

Imprese e Welfare. Preferenze e azione collettiva in Europa
Two years project funded by the European Commission DG Employment No.
VS/2020/0141

Relazione finale

Sabrina Colombo; David Natali; Emmanuele Pavolini; Iacopo Gronchi; Anna Paus; Tommaso Sacconi;
Andrea Terlizzi, Andrea Califano

1. Introduzione

Il Modello Sociale Europeo (MSE) è stato in grado di realizzare una crescita economica socialmente inclusiva. Buona parte di questo successo è legato a uno strumento e a una pratica socio-istituzionale cruciale: il dialogo sociale, che è caratterizzato da una robusta e vivace partecipazione dei lavoratori e dei loro rappresentanti sindacali, nonché delle imprese e delle loro associazioni, anche se con rilevanti variazioni tra gli Stati membri dell'UE. Negli ultimi anni, diversi fattori hanno messo sotto pressione questo modello. L'UE ha deciso di rilanciare il MSE, come dichiarato in diversi documenti ufficiali (tra cui il Pilastro europeo dei diritti sociali).

In questo scenario, è di fondamentale importanza comprendere le preferenze, le posizioni e l'azione collettiva dei datori di lavoro - in interazione con i sindacati e i governi - sullo stato sociale e la sua riforma. Il presente progetto ha due obiettivi principali:

1. Comprendere meglio le preferenze delle imprese verso le politiche sociali e come tali preferenze stiano cambiando in un'economia post-industriale e globale.
2. Capire meglio come si sta evolvendo il ruolo delle associazioni dei datori di lavoro (AI) nell'esprimere e rappresentare le preferenze dei datori di lavoro e nel forgiare le proprie posizioni nelle riforme del welfare a livello europeo e nazionale.

Per inquadrare questi due principali obiettivi di ricerca, è utile ricordare la definizione di politica di Lasswell: chi ottiene cosa, (quando) e come. Come suggerito da Culpepper (2016), applicare questa definizione al nostro campo di ricerca implica rispondere a una serie di domande.

La domanda sul "chi": qual è la struttura delle imprese nell'Europa contemporanea? Quali caratteristiche hanno le imprese in Europa (in termini di distribuzione tra i diversi settori economici, dimensioni, tipo di lavoratori impiegati, ecc.) Quanto cambiano queste caratteristiche tra i vari Paesi?

La domanda sul "cosa": quali sono le preferenze e le posizioni dei datori di lavoro in materia di politica sociale? Cambiano tra i diversi ambiti politici e tra i vari Paesi? Le preferenze dei datori di lavoro sono le stesse del passato?

La domanda sul "come": citando Culpepper (2016), questa domanda ha a che fare con le strategie che i datori di lavoro e le AI hanno impostato per far parte del processo decisionale delle politiche di welfare. A questo proposito, sorgono diverse domande. Qual è oggi il ruolo dell'azione individuale ma anche collettiva dei datori di lavoro in questo ambito? Qual è il ruolo delle multinazionali e delle aziende attive nelle catene globali del valore? Qual è anche il ruolo dei piccoli datori di lavoro e dei lavoratori autonomi (Beramendi et al. 2015)?

Il presente rapporto riassume i principali risultati del progetto BAWEU (Business and Welfare in Europe), finanziato dalla Direzione Generale Occupazione della Commissione europea. Il progetto ha avuto l'obiettivo di raccogliere evidenza empirica sul cambiamento del ruolo dei datori di lavoro e delle loro organizzazioni, sulle loro preferenze, sulla loro posizione e sul loro comportamento (impegno/coinvolgimento) nel dibattito sulle riforme del welfare e sulla strategia che i datori di lavoro e le loro organizzazioni hanno impostato per avere voce in capitolo nella definizione delle politiche sociali.

Il rapporto è strutturato come segue. La sezione due fornisce una breve rassegna della letteratura sul ruolo dei datori di lavoro nelle politiche di welfare, in relazione alle domande su "chi", "cosa" e "come" sopra menzionate. La sezione tre propone le ipotesi chiave al centro della ricerca. Le sezioni da quattro a sei verificano le ipotesi menzionate nella sezione precedente. A tal fine, utilizziamo le informazioni raccolte nel corso del progetto attraverso la ricerca documentale, l'indagine (*survey*) condotta per raccogliere informazioni sulla posizione delle grandi imprese e i cinque rapporti nazionali su Danimarca, Germania, Italia, Paesi Bassi e Slovacchia. Questi ultimi aggiungono elementi per l'analisi delle organizzazioni dei datori di lavoro e del loro impegno/coinvolgimento nella riforma del welfare. La sezione sette fornisce alcune osservazioni conclusive sulle tre grandi domande al centro del progetto.

2. Breve rassegna della letteratura sulle tre domande di ricerca del progetto

Le preferenze/posizioni dei datori di lavoro e delle loro associazioni di rappresentanza nei confronti delle politiche sociali sono influenzate da fattori strutturali (ad esempio, l'ambiente organizzativo e istituzionale) e dall'*agency* (ovvero la capacità degli attori di agire e prendere decisioni al di là delle costrizioni strutturali pure presenti). La formazione delle preferenze delle imprese deve quindi essere considerata come un processo complesso ed endogeno. Oltre a prestare attenzione ai fattori istituzionali come cause prossime, ulteriori ricerche potrebbero prendere in considerazione due distinti caveat da tenere in considerazione: (i) lo sforzo di "sense-making" degli attori come distinto e interconnesso alle loro attività di "ricerca di interessi" (Munnich, 2011); e (ii) il ruolo giocato dal comportamento strategico - cioè, la differenza tra le preferenze e le posizioni politiche delle imprese (Pancaldi, 2012).

Inoltre, il comportamento delle associazioni imprenditoriali non dovrebbe essere ipotizzato *ex ante* (né tantomeno derivato dalle preferenze delle singole imprese). Al contrario, dovrebbe essere interpretato alla luce sia delle linee di divisione intra-imprenditoriali (grandi vs piccole e medie imprese, ecc.), sia del processo di formazione delle preferenze.

Di seguito proponiamo un quadro di riferimento che mira a far luce sulle preferenze, le posizioni e le strategie dei datori di lavoro nei confronti del welfare state. Il primo passo della nostra analisi è dedicato alla revisione della letteratura sulla domanda "chi", sulla domanda "cosa" e sulla domanda "come" introdotte nella sezione introduttiva.

2.1 La domanda "chi": i datori di lavoro e le loro associazioni

Come giustamente sottolineato da Pavolini e Seeleib-Kaiser (2020), sono molti i fattori che determinano l'atteggiamento dei datori di lavoro nei confronti della riforma del welfare. Mares (2003) - tra gli altri - ha elencato alcuni di questi fattori: le dimensioni dell'azienda, il tipo di competenze dei lavoratori necessarie all'impresa e l'incidenza dei rischi sociali tra i dipendenti. Mares sostiene che le imprese con a) un'alta incidenza di rischio, una piccola dimensione e basse competenze dovrebbero preferire politiche sociali "universalistiche"; b) una bassa incidenza di rischio, una piccola dimensione e basse competenze dovrebbero optare per nessuna politica; c) un'alta incidenza di rischio, una grande dimensione e alte competenze dovrebbero preferire politiche sociali "contributive"; e d) una bassa incidenza di rischio, una grande dimensione e alte competenze dovrebbero preferire politiche sociali "private".

