

a cura di Tiziano Treu

# Welfare aziendale

Migliorare la produttività  
e il benessere dei dipendenti



Disponibile anche in eBook

Con Cd-Rom



IPSOA  
Gruppo Wolters Kluwer

## CAPITOLO VII

### **WELFARE PRIVATO IN EUROPA. CASI STUDIO E COMPARAZIONE<sup>1</sup>**

di Michele Faioli

**Sommario:** 7.1. Introduzione sul metodo della comparazione. Mutualizzazione *endo*-aziendale e mutualizzazione *eso/inter*-aziendale – 7.2. Caso olandese. Il *Levensloopregeling* confronto con schemi analoghi di *welfare* privato – 7.3. Caso francese. L'OCIRP e la multifunzionalità del *welfare* privato – 7.4. Cittadini/lavoratori della multinazionale Google Inc.: *cd. Googlers* nel *welfare* privato transnazionale

#### **7.1 Introduzione sul metodo della comparazione. Mutualizzazione *endo*-aziendale e mutualizzazione *eso/inter*-aziendale**

Il *welfare* privato dei Paesi europei può essere analizzato comparativamente facendo ricorso a almeno due schemi teorici. L'applicazione concreta di tali schemi in ciascuna realtà socio-giuridica dipende in larga parte dalle relazioni industriali e dal sistema di sicurezza sociale a rilievo pubblicistico esistenti nel Paese individuato per l'esame<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Le ricerche bibliografiche del presente saggio sono state svolte anche con l'ausilio dei Junior Fellow della Scuola Europea di Relazioni Industriali. In particolare il dott. Davide Ghiggiarelli ha approfondito gli aspetti organizzativi del sistema olandese.

<sup>2</sup> Gli studi più recenti e più interessanti sono di Aspalter C., *The development of ideal-typical welfare regime theory*, in *International Social Work*, 2011, 54, 6, 735-750. Si v. anche per l'impostazione più classica Titmuss R.M., *Social Policy*, London, 1974 nonché Esping-Andersen G., *The Comparison of Policy Regimes*, in Rein M., Esping-Andersen G., Rainwater L. (a cura di), *Stagnation and Renewal*, in *Social Policy*, 3-12, New York, 1987; dello stesso A., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Cambridge, 1990; nonché, *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford, 1999.

Il che significa tracciare una linea crescente o decrescente di sviluppo del *welfare* privato in ragione:

- (i) dell'ampiezza di azione della contrattazione collettiva nazionale e/o decentrata nonché
- (ii) della capacità di liberazione del bisogno socialmente individuato dal sistema di sicurezza sociale a rilievo pubblicistico.

Il **primo schema teorico** riguarda i Paesi europei nei quali la sicurezza sociale pubblica riduce al minimo lo spazio di integrazione/sostituzione del *welfare* privato con la conseguenza che la contrattazione collettiva nazionale e/o decentrata si limita a coordinare prevalentemente i profili gestionali e di flessibilità del rapporto di lavoro.

Questo schema può essere sintetizzato, solo per fini scientifici di questo studio, con l'espressione "*welfare* privato a bassa incidenza": esiste una diffusione ampia del sistema pubblico e dunque l'incidenza del *welfare* privato non è significativa per le logiche "*people care*" connesse alla previdenza privata.

Tra i Paesi riferibili a questo schema si debbono annoverare certamente quelli di tradizione bismarkiana e scandinava. In questi casi, ripercorrendo anche le fasi di istituzionalizzazione della sicurezza sociale, si può ritenere che vi sia stato nel tempo un assorbimento verso strutture pubbliche o para-pubbliche delle esperienze aziendali o mutualistico-categoriali di *welfare* privato.

Il **secondo schema teorico** riguarda i Paesi europei nei quali alla contrattazione collettiva nazionale e/o decentrata viene delegata anche la funzione di creazione di schemi di *welfare* privato utile a integrare prestazioni a base pubblicistica. Questo schema di *welfare* privato è evidentemente "a alta incidenza".

Qui si possono inserire paesi a diversa impostazione: la Francia ha una tradizione di istituzioni paritetiche riferibili a questo schema, seppur attuate secondo logiche più mutualistiche-intersectoriali; l'Italia si pone in una posizione mediana tra *welfare* privato mutualistico-settoriale (enti bilaterali con finalità previdenziali) e *welfare* privato aziendale; in Olanda si ritrovano forme anomale, ma molto interessanti, di *welfare* privato aziendale e mutualistico-settoriale con matrice comune.

