens.

EESC with its 'opinions' assists the European Commission in its legislative function. And on many economic and social issues, the Commission must take account of its opinion, which very often has an impact on final decisions. You are guests in a very special institution that has great responsibility, and we have here President Luca Jahier, who is Italian, to whom I pass the floor.

Luca Jahier

Welcome to the house of European civil society, which includes workers, entrepreneurs and associations. The European Economic and Social Committee is an ancient social achievement.

We face considerable challenges and we face them with you from CISL, the other confederations and all together. We find ourselves in a context of great uncertainty, but there is a twofold risk: first of all to simplify the scenario; then to reject or consider illegitimate any framework of regulation of processes and organizations, in essence to reject rules and institutions.

German Chancellor Angela Merkel and U.S. Secretary of State Mike Pompeo in Davos declared that remaining united is necessary and indispensable, that the dynamic that leads to the search for the strong man who overturns the rules is dangerous.

We are facing five major systemic transformations:

- 1. the transformation of economies: I'm talking about the digital revolution and Industry 4.0. There is an international value production chain, no longer only national, and it is madness to make some people break the agreements. This transformation is not only economic but also financial, so it must be defined more fully: economic-financial transformation;*
- 2. climate change and energy transformation, around which conflicts also arise: we know that in Syria this is the reason for the war. Germany has come out of nuclear power and has brought the total of its renewable energies to 50% of the energy complex, 25% of which comes from the big players and 25% from small and medium enterprises;*
- 3. It is also fundamental the transformation of the social system with particular reference to welfare;*
- 4. The crisis of participation systems and political systems, with a real shattering of the participatory system;*
- 5. It is also to be considered the dramatic transformation of the international scenarios with regard to the theme of peace.*

Let us think of the figure of trade union and social commitment that distinguished Giuseppe Iuliano with regard to peace. Think of Trump who de-

clares that the worst enemy of the United States is Europe itself. Think of the exits from climate trade agreements. Think of the Russian front. Think also of what is happening back in Londonderry. In general, Europe is a territory of peace, but it is surrounded by scenarios of war. During the meetings in Davos three mega-trends were highlighted: the first is the mega-trend of work, the second is the mega-trend of climate and the third is sustainable development. If we add to these three also the fourth of the future of democracy and the fifth of the future of Europe, here are the upcoming challenges on which we must work.

The initiative the union has been working on with regard to the welfare system is appropriate. The answers go in the direction of greater security and a better future for European citizens.

It is Mauro Incletolli's turn to present the project, in its aims, objectives and stages.

Mauro Incletolli

Today's event has the following objectives: analyse and compare the results obtained from the remote work carried out by the two working groups; present the results of the case study carried out in the previous stage and discuss the usefulness of the cooperative approach; discuss these results and on the basis of them, identify the best ways to strengthen the role of metalworkers and financial workers in the social dialogue through a bottom-up approach; highlight the benefits of creating a subsidiary welfare system aimed at improving working conditions and the business climate; reflect on how to address and anticipate change through a new and more effective relationship between EWCs and trade unions to strengthen workers' information, consultation and participation rights; ensure maximum dissemination and understanding of the project results and give maximum visibility to the European Commission's contribution to their implementation".

Giuseppe Iuliano officially opens the Round Table.

The choice of Rome's founding treaties was to call upon the forces of the economy to build the most important Europe, that of welfare. This Europe has seen 70 years of peace: the priority has been and remains that of closing all the weapons factories. There were 55 million dead 70 years ago.

A precise idea of Spinelli De Gasperi Adenauer and Schumann was to put together the raw materials and open up the markets. Our children have gone and still go to the Erasmus programs, but not everything is so obvious. There is in fact a strong alarm because there are people who want to rebuild the national borders, and yet the economic advantage is so obvious:

the market of Italian companies has gone from 50 to 500 million people.

Welfare can only be applied in a peaceful regime. Welfare is the heart of European treaties, it is an open area and a multiplier of protection and security. This has a charm, but also a criticality: the real European Union has not yet been built. Individual countries are unable to make a reasoned transfer of national sovereignty to the European government, i.e. to the federative structure. The European regulatory corpus still leaves enormous decision-making spheres to the single Countries. If we look around us we see a systemic crisis and the refugee crisis is at the heart of the problems. All refugees must be welcomed and distributed, all procedural steps must be taken and infringement proceedings must be carried out against Hungary and Poland.

Having said that, we are talking about welfare. We have a Charter of Fundamental European Rights and the welfare mix is our project. I therefore put the following question to Domenico Iodice: how far can we go with the welfare mix? What role do bilateral or joint bodies play?

Domenico Iodice

There is the need for a choice to be made with respect to Welfare, and it is between two ways: the consumerist way, of a welfare, that is, individual consumption, which concerns the system of legal and financial rules to maximize costs and benefits for the individual, or the solidarity way, which considers every welfare, both public and private, as pertaining to the social network and therefore to flexicurity.

These are two different ways. We must, as a trade union, represent people in community and not only as individuals, because the person is not atomistically separated from others as a whole. The challenge is to build a social welfare system, that is, one that integrates the needs of a community of reference and considers the person in his or her need for a relationship that takes place both within the workplace and within the territorial structure in which he or she lives; therefore, the person is not only a worker, but a citizen.