La questione assume un'importanza ancora maggiore nella sua interazione con le dinamiche macroeconomiche di ampio respiro, che possono influenzare le economie politiche europee. Il primo

cambiamento da considerare è la deindustrializzazione e il cambiamento tecnologico. Queste tendenze tendono a ridurre il fabbisogno delle imprese di lavoratori mediamente qualificati (solitamente definiti come lavoratori con "competenze specifiche"), mentre il mercato del lavoro è sempre più polarizzato/dualizzato tra lavoratori di industrie ad alta produttività (spesso orientate all'esportazione) e bassa produttività (spesso che offrono servizi per il mercato interno), riducendo gli incentivi dei datori di lavoro a cooperare. Il secondo cambiamento a cui ci riferiamo è l'ulteriore internazionalizzazione della produzione (quindi una crescente rilevanza degli attori e delle risorse straniere all'interno dei confini nazionali) e la tendenza globale verso un'ulteriore concentrazione della proprietà (o centralizzazione del capitale), che è stata mostrata empiricamente in studi recenti come Brancaccio et al. (2018) e Brancaccio et al. (2019). Queste tendenze influenzano diversi elementi delle nostre economie, al pari delle preferenze delle imprese e l'atteggiamento dei datori di lavoro nelle politiche di welfare state (Martin & Swank, 2012; Nelson, 2013).

2.2 La domanda "cosa": vecchie e nuove tipologie utilizzate per definire le preferenze dei datori di lavoro

Una volta stabilito chi sono i datori di lavoro che vogliamo analizzare, il passo successivo della nostra ricerca è quello di definire e verificare le loro attitudini sulle riforme del welfare. Di solito concetti come interessi, preferenze e posizioni sono trattati come sinonimi. Eppure, hanno un significato diverso (cfr. Pancaldi, 2012).

Gli interessi (e le idee) degli attori sono al più alto livello di astrazione. Riguardano la visione ideale degli attori su ciò che è buono o meno per loro. Gli interessi generali possono essere attribuiti a gruppi sociali e/o politici e/o disaggregati in interessi più specifici di gruppi più piccoli.

Per quanto riguarda le preferenze di policy, gli studiosi si riferiscono alla manifestazione concreta di interessi ideali che si riferiscono a linee d'azione. Mentre gli interessi sono legati a condizioni materiali e/o ad atteggiamenti normativi (in questo caso parliamo di idee), le preferenze hanno un contenuto cognitivo. Si basano su un legame tra un problema e una soluzione. Le preferenze si trovano in una posizione inferiore nella scala di astrazione.

Infine, le posizioni sono un concetto strategico. Sono il risultato dell'aggregazione di diverse preferenze all'interno di un determinato attore collettivo e il risultato dell'interazione tra diversi attori (ad esempio, associazioni di datori di lavoro e sindacati) nell'arena decisionale.

Il progetto BAWEU è interessato alla definizione delle preferenze e delle posizioni delle imprese (le tipologie che proponiamo di seguito si riferiscono infatti sia alle preferenze che alle posizioni) sulle riforme del welfare come risultato di fattori strategici, a loro volta influenzati da variabili strutturali. Infatti, le strategie aziendali sono influenzate dalla (mutevole) struttura economica e aziendale che varia a seconda delle varietà di capitalismo (Morgan e Ibsen 2021). Come vedremo, a questo proposito è particolarmente rilevante indagare il grado di (dis)organizzazione e coordinamento delle imprese in termini di unità e frammentazione (Mach et al. 2021). Pertanto, assumiamo che le preferenze degli attori siano il risultato della loro posizione nell'economia politica (sia nel sistema economico che nel contesto istituzionale del dialogo sociale e del welfare). Gli attori definiscono la loro posizione sulla base delle proprie strategie di interazione con lo Stato e i sindacati.

Ma quali sono queste preferenze e posizioni sulle riforme del welfare? Mares (2003), in uno studio fondamentale, fornisce un modello di preferenze delle politiche sociali per studiare l'avvio dei programmi di welfare. L'autrice ha concettualizzato empiricamente quattro potenziali idealtipi di preferenze delle diverse imprese per le politiche sociali:

- "nessuna politica sociale", quando i datori di lavoro non sono interessati ad alcuna forma di copertura sociale rispetto a un determinato bisogno;
- "politica sociale privata", quando i datori di lavoro optano per il "welfare occupazionale" come risposta a determinati bisogni sociali, il che significa lasciare alle aziende e, eventualmente, alle parti sociali, la scelta di sviluppare discrezionalmente programmi sociali in virtù dello status occupazionale;
- "politica sociale contributiva", quando i datori di lavoro accettano o sono disposti a sviluppare politiche sociali finanziate da contributi sociali obbligatori;
- "politica sociale universalistica", quando i datori di lavoro accettano o sono disposti a sviluppare politiche sociali finanziate dalla fiscalità generale.

I quattro tipi di preferenze hanno chiaramente costi diversi per le aziende, ma anche effetti redistributivi diversi. In termini di azione collettiva, le preferenze/posizioni delle associazioni datoriali tra i quattro tipi ideali sono modellate da processi di negoziazione all'interno della comunità imprenditoriale, con i sindacati e con i governi.

Come si è detto, la tipologia proposta da Mares si riferiva allo studio della creazione di nuovi programmi di welfare nel XX secolo. È ancora valida al giorno d'oggi? In larga misura la risposta è positiva. La scelta di non coprire o tagliare i programmi pubblici, spostando l'onere economico su

soluzioni di "politica sociale privata", può essere applicata sia all'inizio delle politiche sociali che nelle fasi successive. Allo stesso modo, le politiche sociali universalistiche o contributive presentano pro e contro diversi per le aziende, a seconda delle caratteristiche dell'impresa.

Allo stesso tempo, la politica sociale è cambiata nel XXI secolo sotto tre aspetti (Bonoli e Natali, 2012; Beramendi et al, 2015). In primo luogo, il mercato del lavoro e le economie nazionali sono in profonda trasformazione, come sottolineato anche nella sezione precedente, e tale trasformazione in corso ha un impatto diretto e indiretto sul modo in cui viene inquadrato il dibattito sulle politiche sociali. La trasformazione della forza lavoro attraverso i cambiamenti tecnologici, la globalizzazione e gli effetti di stratificazione degli stessi Stati sociali ha creato una serie più complessa di divisioni che coinvolgono settori, occupazioni e competenze, nonché tra diverse gradazioni di integrazione nel mercato del lavoro" (Beramendi et al., p. 14).

In secondo luogo, alla fine del XX secolo sono emersi "nuovi" rischi sociali (dalle esigenze di conciliazione per i genitori che lavorano, a varie forme di investimento in capitale umano), che pongono nuove richieste ma spesso anche compromessi in termini di copertura tra i "vecchi" e i "nuovi" rischi sociali.

In terzo luogo, le politiche sociali si sono dimostrate più resistenti del previsto ai tentativi di tagliarle o di trasformarle in modo radicale, a causa di tutta una serie di *path-dependence* istituzionali (Pierson, 1996; 2001). Pertanto, il dibattito centrale sullo Stato sociale non riguarda semplicemente la portata della sua espansione o dei suoi tagli, ma piuttosto la sua "ricalibratura" e i conseguenti conflitti (re)distributivi.