Non si può non rilevare, tuttavia, che in gran parte dei paesi europei la contrattazione collettiva decentrata-aziendale realizza solo nella grande impresa un tendenziale equilibrio tra privato e pubblico nella sicurezza sociale a prescindere dalla quantità/qualità delle prestazioni a base pubblicistica.

Nella piccola e media impresa (PMI) il *welfare* privatosi concretizza, invece, in corpi intermedi tra azienda e lavoratore che si tramutano in istituzioni bilaterali o paritetiche, con soggettività giuridica e capacità (diretta o indiretta) di gestione dell'asse contributivo ai fini della successiva erogazione di prestazioni.

La prestazione che deriva dal *welfare* privato, a prescindere dalla situazione riferibile alla grande impresa o alla PMI; è da intendersi in termini moderni alla stregua di prestazione previdenziale ove il rischio/bisogno è connesso all'alternanza lavoro/non lavoro, alla formazione professionale, alla gestione delle fasi conclusive della carriera professionale, a bisogni/situazioni personali o familiari, alla salute/*long term care*.

Il *mix*, o combinazione necessaria, tra schemi finalizzati all'ri-attivazione del lavoratore e schemi volti al mero sostegno economico è tendenzialmente presente in tutti i paese europei.

Le prassi possono essere più o meno differenziate in base al tipo di intervento rimesso al *welfare* privato.

Tornando, però, ai due modelli teorici di cui in premessa, il criterio che qui si sceglie di utilizzare per la comparazione attiene al concetto di mutualizzazione. In altre parole i due schemi teorici (a alta o a bassa incidenza) si misurano nella realtà delle cose sulla mutualizzazione *endo*-aziendale o sulla mutualizzazione *eso* o *inter*-aziendale.

Il modello *eso*-aziendale o *inter*-aziendale determina l'analisi degli schemi di *welfare* privato che oltrepassano le mura dell'azienda, raggiungendo la categoria di lavoratori/aziende vincolati a un contratto collettivo evidentemente non aziendale, ma *inter*-aziendale, o regionale/territoriale, sino a quello nazionale. Tali schemi sono riferibili a forme di mutualizzazione anche *inter*-settoriale ove generalmente una istituzione bilaterale, con funzione gestionale del *welfare* privato, diviene punto di attrazione di più contratti collettivi nazionali o territoriali, ricollegabili a settori vari.

Il modello a mutualizzazione *endo*-aziendale è perimetrato dall'azienda (o gruppo) in cui viene introdotto. Non si pongono problemi sulla vincolatività del datore di lavoro e dei lavoratori alle clausole istitutive e ai consequenziali obblighi contributivi. Al contrario, il modello mutualizzazione *eso/inter*-aziendale pone generalmente problemi rispetto al vincolo contrattuale e alla contribuzione.

Per questa ragione si vede una tendenza europea a rendere obbligatoria, in alcuni casi, l'adesione (ove si renda necessario per stabilità di lungo periodo il *mix* pubblico/privato) e in altri

casi a impostare promozioni fiscali o contributive per chi decida liberamente di aderire.

Ora se si volesse tenere presente la letteratura scientifica di settore<sup>3</sup> sulla distinzione tra tipi di *welfare state* si dovrebbero prendere in considerazione indici di vario genere. In particolare, volgendo lo sguardo agli elementi essenziali che compongono i tipi di *welfare state* occidentali, all'interno dei quali va posta anche la bipartizione tra pubblico-privato della sicurezza sociale, si debbono analizzare:

*“(a) the type of social rights guaranteed, including systems of guaranteed minimum income (such as minimum wage, minimum state pensions, minimum levels of social assistance, ecc.);*

*(b) the welfare mix applied;*

*(c) the specific emphasis of the role of the state, the market, the family, and the individual;*

*(d) the degree of decommodification;*

*(e) the degree of stratification; and*

*(f) the degree of individualization”.*

Ma ciò non basterebbe per analizzare il complesso sistema da cui origina il *welfare* privato dei Paesi europei.

Il *welfare* privato, che è determinato in partenza dalla combinazione tra relazioni industriali e sicurezza sociale pubblica, segue regole di sviluppo o implementazione che si uniformano

<sup>3</sup>Si v. Esping-Andersen, op. cit., 1990 e 1999.

al dato antropologico o evolutivo-sociale di un certo contesto giuridico e di un certo sistema di sicurezza sociale.