Industrial relations must espouse an advanced idea of business management and work organization, that is, the participatory mode, through bilaterality. This is a responsible exercise of evolved industrial relations, for the benefit of the territorial communities of reference. Therefore, a bet emerges: on both sides we must renounce certain prerogatives: on the employers' side we must renounce the prerogative of unilateral management of work organization, which today is a sort of inviolable temple, of sancta sanctorum; on the trade union side we must overcome a logic of purely vindictive and conflictual relations, intervening more directly in the manage-

ment of certain activities or at least in participation in management control, taking responsibility through bilaterality in a participatory and proactive way. Bilaterality is the only solution we see possible.

Giuseppe Iuliano

Let's look specifically at the experiences. I would like to ask Marco Bentivogli, who is the Secretary General of the Italian Metalworkers' Federation, a question. What bilaterality in the metal sector?

Marco Bentivogli

A great novelty was introduced with the last national collective agreement for metalworkers, which, in addition to having strengthened the supplementary health insurance, has extended one of the largest health funds in Europe, Metasalute, which deals with supplementary health care, to all metalworkers and their dependents and now reaches about 1,300,000 workers. We need to create a correlation between the Welfare State and the evolution of social needs. And we have examples of this in Manfrotto and ABB where we try to use flexible benefits to strengthen the subjective right to training.

The most important right for workers at this time is the constant updating of skills, which in the industrial sector is important to stay ready and face the digital revolution and Industry 4.0 as an opportunity. Our country is a little behind on this, in Italy we spend less than other European countries on training – half of Germany – because we spend very little and badly, the catalogue training that companies offer is more useful to vocational training companies than to workers.

Even in a path of European trade union integration it is important to compare and exchange good practices, but it is especially important to define minimum standards of work and protection, of social rights that often do not exist in poor jobs. Therefore, in order to do this, I believe it is necessary, but also desirable, to define a strategy that will lead to the transfer of contractual sovereignty to the European trade union.

Giuseppe Iuliano

Moving from the metal sector to the financial sector, I would like to ask Emanuele Recchia, head of industrial relations at Unicredit, what is the value of the recent Global Framework signed between unions and Unicredit.

Emanuele Recchia

UniCredit is a pan-European bank that considers the diversity of its employees to be a real asset, which is why it is committed to creating an in-

clusive working environment where all skills and experience are valued and different points of view are freely expressed.

The GFA signed with UNI Global Union on 22 January represents a further step forward in international social dialogue, in a context of confrontation already highly developed within the UniCredit Group. Our European Works Council has an innovative approach and a fundamental role in facilitating the creation of bilateral spaces at national level.

The global 'umbrella' approach of the GFA has further stimulated local dialogue and the definition of minimum homogeneous behavioural standards. With this agreement, UniCredit reaffirms its commitment to respect employees in both the work and personal spheres, thus laying the foundations for the creation of minimum standards in all Group countries in the areas of human rights, labour rights, welfare and health and safety. The objective is to create an increasingly positive working environment free from all forms of social discrimination.

Earlier we talked about Work-Life Balance, an approach to the quality of life of employees, and today I appreciated Bentivogli's intervention on minimum standards. With our agreements we are working in this direction. In the UniCredit Group, minimum standards are already high, but we aim to raise them even higher.

With particular reference to the work-life balance, we have embarked on a path that puts the colleague at the centre. An adequate and proportional balance of the various aspects of life improves the quality of life itself and the well-being of people, as well as having a positive impact on the workplace, commitment, productivity and the sense of belonging to the company. This is a medium-long term path in which continuous company-union collaboration plays a fundamental role.

More generally, welfare is a "road of no return" for companies, assuming an increasingly central role in management policies and in the lives of employees. At UniCredit we do welfare on the territory and we diversify our offer according to people's needs, which change over time, and to the social and local context.

Giuseppe Iuliano

I would like to ask Michael Budolfson, President of Uni Europa Finance, something about the welfare mix, namely solidarity and inclusion, within the financial sector.

Michael Budolfson

I have been working for 10 years in financial regulation, particularly in Uni Europa. It is impossible to restore European finance without the Eu-

ropean Union. There are solutions to this Europe, there are basically ways to improve welfare and sustainability. So let us talk about social responsibility: the politicians in the European Union are wrong about social responsibility. Personally, I agree with GFA-type initiatives in Unicredit: the agreement is an excellent platform for social responsibility. The risk of this agreement, however, is that in the various countries where Unicredit operates there are different national welfare systems to integrate. Even in the metalworking and financial sectors, things are different and therefore the welfare systems are different. As far as Welfare in the financial sector is concerned, it is necessary to recreate confidence in finance and to recreate inclusion in finance. People with disabilities must be included in society and in companies. There are good agreements in the financial sector, for example in Denmark, but these agreements must also be implemented in other countries, where regulation is lacking, such as Poland and Estonia.

I would like to conclude by emphasising that European agreements must not replace but supplement, not replace but enrich public welfare. In May we will have the European elections: the European Union has its faults but it also has its strength and against populism we must fight both on the employers' and the trade unions' side.

Giuseppe Iuliano

The remarks are right, because there is the most successful flexicurity system in Denmark, but I think it is complicated to apply the Danish system created for 6 million people to the Italian system of 60 million people.

I would now like to ask Marco Cilento what the role in ETUC, the European Trade Union Confederation, is in the welfare mix.