Pertanto, se la tipologia di Mares mantiene ancora la sua forza esplicativa, è utile integrarla tenendo conto di altre due tipologie proposte da Beramendi et al (2015). La prima tipologia riguarda il tipo di preferenze/posizioni di politica sociale che i datori di lavoro potrebbero avere:

a) politiche orientate alla protezione, che aiutano le persone a far fronte alla perdita di reddito, sia essa dovuta alla vecchiaia (pensioni), al licenziamento per motivi professionali (assicurazione contro la disoccupazione) o alla malattia (indennità di invalidità e assenze per malattia dal lavoro, diagnosi e terapie mediche);

b) politiche orientate all'investimento, che mettono le persone in condizione di guadagnarsi da vivere nel mercato del lavoro - con politiche classificate sotto le voci istruzione, assistenza all'infanzia, attivazione del mercato del lavoro, ricerca e sviluppo e infrastrutture pubbliche; la definizione di Beramendi et al. (2015) è molto vicina a quella che altri studiosi danno delle politiche di "investimento sociale" (Hemerjck, 2017).

La seconda tipologia considera tre possibili tipi di obiettivi delle riforme politiche:

- a) Mercificazione: riforme politiche che fanno dipendere l'accesso alle politiche dalla situazione dell'individuo nel mercato del lavoro;
- b) Segmentazione: riforme politiche che stratificano l'accesso alle prestazioni sociali tra diversi gruppi della popolazione a seconda, ad esempio, del tipo di contratto o del settore economico di appartenenza;
- c) Inclusione: riforme politiche che ampliano il bacino dei beneficiari delle politiche sociali.

Tutti questi aspetti possono essere integrati in un unico quadro analitico, dato che le tre tipologie si concentrano sullo stesso argomento ma da prospettive leggermente diverse: la prima si occupa degli strumenti utilizzati; la seconda dei contenuti delle politiche; la terza degli obiettivi. La tabella 2.1 fornisce una sintesi organizzata intorno a 4 diverse dimensioni. La prima dimensione riguarda lo 'sforzo' o livello di spesa che i datori di lavoro e/o le organizzazioni imprenditoriali possono ritenere opportuno. In termini di priorità politiche, questo può consistere nell'aumento e/o nella riduzione della spesa per il welfare.

Tabella 2.1. *Dimensioni di analisi delle preferenze/posizioni degli imprenditori in materia di welfare*

	VALORI ESTREMI	
1. SPESA PER IL WELFARE	Incremento	Contenimento dei costi
2. EROGAZIONE DEL WELFARE	Pubblico	Privato
3. MODELLI DI SOLIDARIETA' DEL WELFARE	Universale	Occupazionale
4. ORIENTAMENTO DEL WELFARE	Protezione sociale	Investimento sociale

Source, own elaboration

La seconda dimensione riguarda il ruolo dello Stato e del mercato nell'erogazione del welfare. I datori di lavoro e/o le associazioni imprenditoriali possono dare priorità all'offerta di welfare pubblico o privato per affrontare i rischi sociali. La terza dimensione riguarda i modelli (o confini) della solidarietà: chi è dentro e chi è fuori da un certo programma di welfare. Le misure di politica sociale possono essere universalistiche (rivolte a tutta la popolazione e quindi finanziate dalle tasse) o occupazionali (rivolte a pochi gruppi professionali e/o sociali e quindi finanziate dai potenziali beneficiari attraverso i contributi sociali).

La quarta dimensione riguarda la logica (orientamento) dell'intervento: la politica sociale può mirare a proteggere dai rischi sociali (protezione sociale) o a prevenirli attraverso investimenti in capitale umano, competenze, ecc. (investimento sociale).

Le quattro dimensioni non si escludono a vicenda. Al contrario, si sovrappongono e interagiscono. Sono quindi alla base di complessi programmi di riforma del welfare. Ad esempio, la posizione dei datori di lavoro a favore dei tagli alla spesa per la protezione sociale (ad esempio, le pensioni) può coesistere con un atteggiamento più positivo nei confronti degli investimenti sociali.

2.3 La questione del "come": strategie (e potere) delle imprese nella definizione delle politiche sociali

La questione del "come" ha a che fare con la strategia che i datori di lavoro (sia individualmente che collettivamente) stabiliscono per plasmare le politiche di welfare e avere voce in capitolo nel processo di riforma. I datori di lavoro - sulla base delle loro preferenze e posizioni nel dibattito - hanno due diverse strategie per influenzare le politiche di welfare.

La prima consiste nel fornire politiche di welfare attraverso programmi aziendali o collettivi (si parla in questi casi di *engagement*, o impegno di tipo diretto o mediato) (Figura 2.1).

Figure 2.1. Impegno delle imprese nelle politiche di welfare

Strategie delle imprese	
IMPEGNO	
Diretto Offerta di servizi/prestazioni di welfare a livello d'impresa	Mediato Fondi occupazionali attraverso la contrattazione collettiva

Fonte, nostra elaborazione

Dopo la crisi del fordismo, gli studi di economia politica comparata hanno iniziato a descrivere una rinnovata tendenza all'azione unilaterale e individuale dei datori di lavoro. Nella recente letteratura manageriale, questa tendenza viene descritta come "impegno dei datori di lavoro": un ruolo più ampio delle aziende, in particolare, nello sviluppo di politiche di gestione delle risorse umane per affrontare questioni sociali che in precedenza erano state esternalizzate alla sfera delle politiche pubbliche. Questo fenomeno sembra essere la conseguenza del fatto che i governi si affidano sempre più ad altri attori sociali per la realizzazione di obiettivi e valori pubblici, in particolare nel contesto dell'austerità

economica e del crescente ritiro dei governi dalla fornitura di alcuni servizi e protezione del reddito erogati pubblicamente (Van der Aa e Van Berkel, 2014).

La seconda strategia consiste nel partecipare al processo di definizione delle politiche (un mero *coinvolgimento o involvement*) attraverso la contrattazione collettiva e/o l'influenza sulle istituzioni politiche (Figura 2.2).

Figure 2.2. Coinvolgimento delle Imprese nelle politiche di welfare

Strategie delle Imprese		
COINVOLGIMENTO		
PLURALISTA	SETTORIALE	A LIVELLO APICALE

Fonte, nostra elaborazione

I datori di lavoro mirano a plasmare le discussioni nel campo delle politiche pubbliche, facendo pressione sui governi con l'obiettivo di ottenere le preferenze normative dei datori di lavoro (Barry, 2011). L'attività di lobbying ha una lunga tradizione in molti Paesi occidentali (Detomasi, 2014; Martin e Swank, 2008). In termini di coinvolgimento nella definizione delle politiche, Martin e Swank (2008) hanno presentato una tipologia fondamentale, in cui propongono di differenziare tre tipi di coordinamento del mercato del lavoro da parte delle imprese:

- il modello "macrocorporativo", in cui i datori di lavoro sono organizzati in gruppi gerarchicamente ordinati e l'associazione di vertice negozia ampi accordi politici con i lavoratori e lo Stato attraverso la contrattazione collettiva e i comitati tripartiti per la definizione delle politiche;
- il modello del "coordinamento settoriale", in cui i datori di lavoro esercitano il potere soprattutto a livello di settore - le associazioni dei datori di lavoro all'interno di specifici settori si impegnano in un coordinamento significativo con i corrispondenti sindacati del lavoro, ma le associazioni di vertice multisettoriali sono molto più deboli e lo Stato è largamente assente dai negoziati;
- il modello "pluralista", in cui i datori di lavoro sono rappresentati da una panoplia di gruppi in conflitto tra loro, con molti che pretendono di aggregare gli interessi delle imprese e nessuno che abbia molta autorità politica.