Il tema da analizzare in visione comparativistica coincide con punte avanzate di *welfare* privato che descrivono il miglioramento delle condizioni del lavoratore mediante forme di mutualizzazione *endo-aziendale* o *eso/inter-aziendale*<sup>4</sup>.

### 7.2. Caso olandese. Il Levensloopregeling confronto con schemi analoghi di *welfare* privato

Una forma esemplare di *welfare* privato introdotta nel sistema olandese, a adesione individuale non obbligatoria, incentivata attraverso una tassazione agevolata, tesa al miglioramento delle condizioni di vita dell'individuo, è rappresentata dal Levensloopregeling (di seguito anche il "fondo LCSS" o "LCSS"). È una forma di *welfare* privato anche di tipo aziendale (*endo-aziendale*).

Il LCSS offre al lavoratore la possibilità di accantonare una parte della propria retribuzione per finanziare periodi di aspettativa/congedo dal lavoro non retribuito non correlati a schemi pubblici previdenziali allo scopo di assicurare una migliore autodeterminazione sull'impiego del tempo nel corso della propria vita.

<sup>4</sup>Per una rilettura nel contesto previdenziale italiano del concetto di mutualizzazione si v. Bozzao P., La previdenza sociale tra mutualità e solidarietà, in *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 2003, fasc. 3, pag. 117 - 122; Lagala C., La previdenza sociale tra mutualità e solidarietà. Percorsi del sistema pensionistico e degli ammortizzatori sociali, Bari, 2001. Sul profilo storico si rinvia a La Torre A., L'assicurazione nella storia delle idee. i) L'idea di mutualità, in *Assicurazioni*, 1993, fasc. 1, pag. 3 - 42.

L'istituto è espressione di una visione *cd.* olistica della vita<sup>5</sup> ed è ispirato a una tendenza alla "individualizzazione" dell'esercizio dei diritti: il lavoratore chiede di esercitare il diritto alla sospensione con sostegno al reddito erogato dal fondo LCSS mediante accesso diretto e individualizzato alla prestazione.

Quella visione della vita coincide con impostazioni esistenziali riassunte con l'espressione "*peak hours of your life*".

Il potere di autodeterminare il proprio tempo viene concretizzato nel consentire ai singoli lavoratori di scegliere quando godere dei periodi di aspettativa/congedo, individuando autonomamente il momento più adatto, anche in ragione dell'età e della carriera professionale, e di riferire quella sospensione a ragioni che rientrano nel proprio alveo valutativo (la cura dei figli o dei genitori, il congedo formativo, periodi di vacanza o anche periodi sabbatici). L'istituto si concilia con la logica della transizione lavoro-non lavoro<sup>6</sup> nell'ottica di garantire prestazioni di sostegno al reddito al lavoratore nelle fasi di formazione, di cura o di riposo con contestuale rafforzamento delle capacità profes-

<sup>5</sup> In questo senso, si v. Heinz W. H., Marshall V. W., *Social Dynamics of the Life Course: Transitions, Institutions, and Interrelations*. New York, 2003; De Gruyter; Mortimer J. T. e Shanahan M. J., *The Handbook of the Life Course*, New York, 2003

<sup>6</sup> Sul "transitional labour markets approach" v. Anxo D. e Boulin J. Y., *The organization of time over the life course: European trends*, in *European Societies*, 2006, fasc. 2, pag. 34-319; Erhel C., *Life-course policies and the labour market*, in D'Addio A. C. e Witheford P., *Modernising Social Policy for the New Life Course*, in *Organization for Economic Cooperation and Development*, Parigi, 2007, pag. 71-149; Schmid G., *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, WZB Discussion Paper FS I, Social Science Research Center Berlino, 1998, pag. 98-206 e sempre dello stesso autore, *Social risk management through transitional labour markets*, in *Socio-Economic Review*, 2006, fasc. 4, pag. 1-33.

sionali di medio-lungo periodo (i.e. garantire una occupabilità e incentivare la permanenza sul mercato del lavoro).

Il fondo LCSS possiede le seguenti caratteristiche<sup>7</sup>:

- (i) il diritto è garantito ai lavoratori subordinati con la predisposizione di strumenti idonei a assicurarne l'esercizio;
- (ii) non esiste un obbligo di adesione al programma imposto dal contratto collettivo, e dunque l'esercizio individuale del diritto di adesione è rimesso alla libera scelta dell'individuo;
- (iii) il montante contributivo è continuamente incrementato, sino a un tetto massimi;
- (iv) il lavoratore accumula una posizione contributiva nel fondo LCSS il quale è istituito presso un soggetto istituzionale diverso dal datore di lavoro coincidente con banche, imprese di assicurazione o fondi pensione.