Marco Cilento

There are strong constraints in European economic governance with particular reference to the single currency. Public expenditure must remain stable despite the needs arising from demographic issues. Welfare spaces occupy four strands:

- 1. unemployment benefits;*
- 2. health benefits;*
- 3. pensions;*
- 4. long-term care.*

Trade unions need to push governments further in the direction of public welfare, because we need a redistributive governance policy. Welfare should be only public even if we see openings for the private sector. In the coun-

tries of Northern Europe there are private welfare services owned by the funds, we should see if these funds could be a cue for bilaterality.

Yesterday, the Parental Leave Directive was approved with regard to work-life-balance: the days of leave in particular were increased. The nation states will decide who should pay and how.

The novelty consists of new financial-insurance instruments in Europe and the union will have to play a role in this regard. As far as transnational welfare is concerned, Unicredit has made a good agreement with the union as well as BNP. The European trade union confederation wants to be at the side of the individual company unions, in the issue of sustainable development the multinationals are looking for a counterpart. This should be embodied by the union, although on the contrary some companies prefer to talk to groups of stakeholders, so the union's liaison role and the risks that may arise from its non-participation should be better highlighted.

Giuseppe Iuliano

I would like to ask Domenico Iodice to go into detail about the welfare mix, from principles to how it is applied.

Domenico Iodice

I would like to ask Domenico Iodice to enter the “Welfare mix is a form of fertile connection between private and public, aimed at making flexicurity interventions and investments. European fiscal policy does not really exist; on the contrary, the leverage of tax incentives makes it possible to act in autarchy in terms of social dumping.

In fact, there is no European welfare mix today, and as for inclusive and solidarity-based welfare, I must say that the result is even worse. There is a great temptation to make a single company a happy island, and it is dangerous because no one can save themselves: neither as an individual, nor as a community isolated from the context. We must extend the best agreements of individual companies to other areas, both sectoral and intersectoral, with a view to a real social welfare horizon for the worker-citizen.

Recently Adapt carried out a study called “Making those inside feel good”. Those who are forced to leave work due to illness or loss of employment are not safeguarded as a whole in person, in a holistic vision of protection of the active life of the worker, it is therefore necessary to work on inclusion to combat the exits from the working circuit; the same companies should be mature in dealing with the issue because those who leave work definitively are dependent on the State, but the State to manage public welfare is forced to increase taxation, and this, for an inevitable karma, always and even more burdens the same subjects: employees and compa-

nies. Inclusion through the maintenance of an active working life, in spite of the advancement of the age and disabling diseases or the physiological reduction of working capacity, thanks to a preventive welfare mix, is therefore also a matter of economic convenience for private companies. It is necessary to overcome the logic of pure public subsidies for their own sake, because they often certify social exclusion and are made in such a way that if you return to work you lose the subsidy and have no incentive to return to a working environment that runs more than you do and in fact excludes you. Danish flex-jobs are not only an optimisation of work but also a certification that the company is a social agent. So the company should be rewarded from a fiscal point of view if it recovers the work of those who have left, in short, those who have been excluded.

Today, work performance is considered pure synallagma, i.e. the exchange between time and pay. The digitization of work is pervasive, but the above sinallagma still remains. From the point of view of a solidarity and inclusive welfare mix, on the other hand, synallagmatic performance should incorporate insurance-type contents and correlate with each other, harmonizing with the life cycle: functions, tasks and performances should be regulated according to the potential expressed in the different phases of the worker's life, safeguarding stable employment and the employability of people within the work community, i.e. implementing the value of possible work, as a form of social promotion of the individual but also as a form of fulfilment of the individual's duty of solidarity towards society. A further welfare instrument can be, in this sense, not only the bonus tax policy for companies that continue to employ or reoccupy the person, but also functional mobility.

The contractual synallagma must provide for the concept of the future, that is, what I offer today in terms of direct pay should also have value tomorrow, in terms of indirect pay, that is, solidarity and inclusive welfare”.

Giuseppe Iuliano

I would like to ask Marco Bentivogli what resistance the welfare mix meets.

Marco Bentivogli

Several aspects must be highlighted.

- 1. It should be understood that from €100 gross in the pay envelope 58 net pay to the worker; while from €100 gross in the Welfare account 100 net pay to the worker.*
- 2. The corporate world does not perceive opportunities: organizational welfare is a factor of productivity, as Adriano Olivetti said.*
- 3. The companies show a strong willingness to manage Welfare on*

their own through unilateral platforms. instead, funds must be bilateral even within a system of platforms.

4. There is also political resistance. There is little talk of future pensions: those of 2030 will be very low! Instead, there is too much talk of pensions in the short term. Politics has not yet understood this!

The motto must be “liberate at work and not liberate from work”. We need a review of the welfare states on the basis of the same demographic changes.

Giuseppe Iuliano

I ask Emanuele Recchia, then from an employer’s point of view, what space there is for bilaterality.

Emanuele Recchia

As a pan-European bank, UniCredit is the only systemic company in the Italian credit landscape. Our diversity is a value, but it is necessary to define global welfare policies that are implemented locally in the various countries. In this sense it becomes fundamental to create spaces of bilaterality at transnational level so that the contribution of the social partners can facilitate the identification of people’s needs, which is fundamental in the creation of welfare projects.