Diversi fattori possono giocare un ruolo nella capacità delle imprese di influenzare la politica sociale. Uno è legato alla capacità delle singole imprese di agire unilateralmente. Anche il peso politico dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi è importante. Nei Paesi dell'UE, circa il 2-3% dell'elettorato è costituito da datori di lavoro, che raggiunge il 7% se si includono i lavoratori autonomi senza

dipendenti nei macrosettori dell'industria e dei consumi. Se aggiungiamo i familiari, che possono votare in base al genitore lavoratore autonomo/datore di lavoro, questo gruppo rappresenta almeno un decimo dell'elettorato totale. Pertanto, questa *constituency* elettorale è rilevante e ci sarà una competizione tra i partiti per cercare di ottenere i suoi voti (si veda Beramendi et al, 2015 su questo punto).

Altri fattori sono legati al grado di coesione e coordinamento delle imprese in termini di unità e frammentazione (Mach et al. 2021; Morgan e Ibsen 2021). Secondo la letteratura sulle relazioni industriali, le associazioni dei datori di lavoro sono particolarmente afflitte da dilemmi dell'azione collettiva, perché rappresentano una varietà di interessi eterogenei di diversi datori di lavoro (Barry, 2011). Le associazioni di rappresentanza incarnano un dilemma particolare, un' "asimmetria di potere" tra i datori di lavoro e le loro associazioni (Traxler, 2008). La logica di Olson dell'azione collettiva è invertita per le associazioni di datori di lavoro, poiché le azioni intraprese dai datori di lavoro non portano inevitabilmente a un aumento del potere contrattuale (Barry, 2011). Per risolvere i problemi di azione collettiva, le organizzazioni di rappresentanza devono fornire incentivi ai loro membri. Alcuni consistono in beni che possono essere acquistati, ad esempio l'assistenza legale o il lobbismo. In questo caso, poiché il bene è acquistabile, gli attori collettivi sono importanti, poiché solo pochi cooperatori possono avere risorse sufficienti per avere un impatto. Altri incentivi sono selettivi: sanzioni negative, limitazione delle scelte dei datori di lavoro, pagamenti collaterali e creazione di comunità (Bowman, 1998). In particolare, la letteratura sottolinea tre sfide principali che rendono ancora più evidenti i problemi di azione collettiva: la deregolamentazione dei rapporti di lavoro; l'individualizzazione degli interessi dei datori di lavoro; il ruolo crescente delle imprese transnazionali. In relazione al tema della presente ricerca, tutte queste diverse forme di imprese transnazionali potrebbero avere un forte effetto sulla capacità di agire e sulle loro preferenze in materia di politica sociale.

Altri fattori esogeni possono incidere sulle strategie dei datori di lavoro per influenzare le politiche di welfare. Le risorse di potere delle organizzazioni sindacali sono rilevanti. Quanto più forti sono i sindacati, insieme ai partiti di sinistra che li sostengono, tanto più limitata è la capacità delle imprese di influenzare la definizione delle politiche sociali (ad esempio, Korpi, 1985). Occorre inoltre considerare l'attenzione che i media e l'opinione pubblica riservano alle specifiche questioni politiche in agenda. Il punto è stato sottolineato da Culpepper (2016) che fa riferimento alla salienza delle questioni politiche e al ruolo degli interessi privati nel governarle. Egli sostiene che il tipo di dinamica politica che governa un certo tema o settore di policy ("*quite politics*" contro "*noisy politics*") influenza il ruolo che le imprese svolgono.

3. Le ipotesi di ricerca

Forniamo qui un elenco di ipotesi che verificheremo attraverso le evidenze empiriche raccolte in BAWEU. Queste ipotesi - che hanno a che fare con le tre domande al centro del progetto ("chi", "cosa", "come") - sono modellate dalle strutture, dalle istituzioni e dall'agency. Di conseguenza, per sviluppare le nostre ipotesi seguiamo tre fasi.

I) In primo luogo, formuliamo una serie di ipotesi su ciò che le aziende dovrebbero preferire in relazione alle politiche di welfare, in base ai loro interessi e in relazione alla loro appartenenza a uno specifico settore economico e al fatto di essere o meno una multinazionale.

II) In secondo luogo, sosteniamo che in ogni Paese si verificheranno effetti di composizione che dipendono dal mix tra diversi tipi di imprese (in termini di multinazionali e settori economici) e dai tipi di coalizioni con posizioni preminenti nel mondo degli affari;

III) in terzo luogo, le istituzioni contano (Martin e Swank, 2012) e, pertanto, alla fine passeremo in rassegna le nostre ipotesi sulla base delle istituzioni che le imprese hanno di fronte, nei vari contesti economici e socio-politici dell'UE.

Nel complesso, vogliamo testare cinque ipotesi:

H1. Ci aspettiamo che tutte le aziende condividano una preferenza per le soluzioni private e occupazionali in relazione rispettivamente all'erogazione e ai modelli di solidarietà (confini) del welfare.

L'approccio comune al welfare privato può essere spiegato sia sul piano ideologico che su quello degli interessi: da un lato, la maggior parte delle aziende tende a condividere l'idea che "i mercati dovrebbero funzionare meglio delle burocrazie pubbliche"; dall'altro, la previdenza privata apre opportunità per gli investitori e le aziende private (ad esempio, nella sanità e nella LTC; fondi pensione privati, ecc.). Allo stesso modo, ci aspettiamo che le soluzioni di copertura professionale siano preferite a quelle universali, perché consentono alle aziende di adattare la copertura (e la generosità) alla situazione di ciascun settore economico e di trovare un equilibrio tra le aziende (e le loro coalizioni) che hanno interessi diversi.

H2. In relazione al livello di spesa (sforzo) e all'orientamento al welfare, ci aspettiamo differenze settoriali, dovute a interessi e bisogni diversi.

Seguendo Pavolini e Seeleib-Kaiser (2020), e prendendo in considerazione le tipologie di settori economici consolidati, adottate anche da Eurostat, raggruppiamo i vari settori economici in cinque macro-settori:

- a) Industria manifatturiera e altri settori industriali ad alta e medio-alta tecnologia (escluse le costruzioni);
- b) Industria manifatturiera a medio-basso e basso contenuto tecnologico (escluse le costruzioni);
- c) Servizi di consumo (incluse le costruzioni);
- d) Servizi di mercato, finanziari e ad alta tecnologia ad alta intensità di conoscenza, definiti nella presente ricerca "private KIS";
- e) Altri servizi ad alta intensità di conoscenza (soprattutto servizi di welfare state e pubblica amministrazione), definiti nella presente ricerca come "KIS pubblici".