Si tratta di un paradigma di *welfare* privato che si basa su meccanismi di adesione libera del lavoratore allo schema previdenziale privato, con riflessi sulla contribuzione del datore di lavoro alla posizione del lavoratore presso il fondo. A tal proposito si noti che è possibile versare sino al 12% del salario annuo lordo per un massimo del 210% di montante contributivo. Ciò significa che con 17,5 anni di accantonamento ( $17,5 \times 12\% = 210\%$  della retribuzione lorda annua) si raggiunge il tetto massimo di montante contributivo. Le indennità per lavoro straordinario, supplementare e domenicale/festivo sono considerati elementi da far confluire alla posizione contributiva del lavoratore su opzione di quest'ultima.

---

<sup>7</sup> Per una disamina completa delle caratteristiche fondamentali del Levensloopregelingsi v. Delsen L. Smits J., Does the Life Course Savings Scheme Have the Potential to Improve Work-Life Balance?, in *British Journal of Industrial Relations*, 2010, pag. 583-604.

Data la posizione contributiva, il lavoratore può esercitare il diritto alla sospensione del lavoro (congedo/aspettativa), con sostegno al reddito erogato dal fondo LCSS. Il datore di lavoro, in presenza di ragioni di carattere oggettivo, mediate anche dalla contrattazione collettiva applicabile, potrà non autorizzare il periodo di sospensione.

L'istituto non si applica a quelle ipotesi di sospensione del lavoro già correlate a schemi previdenziali pubblici di sostegno al reddito (e.g. congedi parentali, maternità, ecc.). Una volta utilizzato il fondo non viene precluso un nuovo esercizio del diritto: il lavoratore, una volta rientrato nel proprio posto di lavoro, potrà ricominciare a accantonare contribuzione in vista di un ulteriore periodo di congedo/aspettativa.

Viene altresì impostato un diritto alla portabilità: il montante contributivo, metaforicamente una specie di "zainetto" contributivo, segue il lavoratore sia nell'ipotesi di trasferimento della posizione da un fondo a un altro fondo, sia allorché il lavoratore, accedendo al trattamento pensionistico, decida di riversare quanto accumulato nel fondo LCSS alla propria posizione pensionistica complementare.

I contributi versati al fondo LCSS e le prestazioni sono esenti da imposta. Al momento del congedo a ciascun lavoratore sarà applicata un tassazione forfettaria di circa 200 Euro per ogni anno di contribuzione al fondo LCSS.

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/aspettativa e fissano le ragioni di incompatibilità tra esercizio del diritto del lavoratore e organizzazione produttiva del datore

di lavoro. Si regola altresì il diritto alle mansioni equivalenti per il periodo di lavoro successivo al rientro dal congedo/aspettativa.

Il contratto collettivo, che è la fonte istitutiva del fondo LCSS a livello di settore o di azienda, permette il ricorso anche a un intermediario finanziario specializzato per la gestione del montante contributivo.

Studi di carattere sociologico avevano dimostrato che i lavoratori olandesi desideravano una impostazione individualizzata alla divisione del proprio tempo e, in ragione di ciò, era stata prevista una adesione significativa al fondo LCSS stimata tra il 20 e 30%<sup>8</sup>.

Purtroppo l'adesione della forza lavoro olandese non appare significativamente alta (6-8%)<sup>9</sup>. Le ragioni della scarsa adesione sono riferibili a un meccanismo di *adverse selection* sul mercato del lavoro<sup>10</sup> che ha portato a fare aderire all'istituto i lavoratori con retribuzioni più elevate<sup>11</sup>: non tutti i lavoratori sono in grado

---

<sup>8</sup>Si v. <http://www.or-online.nl/service/enieuwsbrief/2004/39> nonché Van der Erf S., Van der Veen M., *Levensloop. De levensloop van jongeren, eenkwantitatief online onderzoek naar het thema "levensloop"*, 2004 NetPanel/FNV October November.

<sup>9</sup>Delsen L. Smits J., *Does the Life Course Savings Scheme Have the Potential to Improve Work-Life Balance?*, in *British Journal of Industrial Relations*, 2010, pag. 583-604.