In 4 years, since I took over the responsibility of Industrial Policies in UniCredit, we have signed several joint declarations with the European Works Council on topics of fundamental importance such as work-life balance, responsible sales, training and equal opportunities. Interaction with the European Works Council is essential in multinational companies such as ours: we work together to ensure that corporate proposals are joined by union proposals in a participatory and proactive way, bringing new ideas.

As far as welfare in Italy is concerned, we have made important steps forward in the financial sector; and we have made them together with the union. Communication also plays a fundamental role here: the commitment and fruit of this work must necessarily be valued in order to be used by our colleagues with all its advantages.

Public welfare in Italy is no longer able to meet all the needs of citizens, and large companies like UniCredit are in fact integrating the offer for their employees. There are few sectors like the financial sector with such a wide range of welfare offers in Italy. This has been made possible thanks to what has been built up over time with the union.

We are a sector with advanced industrial relations. At UniCredit we have shared governance in Pension Funds and a Welfare Commission within which the company and the union define the strategy.

Social welfare is a frontier to explore, a challenge that for UniCredit is part of corporate social responsibility. We are reflecting on this.

Giuseppe Iuliano

I ask Michael Budolfsen whether it is conceivable to involve the European banks in a socially useful project, the banks could recover their social function as enterprises and operate sustainable development.

Michael Budolfsen

There is a research objective of the partnership for sustainable development for banks, it is a question of competitiveness, as in the Green Economy. There is always too little talk about the social function of banks; the link between sustainable banking and the welfare system is that it is about giving people jobs.

But the goal of the banks is to make money, some might say. No, it is not.

Carlsberg's goal is to make beer, probably the best in the world. The goal of the banks is to give finance to make people grow and work. Banks are part of the infrastructure of society and, among other things, they create jobs not only in companies, but also internally.

In the labour market, active policies have to be considered, for example, flexicurity in Denmark makes it possible to make people change their jobs. Welfare is the right to work even if you are disabled using your specific skills, so it is not the right to stay in retirement. It is therefore the right to stay in the labour market in the spirit of flexjob.

Company employment contracts must be supplemented with national contracts, in Denmark there is a change of job every 6 or 7 years. Welfare must be present in all companies thanks to a national level, so it is possible to keep the welfare of those who change jobs constant.

Giuseppe Iuliano

We are therefore opposed to citizenship income in this sense! So I ask Marco Cilento about the challenges and solutions that characterise welfare.

Marco Cilento

As I said before, we have many challenges; the challenges lie in economic governance and above all in the proper management of public affairs. Politicians have made the wrong choices, especially in the management of the crisis in recent years, and Junker said at the end of his term of office that he had helped to relaunch the social dialogue, and in fact he made the pillar of fundamental social rights, which focuses on access to education and vocational training, non-discrimination, ten points are precisely on social protection.

Politicians make mistakes, they correct themselves..., we as a trade union should make the right choices and encourage politicians to do the right things.

As far as welfare is concerned, the third sector, contractual welfare, is a reality, although this is not desirable because social welfare should be the prerogative of the state and should thus be sufficient to meet the needs of workers and citizens, without requiring further integration. But as a European trade union we should not reject it a priori, because otherwise there is no room for dialogue.

At European public level, we should define the budgetary spaces, the Community framework and the activation of a European legislation that requires resources in the field of welfare.

I recently had a discussion with the industrial relations manager at Amundi, who is an asset manager, one of the largest money managers in Europe. It turned out that, despite a considerable amount of money being managed in welfare, especially workers' funds, there is no trade union willing to manage. Therefore, a more pragmatic attitude is needed on the issue of challenges and solutions in the dialogue with companies.

At this point the debate has opened, and here is a summary by key concepts of the answers given by the speakers.

Emanuele Recchia

The public welfare crisis has accelerated the development of territorial welfare, in which bilaterality and proactivity play a crucial role.

The welfare offer of the financial sector today is so wide and diversified that tomorrow we can imagine the possibility of opening it to other sectors, transferring the know-how acquired thanks to our consolidative experience.

Marco Cilento

The pillar of social solidarity entrusted to companies must not be a substitute, but an additional one, because it must not affect the national system. One can intervene by leaving the role of reinsurers to private individuals.

Michael Budolfson

Changing jobs means changing the level of welfare. The message to the government is that we need to work towards social responsibility. Are unions weak? We need to work together to move the agreements forward.

Marco Bentivogli

Pressure was needed from the union to reimburse public health care expenses, not just private ones: for example, intra-moenia medical examinations.

75% of Italian companies are represented by small and medium-sized enterprises under 15 employees. It is necessary to encourage the spread of welfare benefits, otherwise they will only remain the prerogative of a minority of employees. It is also necessary to extend the insurance benefits of Previmedical, Metasalute, etc., not only to the employees of the companies but also to all their families.

Domenico Iodice – Conclusions

This project provides for the creation of a network that includes small and medium-sized enterprises in private welfare. In this regard, the French experience of OCIRP that we have taken as a case study should be mentioned.

The inclusive welfare mix necessarily requires a stable intervention of a third actor: the public entity. Therefore, public welfare must not be exceeded; on the contrary, its participation is necessary.

Let us cite two interesting examples: the National Collective Energy Contract and the building Contract. In the energy collective agreement it is written that the company takes into account the therapeutic or medical indications in order to remodulate the tasks and performances of the worker who has followed a path. It is therefore an adaptation of work to man.