Data questa tipologia per settore macroeconomico, ci aspettiamo che:

- a) le imprese manifatturiere ad alta e medio-alta tecnologia siano favorevoli alla stabilità della spesa nell'ambito della protezione sociale - pensioni e politiche passive del lavoro - (per salvaguardare gli investimenti degli individui e delle imprese nella formazione delle competenze) e all'aumento della spesa nelle politiche di investimento sociale (dalle politiche attive del lavoro all'istruzione/formazione professionale alla conciliazione lavoro-famiglia); più specificamente, seguendo Thelen (2021), in relazione all'istruzione/formazione professionale, ci aspettiamo che le imprese manifatturiere alte e medio-alte sostengano la formazione di competenze specifiche, con la richiesta di una più stretta collaborazione tra sistema educativo e imprese; ci aspettiamo anche che le imprese accettino di condividere parte dei costi economici che un sistema "duale" richiede;
- b) le imprese manifatturiere a medio-bassa e bassa tecnologia dovrebbero concentrarsi soprattutto sui tagli o almeno sulla riduzione della quota di contributi sociali obbligatori a carico dei datori di lavoro in relazione alle pensioni e ai sussidi di disoccupazione, sul sostegno all'espansione del welfare nell'istruzione e nella formazione professionale per la promozione di competenze specifiche; con posizioni ambigue sulla conciliazione lavoro-famiglia (da un lato, non si potrebbe auspicare un'espansione in questo campo per evitare un aumento della tassazione; dall'altro, in quei settori economici a medio-bassa tecnologia, dove c'è un'alta percentuale di occupazione femminile, un intervento pubblico più ampio potrebbe essere visto come un beneficio);
- c) il macrosettore dei consumi, soprattutto nei Paesi in cui è maggiormente radicato sulle piccole e medie imprese (PMI), dovrebbe sostenere principalmente non l'intervento pubblico di politica sociale,

ma la riduzione delle imposte e del costo del lavoro (tagli ai contributi sociali), a causa del fatto che la strategia principale in questo macrosettore è una concorrenza basata sui prezzi; questo è il settore in cui l'ipotesi della "malattia dei costi di Baumol" è più valida (Wren, 2021);

d) il macrosettore KIS dovrebbe essere più interessato a un'espansione delle politiche di investimento sociale a sostegno della formazione di elevate competenze generali (IFP e istruzione, in particolare corsi di laurea) e alla copertura di nuovi rischi sociali (ad esempio la conciliazione, data la presenza delle donne) rispetto alla protezione dei vecchi rischi sociali (pensioni e politiche del mercato del lavoro).

Tab. 3.1 *Aspettative riguardo agli interessi settoriali in relazione alle politiche di welfare*

	<i>Livello di Spesa (sforzo)</i> aumento vs. tagli	<i>Erogazione del welfare</i> (pubblico vs. privato)	<i>Modelli di solidarietà</i> (universale vs. occupazionale)	<i>Orientamento</i> (protezione sociale vs. investimento sociale)
Manifattura a medio-alta e alta tecnologia	Stabilità nella spesa per protezione sociale/aumento spesa per investimento sociale	Privato	Occupazionale	Protezione sociale e investimento sociale
Manifattura a medio-bassa e bassa tecnologia	Tagli o stabilità (riduzione contribute a carico dei datori)	Privato	Occupazionale	Protezione sociale e limitata attenzione all'investimento sociale
Consumi	Tagli	Privato	Occupazionale	Soprattutto protezione sociale
KIS	Stabilità nella spesa per protezione sociale/aumento spesa per investimento sociale	Privato	Occupazionale	Soprattutto investimento sociale

Source, Own elaboration

Tab. 3.2 *Priorità attese da parte delle imprese per settore produttivo*

	Pensioni	Politiche passive del lavoro	Politiche attive del lavoro	Istruzione e formazione professionale (VET)	Politiche di conciliazione famiglia/lavoro

Manifattura a media o alta tecnologia	Stabilità	Aumento delle spese		
Manifattura a bassa tecnologia	Tagli o stabilità (reducing CSCs on employers)	Non chiare*	Aumento delle spese	Non chiare*
Settori del consumo	Tagli			
KIS	Stabilità	Aumento delle spese		

* Tagli per preservare la competitività dei prezzi; oppure aumento della spesa a causa della pressione delle lavoratrici donne o dei lavoratori con più alte competenze.

Fonte, nostra elaborazione

H3. Ci aspettiamo che le multinazionali esprimano preferenze simili a quelle delle altre imprese, appartenenti allo stesso settore macroeconomico (manifatturiero ad alta-media tecnologia, ecc.), ma che pongano particolare enfasi sul decentramento della contrattazione e sulle soluzioni di welfare occupazionale (a livello aziendale).

Ci aspettiamo che le MNC abbiano a disposizione una gamma più ampia di strumenti rispetto alle imprese locali. A volte si atterranno ai contratti nazionali, a volte no, a volte entreranno nelle istituzioni locali, a volte faranno un gioco dirompente. Ciò che la ricerca sul ruolo delle MNC nelle relazioni industriali in generale mostra è che dal 1990 è aumentato il potere del capitale mobile nei confronti del lavoro immobile e degli Stati nazionali (Meardi, 2018).

H4. I datori di lavoro e le loro associazioni adotteranno

4.1) strategie diverse per cercare di promuovere la loro agenda di riforme a seconda dei contesti istituzionali dei Paesi.

4.2) adotteranno forme di coinvolgimento meno istituzionalizzate rispetto a quelle tradizionali (bilaterali o trilaterali).

Come dimostra buona parte della letteratura di economia politica comparata (per pubblicazioni recenti sull'argomento, si veda Thelen, 2021 e Martin, 2021), l'attuale struttura economica di diversi Paesi non è solo il risultato delle strategie delle imprese e di macro-tendenze molto generali (deindustrializzazione, cambiamento tecnologico e globalizzazione), ma anche di scelte di politiche pubbliche statali (comprese quelle relative al welfare state) e di modelli di relazioni industriali. In questo senso, quindi, l'aggiunta delle istituzioni può aiutarci a comprendere le dinamiche dei singoli Paesi e come le istituzioni tendano (o meno) a rafforzare l'approccio seguito dalle coalizioni imprenditoriali leader in ciascun Paese.

H5. Ci aspettiamo che la crescente eterogeneità dell'economia (e le conseguenti crescenti differenze in termini di interessi):

5.1) renderà più difficile per i datori di lavoro cooperare e trovare un terreno comune in relazione alle politiche sociali;

5.2) nei vari Paesi prevarranno diverse coalizioni di datori di lavoro (con diverse priorità concordate), a seconda delle caratteristiche della loro struttura economica.

Immaginiamo due potenziali coalizioni opposte all'interno del mondo imprenditoriale: da un lato, le imprese del settore manifatturiero a media e alta tecnologia che condividono con quelle ad alta intensità di conoscenza (più interessate a un potenziale mix tra espansione e ricalibratura del welfare pubblico); dall'altro, le imprese manifatturiere a medio-bassa e bassa tecnologia che condividono interessi comuni con quelle dei servizi di consumo (più propense a seguire una strategia di contenimento dei costi per essere competitive sul costo del lavoro).