<sup>10</sup>Frericks P., de Graaf W. e Mayer R., *Configurations of Rights linked to Pension Reform. Final report of project 'Employees' Resources and Social Right in Europe*, in: [http://www.univnancy2.fr/ILSTEF/RESORE/FrericksDeGraafMaier\\_RESORE\\_WP5\\_DEL341.pdf](http://www.univnancy2.fr/ILSTEF/RESORE/FrericksDeGraafMaier_RESORE_WP5_DEL341.pdf), 2005; Keuzenkamp S., *Een EER voor de Levensloopregeling, Sociaal en Cultureel Planbureau/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*, 2004.

<sup>11</sup>Frericks P., de Graaf W., Mayer R., *Configurations of Rights linked to Pension Reform. Final report of project 'Employees' Resources and Social Right in Europe*, in [http://www.univnancy2.fr/ILSTEF/RESORE/FrericksDeGraafMaier\\_RESORE\\_WP5\\_DEL341.pdf](http://www.univnancy2.fr/ILSTEF/RESORE/FrericksDeGraafMaier_RESORE_WP5_DEL341.pdf), 2005.

di risparmiare tempo e denaro. A ciò si aggiunga che il regime fiscale cui è sottoposto il fondo LCSS è particolarmente adatto a agevolare le retribuzioni più elevate le quali ricavano un maggior profitto dalla previsione di un'imposta fissa non vincolata dalla quota di reddito versata. In questa dinamica si inserisce anche l'efficace concomitanza di schemi paralleli più vantaggiosi di risparmio salariale ai fini pre-pensionistici (Spaarloonregeling – Salary Savings Scheme)<sup>12</sup>.

Da qualche anno si inizia a vedere qualche spazio di operatività del fondo LCSS per i giovani lavoratori e le lavoratrici. Per queste categorie di lavoratori la filosofia del “*peak hours of your life*” è evidentemente più importante di altri fattori.

In Belgio, in Francia ed in Germania istituti comparabili regolano prevalentemente la riduzione o sospensione dell'orario di lavoro giornaliero<sup>13</sup>.

Questi schemi di *welfare* privato non hanno contenuti analoghi al fondo LCSS. Nei casi riferibili alla Germania, al Belgio e alla Francia, infatti, si è deciso di collegare il programma di aspettativa/congedo individuale a un meccanismo di rotazione oraria, con contestuale beneficio di tempi straordinari di lavoro accumulati lungo la carriera professionale, per accompagnare la

<sup>12</sup>Delsen L. Smits J., Does the Life Course Savings Scheme Have the Potential to Improve Work-Life Balance?, in *British Journal of Industrial Relations*, 2010, pag. 583-604.

<sup>13</sup>Devisscher S., Sanders D., Ageing and life-course issues: the case of the career break scheme (Belgium) and the life-course regulation (Netherlands)', in D'Addio A. C. e Whiteford P., *Modernising Social Policy for the New Life Course*, Organisation for Economic Cooperation and Development, 2007, Parigi, pag. 117-32; Seifert H., Regulated flexibility—flexible working time patterns in Germany and the role of works councils', in *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 2008, pag. 227-40.

transizione lavoro-pensione o per facilitare la gestione aziendale di riduzione temporanea di orario di lavoro.

Nel fondo LCSS, invece, la prestazione di *welfare* privato è impostata secondo l'idea del "*peak hours of your life*" la quale regge sostanzialmente un meccanismo di diritto individualizzato a aspettative/congedi con sostegno al reddito connesso.

Nel **sistema tedesco**, per iniziare a impostare in chiave comparativistica alcuni aspetti del fondo LCSS, esiste un programma di *welfare* privato assimilabile. Si tratta del **langzeitkonto**<sup>14</sup>.

Con un fondo-patrimonio separato viene raccolto un montante virtuale di ore di lavoro straordinario o ferie non godute. Quel montante può essere liquidato al lavoratore con sospensioni della prestazioni di lavoro equivalenti (congedi, ferie, ecc.), con accesso alla pensione in via anticipata, o in danaro. Ciascun lavoratore ha un conto individuale, con diritto alla portabilità presso altro fondo-patrimonio in caso di dimissioni/licenziamento. Esiste una protezione speciale in caso di insolvenza del datore di lavoro. La partecipazione è volontaria.