The collective building agreement specifies that in the event of the worker's relocation, if the worker proves that he cannot move for health reasons, the company will proceed with his objective relocation, without dismissing him. This is a contracted way of doing welfare which provides for a strong trade-union garrison in the bilateral bodies. If there were bilateral bodies in the companies that supervise these valuable contractual rules, we would have already done our piece.

Conclusions

*by Riccardo Colombani**

1. Current outcomes and prospects for the development of collective bargaining in the transnational welfare mix

Solidarity inclusiveness is the passpartout that can allow private welfare, negotiated in companies, to get out of the conceptual prison of “exclusivity”, typical of corporate clubs, to be credited as a possible integrated response (“welfare mix”) to the growing need for social security expressed by European citizens. Social welfare has long been one of the fundamental rights of the European Union, based, for worker-citizens, on the European Framework Directive 89/391 EEC (which prescribes the entrepreneur to “adapt work to the individual”), but today it postulates more decisive interventions, which, on the one hand, presuppose expulsive processes consequent to the general and progressive reduction of company staff, on the other hand, cannot be financially supported by the public flexicurity system alone. The other aspect, closely linked to business reorganizations, is the process of concentration, which leads to mergers, mergers or simple corporate incorporations and which projects economic initiative into a supranational dimension, and therefore into a transnational space: which is not *res nullius*, but a community space. The system of public flexicurity remains legally structured as national, so that it is also inadequate in terms of size (as well as limited financial resources) to face the challenges of community social security. The Commission in its 2004 White Paper, COM (2004) 374 of 12.5.2004, states that it is in the general interest, based on the principle of solidarity, to ensure that citizens enjoy fundamental rights in a context of a high level of social protection and social cohesion, and thus also in their movements within the Union. The other key concept is that of ‘subsidiarity’: the Union must supervise the social assistance needs of the citizen, in a logic of territorial proximity. The worker-citizen meets a *de facto* limit in achieving the objectives of social protection linked to the exercise of rights: there are different (and often insufficient) standards from country to country. This is the reason why the first level of proximity of services and welfare benefits must be guaranteed within the community of first affiliation of the citizen: the working community. This, then, is embodied by the forms of collective rep-

* General Secretary of FIRST CISL.

resentation present in it: the trade unions, which are the first subject of working proximity and the first intermediate body of collective representation between citizen-worker and the European Union. The driving principle of this project is therefore fully justified: private welfare can be fully grafted into the public system if it is osmotically open to the wider community of reference, i.e. if it offers support and receives incentives in a supportive and inclusive perspective. A private welfare has these characteristics if it is not a “graciously granted” welfare, but comes from social dialogue and collective bargaining.

At this specific juncture of collective representation (the one that passes from social dialogue to collective bargaining) there are the greatest operational difficulties for the social welfare actors, because while the collective agreements signed at national level take effect *erga omnes* with different peculiarities from State to State, transnational agreements do not enjoy equal regulatory recognition and take place, in fact, within the more loose legal framework of the “European social dialogue”, in addition to not even having a defined legal seat of negotiation. Going beyond the national boundaries of collective bargaining is not an option, however, but an inescapable historical necessity, because the ‘adequacy’ of levels of social benefits and services is now claimed by workers with the status of European citizens. To achieve this objective, at least at transnational company level, we therefore need: a) an innovative method of cooperation between EWCs and company trade unions; b) a working method involving, on the welfare issue, national trade unions, European federations and Community institutions. In order to achieve each of the two objectives, intervention by the Community legislator is necessary, or at least appropriate.

2. The proposal for an innovative method of negotiation cooperation between national trade unions and EWCs

The EU regulatory framework is today based on rights to negotiation, in the form of information and participation: the European Works Council Directive 94/95/EC of 22 September 1994, including the revision Directive 2009/38/EC of 6 May 2009; the Directive of October 2001 on the strengthening of the employee participation model in the decisions of the European Company and the European Cooperative Society (Directive n. 2001/86/EC of 8 October 2001 and Directive No. 2003/72/EC of 22 July 2003), to be read together with the Statute on the European Company which contains rules on company law; the Directive of March 2002 on information and consultation at national level (Directive No. 2002/14/EC of 11 March 2002).

The final result of this partial, incomplete regulatory scenario is that, in the end, European multinationals find themselves in unprecedented negotiating spaces in the absence of binding and homogeneous rules. The agreements reached do not generally have the value of collective labour agreements, since they have to comply with the limits of negotiating representation (which are dictated by national laws), the limits of representation by subject matter (they regulate only the objects specifically deduced, and not the entire structure of contractual labour relations) and the limits of subjective representation (the agreement binds only the signatories).