Per verificare tali ipotesi, il progetto BAWEU si è basato su quattro fonti di informazione e metodologia. In primo luogo, sono stati utilizzati dati statistici già disponibili (da Eurostat, ICTWSS, ecc.) per fornire informazioni sulla domanda "chi". In secondo luogo, è stata condotta un'indagine su un campione di aziende nei cinque Paesi del progetto (Danimarca, Germania, Italia, Paesi Bassi e Repubblica Slovacca), chiedendo loro informazioni e preferenze in materia di relazioni industriali, politica sociale e istruzione. Complessivamente, hanno risposto al questionario 387 aziende. A compilare il questionario sono stati soprattutto i responsabili delle risorse umane (59%) o altri dirigenti (28%). I rapporti sui singoli Paesi hanno discusso i risultati dell'indagine in ciascun Paese. In terzo luogo, nei cinque Paesi sono state condotte interviste qualitative con datori di lavoro, rappresentanti di associazioni datoriali, sindacalisti, funzionari governativi ed esperti. Infine, ma non meno importante, gli studi dei casi nazionali sono stati integrati con l'analisi della documentazione rilevante (anche "grigia") sulle riforme delle politiche sociali prodotta dalle associazioni datoriali.

Quanto descritto nelle sezioni seguenti è la breve sintesi di tutto questo lavoro, compresi i cinque rapporti nazionali e i quattro rapporti di analisi politica. I cinque rapporti nazionali sono stati redatti da: M. Mailand (Danimarca), K. Peveling (Germania), S. Colombo e A. Califano (Italia), F. Tros (Paesi Bassi) e ZEPSR (Repubblica Slovacca).

4. La domanda "chi". Il panorama eterogeneo e (mutevole) delle imprese nell'UE

La maggior parte della letteratura sulle imprese e lo Stato sociale ha tradizionalmente analizzato il ruolo delle imprese nel mondo industriale (fordista), dove le (grandi) imprese private del settore manifatturiero erano gli attori principali dell'economia (politica). Quanto questa immagine è ancora valida al giorno d'oggi? Per rispondere a questa domanda, abbiamo analizzato le caratteristiche strutturali di queste economie europee e raggruppato i vari settori economici in cinque macrosettori (vedi pagina 10).

Per ciascun macrosettore abbiamo analizzato due indicatori relativi al ruolo che esso svolge sia nell'economia (in termini di quota del valore aggiunto lordo totale prodotto in ciascun Paese) sia nel mercato del lavoro (in termini di quota degli occupati totali in ciascun Paese). Abbiamo adottato un approccio che guarda ai cambiamenti nel tempo, confrontando la fine degli anni Novanta con la fine degli anni Duemila. In relazione alla fine degli anni 2010, siamo in grado di utilizzare anche un altro indicatore: la distribuzione dei lavoratori in base alle dimensioni dell'azienda.

Questi indicatori vengono utilizzati innanzitutto per mostrare che tipo di cambiamenti strutturali complessivi si sono verificati nell'UE28 nel corso del tempo e poi, adottando tecniche di analisi dei cluster, abbiamo prodotto una tipologia di economie europee alla fine degli anni '90 e alla fine degli anni 2010. Fermiamo l'analisi poco prima dell'inizio della pandemia di Covid-19, dato il suo drammatico impatto sulla struttura socio-economica europea. Per i cluster, consideriamo anche altri tre tipi di informazioni sulle caratteristiche economiche dei Paesi: il ruolo degli investimenti diretti esteri, il PIL pro capite e la crescita media annua del PIL nel tempo.

Quindi, confrontiamo il tipo di lavoratori richiesti da queste diverse tipologie economiche europee, esaminando la composizione delle competenze, il genere, le carenze del mercato del lavoro e i rischi di disoccupazione. Infine, esaminiamo altri tre fenomeni importanti: il ruolo potenziale delle piccole imprese, anche in termini di elettorato, il ruolo delle imprese transnazionali e gli aspetti fondamentali dell'azione collettiva dei datori di lavoro.

4.1 Tendenze generali in Europa

La tabella 4.1 in allegato mostra come è cambiata la struttura dell'economia europea nell'arco di due decenni. In questa sezione esaminiamo innanzitutto il ruolo di ciascun settore economico (industria, servizi); poi facciamo riferimento alle tendenze nella composizione della forza lavoro, al ruolo delle piccole e medie imprese e al cambiamento del volto delle istituzioni di relazioni industriali.

Il cambiamento del ruolo dei macrosettori e la distribuzione dei datori di lavoro tra di essi

Il processo di deindustrializzazione è stato relativamente forte (la quota di occupati totali in questo macrosettore è scesa dal 26% del 1997 al 19,1% del 2019). Questo processo è stato più visibile in termini di occupazione che di valore aggiunto lordo. Il KIS privato è invece cresciuto significativamente nel tempo sia in termini di occupazione che di valore aggiunto lordo. Il settore dei consumi (comprese le costruzioni) e il settore KIS pubblico rappresentano i due macrosettori più importanti in termini di occupazione nell'UE. Rispettivamente, nel 2019 circa il 36% e il 30% degli occupati ha lavorato in ciascuno di questi due macrosettori. Negli ultimi due decenni, il primo è stato relativamente stabile (anche se l'edilizia è diminuita e il resto del macrosettore è cresciuto), il secondo ha registrato una crescita, anche se più pronunciata in termini di occupazione che di valore aggiunto lordo.

Nel complesso, rispetto al passato, i datori di lavoro sono relativamente meno presenti nell'industria e più negli altri macrosettori. Tuttavia, è necessario uno sguardo più attento. La Tabella 4.2 e la Figura 4.1 dell'Allegato utilizzano rispettivamente i dati sulla distribuzione degli occupati e delle imprese per settore economico.

I dati riportati presentano alcuni limiti. In primo luogo, non sono disponibili per la fine degli anni '90 e quindi sono utili solo per fornire informazioni sulla situazione attuale. In secondo luogo, non si riferiscono all'intera economia, perché escludono l'agricoltura, parte delle CCI private (attività finanziarie e assicurative) e le CCI pubbliche. La metà dei lavoratori dipendenti lavora nell'UE per aziende medie (da 50 a 249 persone occupate) o grandi (oltre 250). Questa quota aumenta notevolmente nella parte del settore industriale basata sulla produzione ad alta e media tecnologia, dove più della metà dei dipendenti lavora in grandi aziende (55%) e solo il 22% in aziende molto piccole (meno di 10 dipendenti) e piccole (10-49 dipendenti). Le PMI sono più presenti nel settore manifatturiero a bassa e medio-bassa tecnologia: il 40% delle aziende di questo macro-settore ha meno di 50 dipendenti.

Inoltre, i KIS sono caratterizzati dalla presenza di grandi aziende (questi dati non considerano il settore finanziario e assicurativo, dove le grandi aziende sono molto comuni), ma allo stesso tempo circa il 29% dei dipendenti lavora in aziende molto piccole. Inoltre, il macrosettore dei consumi si divide tra grandi imprese e piccolissime imprese, con queste ultime relativamente più presenti. Tuttavia, in quest'ultimo caso il peso relativo delle imprese molto piccole e di quelle piccole è maggiore rispetto al settore precedente.

La figura 4.1 dell'allegato esamina la distribuzione delle imprese per macrosettore rispettivamente all'interno delle medie e delle grandi imprese. Tra le aziende di grandi dimensioni, l'industria svolge ancora un ruolo importante nell'UE: circa il 39% di questo tipo di aziende appartiene a questo settore - il 20% solo nel settore manifatturiero ad alta e media tecnologia e in altri settori industriali. Un altro macro-settore importante in termini di numero di aziende tra le grandi è quello dei consumi (35%), che diventa il più grande tra le aziende di medie dimensioni (44%). Il settore KIS privato ha una quota del 27% tra le grandi aziende e del 23% tra le medie.