Nel **sistema francese** si può analizzare il *compte épargne temps* (CET)<sup>15</sup>. Il CET è un conto-ore che permette al lavoratore di scegliere, a fronte di ferie non godute/lavoro straordinario, tra sospensione del lavoro con retribuzione o liquidazione di un importo/indennità per equivalente. Il lavoratore è l'unico titolare di

<sup>14</sup> Seifer H., Arbeitszeit- und Lernzeitkonten – Ein Ansatz für alternsgerechtes Arbeiten?, in Soziale Lebenslaufpolitik, 2010, 498-513.

<sup>15</sup> Didelot L., Barbe O., Compte épargne temps : la comptabilisation, in Revue Française de Comptabilité, 2011, 446 23-25 ; Zapf I., Les comptes épargne-temps, instruments de flexibilité Regards sur l'économie allemande, ISSN 1965-0787, 2011, 6, 101, 25 – 31.

tale diritto di scelta. Il contratto collettivo aziendale stabilisce i criteri di funzionamento del CET.

Più a fondo, il contratto collettivo aziendale dispone in materia di:

- (i) limiti e quantità del lavoro straordinario utile per il conto ore;
- (ii) modalità di gestione del CET;
- (iii) modalità di liquidazione dell'importo corrispondente alle ore accumulate;
- (iv) la durata delle sospensioni equivalenti. Il quadro normativo è

stato recentemente rinnovato ed è crescente l'attenzione delle Parti sociali su tale istituto anche al fine di promuoverne l'introduzione nelle negoziazioni aziendali. La garanzia sul monte corrispondente al conto-ore individuale è prestata da soggetti qualificati (enti bilaterali, società di mutuo soccorso, banche, assicurazioni, ecc.). L'ispettorato del lavoro verifica le caratteristiche del soggetto qualificato e del contratto di garanzia. In caso di cessazione del rapporto di lavoro, si può ottenere l'indennità per equivalente o chiedere la trasferibilità a un organismo speciale (Casse des dépôts et consignations). Con un meccanismo articolato (il cd. *Déblocage des droits consignés*) il lavoratore potrà trasferire la posizione finanziaria derivante dal conto individuale a altri piani di risparmio aziendale (il PEE - *plan d'épargne d'entreprise* o il PERCO - *plan d'épargne pour la retraite collectif*). Se il lavoratore non chiede la liquidazione del con-

to-ore sino alla pensione di vecchiaia avrà diritto a benefici contributivi e fiscali<sup>16</sup>.

### 7.3. Caso francese. L'OCIRP e la multifunzionalità del *welfare* privato

L'OCIRP è un caso studio di *welfare* privato. L'OCIRP è uno schema di bilateralità francese volto a sostegno al reddito e finanziamento di formazione. In esso si trovano prestazioni di vario tipo, a rilievo gestionale assicurativo, con impatto su una generalità significativa di lavoratori francesi (circa 5,5 milioni di beneficiari, con 120 accordi collettivi di riferimento, 202 milioni di euro di contribuzione incassata, circa 72 milioni di euro per le prestazioni erogate).

Il sostegno al reddito è collegato a eventi non solo riducibili all'alternanza lavoro/non lavoro (sostegno in fase di prepensione, disabilità/*long care term*, dipendenza). Il finanziamento della formazione può riguardare componenti della famiglia del lavoratore.

Si tratta di un'esperienza interessante per l'innovazione dei modelli classici europei di bilateralità e *welfare* privato, a rilevanza sia aziendale che settoriale. È, infatti, considerato un caso studio perché si tratta di *welfare* privato applicabile anche alla piccola e media impresa per riflesso della contrattazione collettiva settoriale la quale, richiamando lo schema nelle proprie nor-

<sup>16</sup> 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, entro determinati limiti, e dalla esclusione dalla base imponibile ai fini contributivi, entro determinati limiti, dell'importo versato al CET.

me, permette l'accesso a servizi/prestazioni di *welfare* privato già organizzati da istituzioni bilaterali/paritarie. Il che determina una efficienza gestionale non marginale derivante da mutualizzazione *eso-aziendale* dei medesimi rischi.

L'OCIRP predispone schemi di *welfare* privati multifunzionali. I contratti collettivi rinviano all'OCIRP per le prestazioni da esso erogato, determinando un vincolo di adesione/contribuzione in capo al datore di lavoro.

L'OCIRP è, sotto un profilo strettamente giuridico, un'istituzione paritetica di previdenza privata cd. collettiva. Esso integra la previdenza obbligatoria, a rilevanza pubblicistica, e 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 (*des branches professionnelles*).

Sebbene le prestazioni siano gestite e erogate dall'OCIRP, è la contrattazione collettiva (settoriale o decentrata/aziendale) a disporre il tipo di prestazione a cui far accedere i beneficiari relativi all'ambito di applicazione contrattuale.