The current situation is characterised by the lack of an EU regulatory framework for transnational bargaining. A European Parliament resolution actually introduced, on 12 September 2013, an ‘optional legal framework for European transnational company agreements’. However, this Resolution (2012/2292 INI) does not seem to be decisive at all: firstly, because it is formally a recommendation, i.e. an act that does not set out any commitment to legislate for the Community legislator; secondly, because its content of a proposal, even if transposed by the legislator, would not change the status quo in any way: an optional legal framework is not a legal framework at all, because it denies the very concept of a heteronomous norm, i.e. capable of creating legal constraints regardless of the will of the person subject to it. The European Parliament’s Report on the proposal for an optional legal framework for transnational agreements (“Optional Legal Framework”) states that EWCs should be fully involved in the negotiation of framework agreements with the European industry federations, but that only the latter would have the power to sign any agreements. However, it is strategic to negotiate agreements at this transnational level of the company, in order to integrate a system of company welfare that is subsidiary to the public and uniformly guaranteed at European level, in all the facilities where the multinational operates. It is therefore necessary to plan a different system of agreements and rules. The welfare agreements reached by European multinationals with worker representation must involve at the same time and on an equal footing: national trade unions (which, however, do not sign collective agreements outside the State in question that operate); EWCs (which, however, have only information and consultation rights, i.e. they have no bargaining power in the strict sense); European industry federations (which exercise only moral suasion aimed at setting uniform standards and can preside at most stages of negotiations with their experts). Even in this context of regulatory uncertainty, there is therefore a need for a strategy of full cooperation between national trade unions and EWCs. These, moreover, are mandatory interlocutors for European multinationals, by virtue of the ‘timely’ information and consultation rights they have (although they do not

have bargaining power). On the contrary, national trade unions do have negotiating power, but only at territorial level. The signing of Joint Texts by the EWC and the national unions appears to be a practical expedient able to bind the holding company, and therefore also the subsidiaries, through commitments to negotiate homogeneous welfare standards in all the plants in which the multinational operates.

On this specific point, the European legislator is urged to overcome the double vulnus present in the motion for a European Parliament resolution (2012/2292 INI): 1) by making the “optional regulatory framework”, on the other hand, mandatory and binding *erga omnes*, for the purpose of legal certainty of the effects of the commitments to deal with; 2) by recognising EWCs’ entitlement to sign transnational agreements at company level, at least when European industry federations are involved (I am also intervening on Directive 2009/38/EC).

For both points, it is a question of introducing a new Directive (perhaps the result of social dialogue) on the recognition of a certain legal framework of reference for transnational collective bargaining, which starts from the level of the enterprise to involve every level of bargaining (including the sectoral and intersectoral one) that affects the perimeter of the Union.

3. The proposal to launch a tripartite dialogue with a view to creating a Community legislative reserve on the taxation of welfare benefits contracted

The legislative meaning of social dialogue refers: firstly, to consultation by the Commission, the European organisations representing workers and employers, and the adoption of ‘any useful measure to facilitate their dialogue by ensuring balanced support from the parties’ (Article 154(1) TFEU); secondly, to the involvement of collective actors in the EU legislative process; finally, to the various forms of tripartite social consultation involving public institutions, trade unions and employers’ organisations. This is the scope of the possible negotiations on the homogeneous use of the tax lever in the EU welfare mix. National fiscal policies should be homogenized among theESMlves, but European regulatory constraints allow, as is well known, only a voluntary choice on the part of individual member countries, i.e. they require unanimity of intent for regulatory homogenization. Failing this, EU legislative policy can do very little in tax matters. On the contrary, it is a question of establishing a sort of European “free zone”, which, in respect of the current distribution of nomopoietic competences between the EU and the Member States, allows the Union legislator to make the poli-

cies of fiscal incentives in the field of private welfare homogeneous in Europe. All on the assumption that the welfare eligible for incentives is: a) negotiated between the collective parties; b) open and in solidarity with the outside world, i.e. with the families of workers and civil society; c) inclusive of people in work throughout their life cycle. The aim is therefore to create favourable conditions for transnational companies with establishments in several countries of the Union to invest in contracted welfare, on equal tax terms.

The legislative instruments currently available to achieve this aim derive from the TFEU, which empowers social dialogue to act by negotiation even in matters excluded from EU competence under Article 153(5) (pay, right of association, right to strike and lock-out). According to Article 155 TFEU, which makes it possible to incorporate into Council decisions agreements concluded between the social partners at EU level (on the specific matters referred to above), recognition of collective agreements covers pay profiles, rules on collective action and procedures on the representativeness of the social partners, ‘in accordance with the procedures and practice specific to the social partners and the Member States’. In practice, this rule establishes a kind of legal bypass which, from the point of view of regulatory homogenisation between Member States, makes it possible to overcome the current limit on the Union’s legislative power in the field of tax policy and makes it possible to achieve the same goal – the unification of incentives for inclusive and solidarity-based private welfare – by using the lever of the contracted wage, which is a lever entrusted to the European social partners. The welfare negotiated in European multinationals in each production sector is in fact, without doubt, indirect pay: as ‘pay’ is a “*materia circa quam*” of social dialogue; as ‘indirect’ it is possible free matter from the exclusive competence of the individual Member States and desirable matter of European legislation. The proposal is that of a definitive regulatory clarification that formalizes, perhaps acting on the regulatory framework described by the European Social Rights Pillar (signed by the European Commission, the Council of the EU and the European Parliament on 17 November 2017) that the matter of the homogenization of welfare tax incentives negotiated is a direct competence of the European Union. Hence the need for the intervention of the EU legislator to include, among others, the following: the Directive on work-life balance for parents and carers; the Directive on transparent and predictable working conditions in the EU, in order to strengthen information obligations; the Regulation for the establishment of a European Labour Authority, as a decentralised EU agency, with the general objective of contributing to ensure fair mobility of workers in the internal market.