Nel complesso, i dati forniti finora mostrano che in Europa i datori di lavoro sono diventati più presenti ed economicamente importanti nei settori economici non industriali rispetto al passato. Allo stesso tempo, se guardiamo a ciò che accade tra le (medie e) grandi imprese, vediamo che l'industria gioca ancora un ruolo centrale sia in termini di quota di dipendenti che di aziende.

Tendenze nella composizione della forza lavoro

La forza lavoro nell'UE è cambiata in termini di competenze, genere e rischi di disoccupazione (tabelle 4.3a e 4.3b in allegato). Sono visibili quattro tendenze. Si è verificato un processo di parziale riqualificazione, con un forte aumento della quota di occupati in posti di lavoro con competenze generali elevate, una riduzione di quelli con competenze specifiche e una relativa stabilità di quelli con competenze generali basse. Uno schema simile, anche se meno pronunciato, si è verificato anche all'interno del settore industriale nel suo complesso, evidenziando il fatto che si è verificato un processo di maggiore professionalizzazione. La femminilizzazione della forza lavoro ha continuato a procedere in generale ed è stata molto forte tra i lavoratori con competenze generali elevate. La disoccupazione è diventata un fenomeno leggermente meno drammatico in generale e per ciascun profilo di competenze (Tabella 4.6 in allegato).

Il numero di datori di lavoro in Europa

Dato che Eurostat fornisce informazioni sulle dimensioni delle imprese per il 2017, possiamo osservare come i quattro cluster differiscano tra loro per quanto riguarda la distribuzione delle imprese in base alle loro dimensioni (Tabella 4.7 in allegato).

Il numero di datori di lavoro attivi sul mercato e nella popolazione adulta sono indicatori importanti per comprendere il ruolo dei piccoli datori di lavoro (pochissimi datori di lavoro possiedono grandi aziende e il 90% delle imprese ha meno di 10 dipendenti - dati Eurostat non riportati nelle tabelle)

all'interno dell'economia e della società (Tabella 4.8 in allegato). Le due tabelle seguenti riportano informazioni sulla quota di lavoratori autonomi tra i lavoratori e la popolazione adulta. Questi ultimi dati possono essere utilizzati come proxy del peso elettorale diretto dei datori di lavoro come elettori. Presentiamo informazioni sui lavoratori autonomi con dipendenti, che possono essere definiti in senso stretto come datori di lavoro, ma anche altri tre tipi di informazioni: i lavoratori familiari, i lavoratori autonomi nei macrosettori dell'industria e dei consumi e i lavoratori autonomi nei macrosettori del welfare e della crescita intelligente. Riteniamo che sia importante fare quest'ultima distinzione, dato che i lavoratori autonomi nei macrosettori dell'industria e dei consumi hanno spesso un profilo simile a quello dei piccoli datori di lavoro e, in molti Paesi, sono rappresentati dalle associazioni dei piccoli imprenditori (ad esempio, nel caso degli artigiani e dei proprietari di negozi). Solo l'ultimo gruppo di lavoratori autonomi nei macrosettori del welfare e della crescita intelligente mostra sfaccettature diverse in molti Paesi.

In primo luogo, il ruolo dei (piccoli) imprenditori all'interno del mercato del lavoro non è trascurabile. Nell'UE circa il 4% dei lavoratori sono datori di lavoro e, se si aggiungono i collaboratori familiari, si arriva al 5%. Un altro 7% di lavoratori è costituito da lavoratori autonomi senza dipendenti che operano nei macrosettori dell'industria e dei consumi.

In secondo luogo, come sottolineato anche da Beramendi et al. (2015), essi svolgono un ruolo non irrilevante nelle dinamiche socio-politiche, rappresentando circa il 2-3% dell'elettorato e raggiungendo circa il 7% dell'elettorato potenziale totale, se includiamo i lavoratori autonomi senza dipendenti nei macrosettori dell'industria e dei consumi.

Complessivamente, il mondo dei datori di lavoro e dei lavoratori autonomi nei macrosettori "tradizionali" dell'industria e dei consumi svolge un ruolo importante non solo dal punto di vista economico, ma anche politico in buona parte dell'Europa e anche dove la presenza di questi gruppi è più ridotta, la sua dimensione non è comunque irrilevante (Tabella 4.9 in allegato).

Il ruolo delle imprese transnazionali

Negli ultimi decenni, le economie europee hanno visto una crescente presenza di aziende e imprese con legami che vanno oltre le barriere nazionali. Gli investimenti diretti esteri (IDE) svolgono un ruolo importante nello sviluppo economico e nella struttura di molti Paesi europei. La figura 4.2 dell'allegato mostra chiaramente l'importanza del ruolo degli IDE non solo nella CEE, ma anche in molti altri Paesi europei. In termini di IDE in entrata, la maggior parte dei Paesi europei ha uno stock

equivalente ad almeno il 40% del PIL e in molti casi superiore al 60% (Svezia, Irlanda, Paesi Bassi, Belgio, Portogallo, Ungheria, Estonia, Bulgaria e Repubblica Ceca).

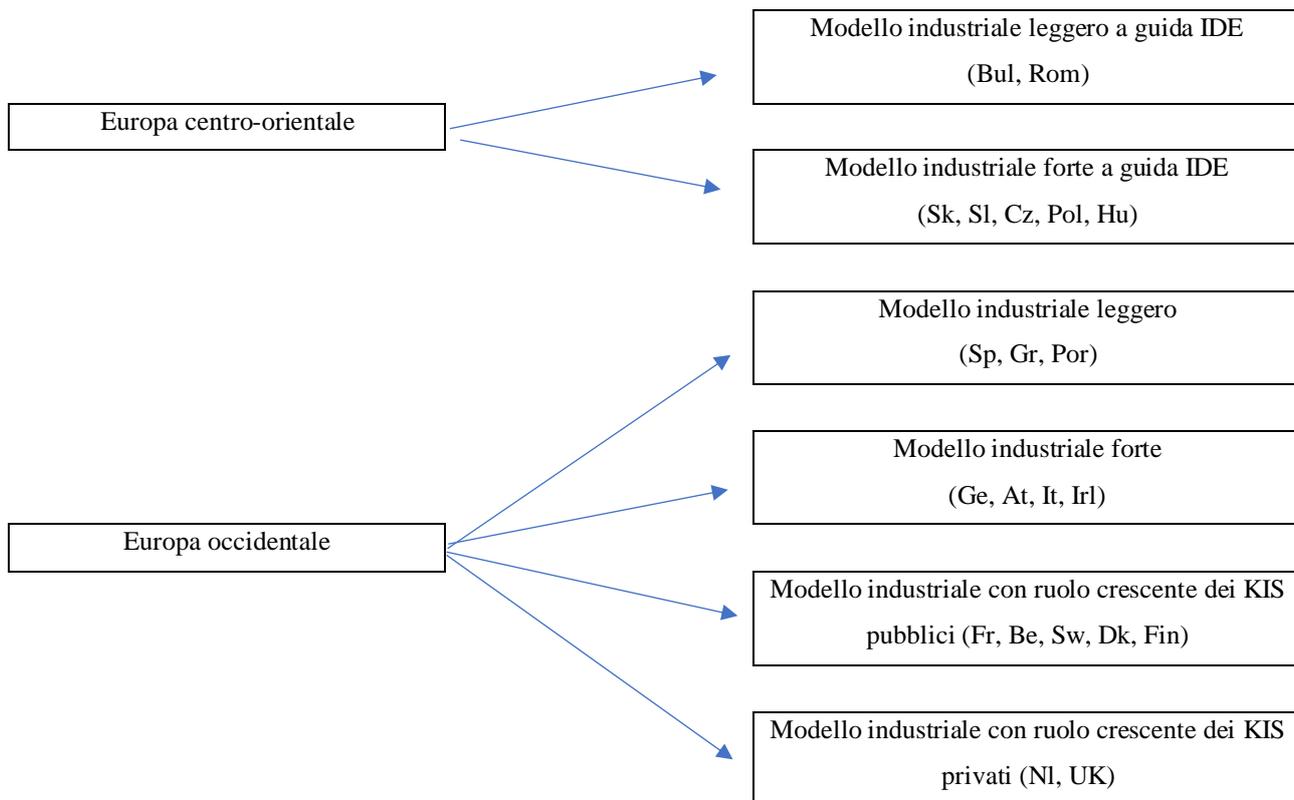
4.2 I cluster dei sistemi economici in Europa