Tra le prestazioni 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 per inoccupazione, sostegno integrativo per congedi parentali, invalidità, situazioni di dipendenza relative ai discendenti o ascendenti, ecc.) e ai rischi "*des engagements liés à la durée de vie*" (sostegno al reddito per i superstiti, sostegno alla formazione della prole, piani di risparmio individuali o collettivo-aziendali, ecc.).

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: si è di fronte all'idea che il sistema pubblico-obbligatorio non riesca a dare una soluzione al cd. "*coup dur*" che cade sulla professione di un lavoratore in alcune fasi della vita.

L'OCIRP è, in termini più concreti, un'istituzione paritetica che gestisce *welfare* privato per rinvio diretto della contrattazione collettiva la quale indicale tipologie di prestazioni e compone il regime dei diritti.

La contribuzione all'OCIRP non è considerata utile per il calcolo della base imponibile ai fini previdenziali. Sono inoltre previste forme di deducibilità fiscale. Si tratta di due elementi non marginali per la valutazione della diffusione di questi strumenti nel sistema francese.

Il datore di lavoro, per i profili organizzativi e di gestione delle risorse umane, ha uno strumento in più per fidelizzare e attrarre il lavoratore o i lavoratori con prestazioni variegate di *welfare* privato, quasi a "catalogo" o a la carta in quanto già predisposte.

La gestione paritetica dell'OCIRP è il dato prevalente della realtà giuridica che definisce le differenze tra OCIRP e le altre istituzioni che si occupano nel sistema francese di *welfare* privato<sup>17</sup>.

L'OCIRP è particolarmente interessante per i fini di questo studio perché anche essa attiene a una visione cd. olistica della

<sup>17</sup> Tali istituzioni sono (i) le istituzioni paritetiche, tra cui vi è l'OCIRP, a rilevanza contrattuale in ragione di rinvio diretto nelle norme del contratto collettivo decentrato o di settore; (ii) le società di mutuo soccorso, (iii) le assicurazioni, (iv) le sociétés d'assurance mutuelle.

vita professionale del lavoratore, mettendo a fuoco i bisogni del nucleo familiare (formazione della prole, sostegno al reddito per inoccupazione e/o disabilità, *long term care*, ecc.). Il lavoratore può aderire all'OCIRP e beneficiare dei trattamenti nella misura in cui i contratti collettivi abbiano incluso la categoria/settore o l'azienda in cui esso presta la propria attività lavorativa. Non è possibile, in altri termini, un'adesione svincolata da norme contrattuali di riferimento.

L'OCIRP raccoglie una serie di istituzioni previdenziali private di secondo livello, anche di matrice sindacale e paritaria. È un'organizzazione di organizzazioni e, dunque, per definizione è un'organizzazione complessa in quanto costituita da dette istituzioni. Ha una funzione "ombrello", di sintesi e di raccordo di altre istituzioni. Da ciò si deduce il grado di efficienza del sistema complessivamente inteso.

#### **7.4. Cittadini/lavoratori della multinazionale Google Inc.: *cd. Googlers nel welfare privato transnazionale***

Il *welfare* privato di Google è caratterizzato dalla creazione di una specie di "cittadinanza transnazionale di *welfare* privato".

In altri termini il lavoratore di Google, 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 per l'impatto che detto *welfare* privato ha sulle norme di legge e di contratto collettivo, per rilievi anche contributivi e fiscali.

Si crea, almeno in apparenza, una cittadinanza transnazionale del *cd. Googler* (il lavoratore di Google). E si tratta di una cit-

tadinanza transnazionale riferita esclusivamente al *welfare* privato di cui il lavoratore gode.

Si potrebbe affermare, ricorrendo a un simbolismo, che è il *welfare* privato planetario/transnazionale di Google a configurare la fisionomia professionale del *Googler*, cioè del lavoratore che svolge la propria attività alle dipendenze di Google e contestualmente beneficia di quei precisi schemi di *welfare* privato aziendale. I punti salienti del piano di *welfare* privato in Google sono cinque<sup>18</sup>:

- (i) *Stay healthy, save time* – il *Googler* riceve oltre all'assistenza sanitaria integrative una serie di servizi collegati alla salute volti a tenere il lavoratore "*healthy and happy*". L'*Health Coaching* è l'esperimento più interessante da notare tra questi servizi. In questa prospettiva Google offre gratuitamente in azienda ogni giorno cibo e bevande biologiche, riferibili anche alla produzione locale, incoraggiando uno stile di vita salutare. Inoltre esistono percorsi di miglioramento fisico fissati con un *trainer* che l'azienda mette a disposizione nella palestra aziendale.
- (ii) *Travel without worries* – il *Googler* deve poter viaggiare senza problemi. Qualora si trovasse in situazioni di pericolo, emergenza o altro bisogno, il piano di *welfare* privato predispone aiuti e supporti ovunque nel mondo.
- (iii) *More time with your baby* – risorse economiche e conciliazione di vita/lavoro sono predisposte dal *welfare* private aziendale transnazionale. La prestazione di *welfare* privato si

<sup>18</sup> Per una disamina recente si v. Laakmann McDowell G., *The Google Resume: How to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any Top Tech Company*, Hoboken N.J. - Wiley, 2011.

concretizza anche in uno speciale sostegno al reddito per le prime 4 settimane di vita del bambino.

- (iv) *Never stop learning* – il *Googlers* ha diritto al rimborso di spese per la propria formazione. Si tratta di un congedo per formazione specialistica universitaria a tempo pieno, con un rimborso spese non marginale (nel 2007 era fissato in 150 mila dollari per un periodo non superiore a 5 anni di congedo).
- (v) *Legal aid for less* – il *Googler* riceve prestazioni legali di assistenza o consulenza a costo ridotto mediante una forma di mutualizzazione.

Il *Googler* (cioè, il lavoratore di Google) beneficia di tali prestazioni nell'ambito dell'azienda/entità Google di appartenenza.

Il *Googler* ritrova medesimi schemi di *welfare* privato in qualunque azienda riferibile a Google, ovunque essa operi nel mondo, perché a livello transnazionale si utilizza un metodo comune di rilevazione dei bisogni e di definizione conseguente di detti schemi. In particolare per svolgere questa rilevazione si utilizzano tre strumenti:

- (i) annualmente viene somministrato un questionario (“*Googlegeist*”) che è volto alla misurazione dei bisogni dei lavoratori/*Googlers* in ogni settore;
- (ii) si costituiscono *clubs* dove i lavoratori possono esprimere osservazioni su trend e bisogni nonché confrontarsi con i colleghi delle risorse umane (i *clubs* sono anche definiti come “*Grayglers*”);
- (iii) circolano *email* per saggiare l'umore e le valutazioni dei lavoratori su ogni prestazione di *welfare* privato introdotta.

Il *welfare* privato diventa in questa prospettiva una strategia di gestione del personale<sup>19</sup>. Anzi, a questo riguardo, deve ribadirsi che la peculiarità di questo *welfare* privato è la trasformazione di esso in una strategia transnazionale di gestione del personale.

Gli elementi di specialità del *welfare* privato, già riconoscibili in altri sistemi, qui si ampliano in un contesto di esigenze avvertite dal gruppo dirigente della Google come “*driver*” dell’innovazione e della produttività.

Se si analizza l’impatto di questo *welfare* privato sui *Googlers* si nota come le “infrastrutture” di *welfare* privato (non possono non dirsi diversamente) che sono state introdotte hanno come obiettivo primario il miglioramento delle pratiche di HR e di capitale umano. La conseguenza diretta è la promozione delle capacità e dell’innovazione del singolo e del gruppo di lavoratori, la conseguenza indiretta è il benessere del singolo e del gruppo dei lavoratori.

Ciò, per converso, mette in evidenza l’aspetto più significativo di questo sistema di *welfare* privato. Lo scambio tra prestazioni di *welfare* privato e modello di gestione del personale si traduce nello sviluppo della fiducia tra gruppi di lavoratori (gruppo dirigente, gruppo non dirigente).

Questo sviluppo diventa, secondo alcuni studi, abilità dei lavoratori a cogliere le novità esterne del mercato e a riportarle in

<sup>19</sup> Si veda in recentissimi studi del Center for Advanced Human Resource Studies, *Building strong social connections increases innovation capability* (CAHRS ResearchLink No. 7). Ithaca, NY, Cornell University, ILR School, 2012, July.

azienda<sup>20</sup>. Il processo si chiude con l'aver a disposizione tutto ciò che serve alla persona per stare bene in azienda e migliorare le competenze professionali.

---

<sup>20</sup>Collins C. J., Clark K. D., Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage, in *Academy of Management Journal*, 2003, 46, 740–751.