Both proposals, which are presented here in the final report on the project which has just been completed, do not in any way exhaust or replace the diuturnal and indefatigable negotiating activity of the social partners who, at every level and in every forum, make up and will continue to make up for the shortcomings of the Community regulatory framework. In fact, the social partners have always been accustomed to 'going it alone', courageously anticipating and implementing possible innovation and sustainable development, in a system of healthy self-sufficiency in negotiation, in order to achieve more inclusive and effective collective protection and social protection for working citizens.

The FIM contribution to the project

by Stefano Peppoloni and Alessandra Damiani***

I participated in the work of the project with enthusiasm and although I was frightened by the idea of having to describe FIM's role in the project, I decided to try it with the same enthusiasm. It must be said that in order to do so, just as I have always been able to rely on the contribution of my FIM colleagues in the various phases of the project, also on this occasion I asked for the help of Alessandra Damiani, national responsible for Welfare at FIM CISL, who, after my testimony, can best represent what the current situation is in terms of Welfare and what the impact of the results of the action on the metalworking sector could be.

FIM CISL, project co-applicant, is well aware of the Union's role in Europe and Europe's role in relation to the Union. The political and economic contribution of the European community to the implementation of projects such as this one, revives the hope of being able to realize the European project started many years ago by women and men outside the Second World War and that with this initiative have guaranteed years of peace, stability and progress. It is therefore with conviction that the FIM is making its resources, certainly not infinite, available in European initiatives aimed at its implementation.

The project is ambitious, but I firmly believe that we must do as previous generations who have succeeded in their task by continuing where their predecessors stopped, carrying on this ideal for the time allotted to them and preparing to take over after them. We know from our experience in the world of work how difficult it is to build and how easy it is to destroy, and for this reason, although we continue to plan and build, we do not lose sight of the fact that we must preserve what has already been achieved so far. So it is now up to us to defend the work done so far and to carry it forward as far as possible.

The context in which we operate is not easy. Europe is besieged by sovereign currents which, taking advantage of the weaknesses of the democratic system and relying on the ignorance and desperation of large sections of the population, aim to destroy this Europe in the belief that they would survive it. History teaches us, however, that while some of the companies that fi-

*Trade union representative in FIM CISL of Engineering, Informatics Engineering.

** National Secretary FIM CISL.

nanced the political forms responsible for the disaster at the beginning of the 20th century have survived, the politicians who temporarily benefited from it have not had as much luck. In spite of this, even today, by giving priority to particular economic interests, certain political forces in European and non-European countries are subsidising these movements and threatening this path of unification, which is not only already the most significant example of peaceful coexistence within socially responsible rules, but which represents the largest economic community in the world. A real threat to the overly liberal economic policies of those who aim to destroy the welfare state in order to increase their earnings.

Then our work becomes even more important. Each of us, even in small steps, will be able to continue this process or defend it against its detractors. This small project, which may even seem too ambitious, has therefore fulfilled its task well. The joint examination of the supplementary welfare systems of the financial, banking and metalworking sectors in the legal and political system of the various participating countries has borne fruit.

First of all, it helped the participants to equip themselves with a common language. Understanding each other in technical contexts like this is crucial. It was not obvious to understand what each of us meant about welfare. There are a lot of welfare and in addition to individual terms, countries but also individual companies can consider welfare what others do not. An essential step.

Although with wide divergences it was then possible to observe a general difference between two sets of countries. The countries of Western Europe, with a longer democratic experience, have been dealing with the issue of independent trade union representatives for a longer time and have reached a certain maturity, while the countries of Eastern Europe, some of which measured by important political changes, have only recently embarked on this path and have not yet recovered a certain gap. This is not because we want to say that the systems adopted in the West cannot be improved, but because some of its common foundations have been given a good and shared basis. It obviously follows that not all countries have had the opportunity to make the same progress in their welfare systems

If the countries of the East must, in my opinion, catch up, it must be said that we Italians could also adopt some of the “best practices” experimented by our neighbours in terms of Welfare. The discourse could also be more generically extended to the system of representation and the importance of being united, but this is not the place and the digression would take too much space. More useful would be to overcome another internal debate, the one with the detractors of complementary welfare, which could advance if only the latter would take note of the fact that, at present, the wealth that is shared

with workers as a result of bargaining alone would not flow otherwise in any way into public welfare, probably remaining in the pockets of companies to become dividends for shareholders.

That said, in this international context Italy and other Western countries can play different roles:

First of all, they can serve as an example for countries that have yet to build or consolidate a complementary welfare system. They could take inspiration from one or the other system to adapt it to their context.

There are other experiences that should be replicated. Some trade union agreements have been reached with companies with offices in different countries, often through the work of EWCs (European Works Councils), which provide for the same basic rights for workers in all locations. The need to bring closer the treatment of colleagues working in different countries, with different salaries and contractual rules, has already made it possible to export a minimum of welfare to countries that otherwise lack it. Guaranteeing basic rights only to workers who work in a single company is certainly not the ultimate goal, but in the meantime it has undoubtedly the merit of transmitting this culture of work in Europe and is already a reality, even beyond its borders. It has to be said that rebalancing the systems adopted in the various countries does not only mean applying a principle of fairness, which must be pursued in order to do justice, but it is also one of the ways of preventing Europe from being hostage to the dumping effect that speculates on the differences that remain in the world of work in our respective countries. It is a system dear to liberalist politics which exploits the needs of countries in crisis, which is why they are willing to make social sacrifices and which has serious consequences for the welfare state of those countries which have made social advances and which now see them threatened.

It would be foolish, however, to accept that we can rebalance the European system by focusing on lowering the salaries of the countries with the highest salaries. You cannot think that you can compete with the labour costs of emerging countries while at the same time maintaining the purchasing power that fuels our economy. I would therefore like to take this opportunity to remind you that the salaries of Italians are stagnating, unlike those of some of our European neighbours, and that our economy, which cannot focus exclusively on exports, is suffering as a result. In the same way, we cannot think of dismantling European social achievements in the name of downward harmonisation of acquired rights. The accumulation of wealth in the hands of the few who hold power or manipulate it is proof that their policies do not serve the common cause but their greed.

The French government, for example, which also has to deal with a so-

cial system that is difficult to sustain with an ageing population and international competition, but at the same time also reduces taxes on large fortunes and forgoes large revenues. The idea that it is in order to attract foreign investment, which has always been there and which does not in any case justify the sacrifice of one of the best European social systems, is hardly convincing. And in fact, the idea that this is simply part of the mechanism of exchange between political and economic power, the last of which is in the hands of an increasingly small slice of the population, is increasingly widespread.

These, in my view, are the long-range effects of the political changes of the late twentieth century and the consequent deterioration of the principles underlying the founding utopia of Western Democratic and Social Europe. In the previous example we are in fact far removed from the policy of reducing working hours implemented by Martine Aubry under the Jospin government in 2000, which was to see Germany and Italy do the same and which was, moreover, immediately boycotted by her successor Raffarin and his government made up, among others, of Fillon and Sarkozy, two of the major players in the first European liberalist policies, the last of which played a fundamental role in the failure of the European draft constitution by inviting the French to vote no in the referendum in May 2005.

Historical cycles are repeated and between progress and regressions I like to think that in spite of everything history bears witness to the progress of civilization. It is therefore up to us, each one for the issues we follow, to make sure that this positive change comes, because it will come, with the least damage, by convincing, spreading, disseminating what we have learned and sowing if necessary, even when we think we cannot see the fruits in life, the foundations of a fairer and more just future.

I am therefore pleased to know that this is already happening and that the other participants in the project who have returned to their countries have already resumed their activities and, strengthened by this experience, now have more tools to carry on their struggles. Not only in the specific area covered, where they will be able to take advantage of the shared experience in the negotiation of complementary welfare in their companies, but also more widely in sharing with other delegates and colleagues the awareness of the need to pursue the common path in which this topic fits.

Before leaving the floor to Alessandra Damiani, I would like to close by taking a small space to thank my friends at FIRST CISL for the trust they have placed in the various design phases and in entrusting me with this space now. Their benevolence moved and encouraged me to move forward and I thank them all for these two years of collective work. I would also

like to thank the friends who are delegate of the various European trade unions who participated in the initiative and whom I hope to see again soon. I am comforted to know that they share the same ideals as us in their countries.

In our country, the debate on Welfare is part of the choice made some years ago to have, through both national and corporate bargaining, a system subsidiary to public welfare, necessary to make effective a system of social protection that risks if left only in the hands of the public to see the reduction of benefits to the weakest sections of society. This task, therefore, is entrusted to the negotiating welfare system, where for years there have been so-called closed negotiating funds (i.e. of a contractual nature) supplementary to the public pension co-financed by workers and companies, and funds of a health care nature supplementary to the public pension. And it is precisely on the latter that the debate in recent years has assumed even more value than the function and also the functioning of the same.

In the absence of clear and comprehensive legislation that determines its working, today we are in the presence of funds that have chosen a management of benefits almost exclusively for the use of insurance companies. In the case of metalworkers, it is the Metasalute fund, which provides benefits and services for workers and families, exclusively managed by private insurance. The debate in which we are engaged poses the need to make the fund “mixed management”, with some services provided directly by the fund whose governance is equally distributed between the company and the workers, and a series of services that can still be provided by the insurance manager. It is clear that the principle that has determined the creation of a supplementary health fund lies in the need to support families in terms of health expenditure, but also in the quality of the service provided. I will not go into detail about the disparity in public health care between population groups and areas of the country, but the crisis has highlighted how one of the items of savings of Italian families has been precisely health spending. Hence the need to make the national metalworkers’ fund even more effective. The debate is still open, and as FIM CISL we are strongly oriented and convinced that a mixed management of services is necessary to give a better response to the needs of those we represent, without fuelling competition in a market like the insurance market that risks making the system of services offered weak.

But welfare is not only pension or health care, but also education. For this reason in the current contract of metalworkers, which we are renewing in these months, we have negotiated and obtained the subjective right to vocational training. We cannot think that the changes underway alone will produce greater professionalism if they are not accompanied by professional

training and retraining. A necessity but also an opportunity. For this reason we wanted and obtained for our colleagues the right to continuous training. We are committed, as I said, to renewing the national metalworkers' contract, and this time too we will be committed to strengthening what has been achieved to make this right effectively enforceable.

Pensions, health, training and also working hours and the balance between work and private life are the macro themes of welfare, which we know and want to continue to contact in our model of industrial relations, always in the logic that marked its birth, a logic of subsidiarity is never to replace the public level, which cannot give way to privatization, but which needs to be able to give universalistic answers of an integrated welfare that through the negotiation process can make the system more efficient overall.