Gli schemi 4.1 e 4.2 (e le tabelle 4.4 e 4.5 in allegato) riportano i risultati di un'analisi dei cluster, rispettivamente per la fine degli anni Novanta e per la fine degli anni Duemila, sulle variabili discusse nella sezione precedente e mostrano come i Paesi si raggruppano e quale mix di macrosettori economici definisce ciascuno di questi gruppi.

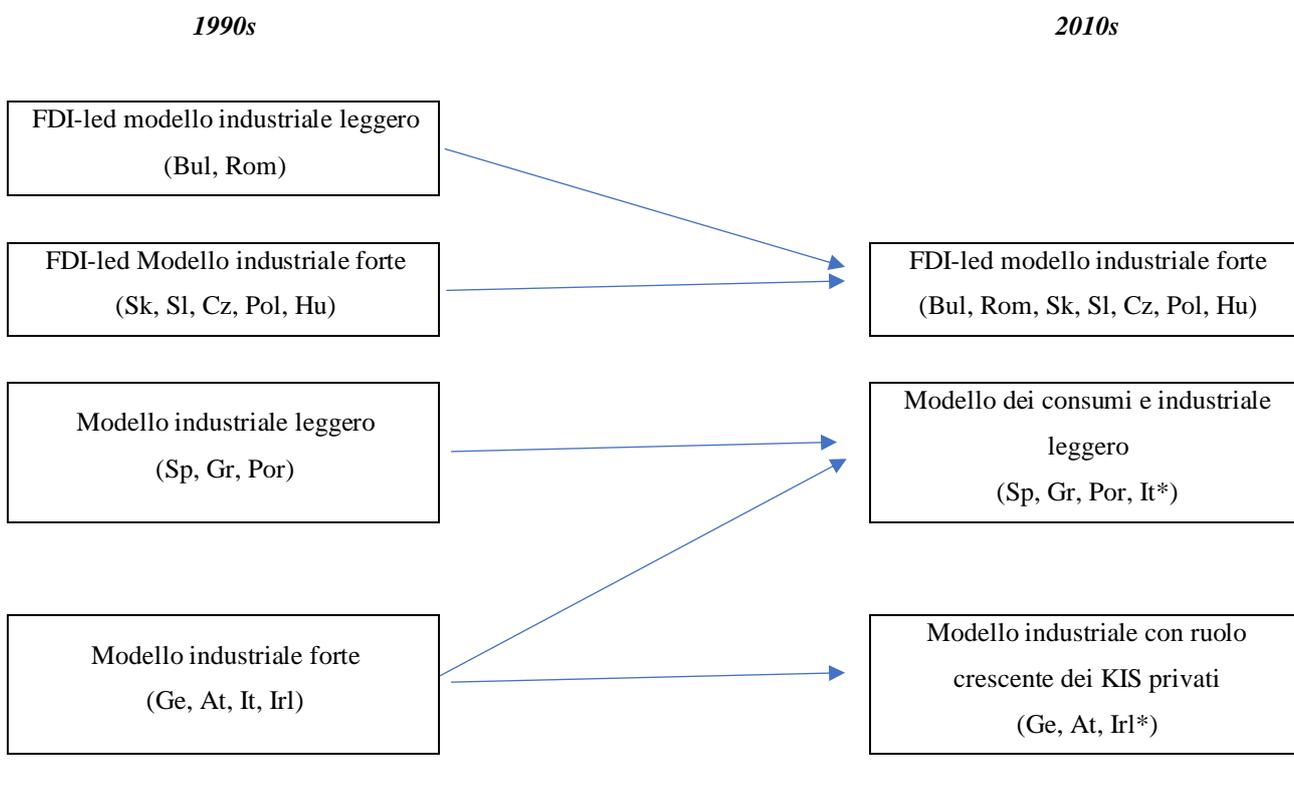
Alla fine degli anni '90, i cluster erano sei:

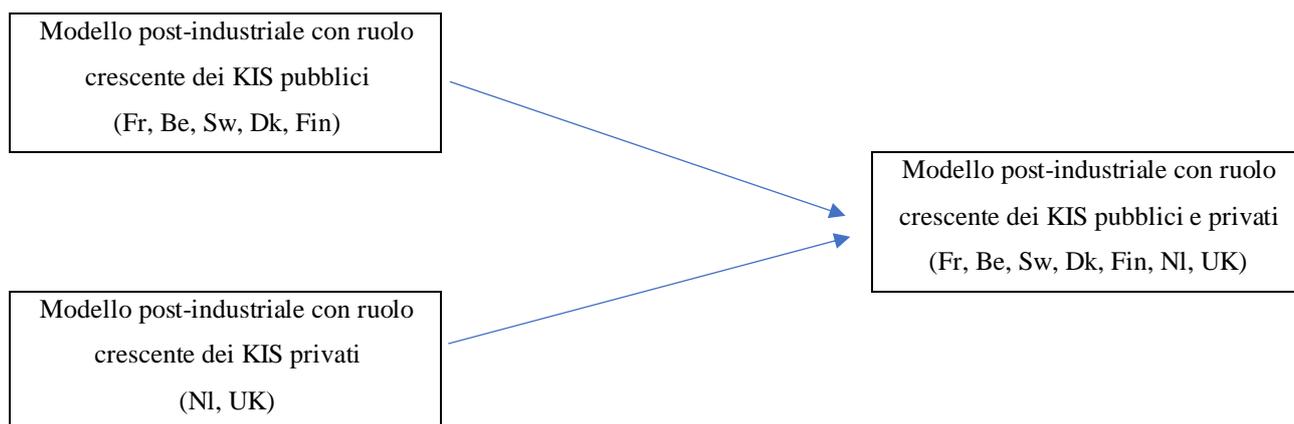
- due gruppi di Paesi, tutti nell'Europa Centro-orientale (CEE), la cui struttura economica si basava su un forte macrosettore industriale, basato sugli investimenti diretti esteri (IDE) e sui servizi di consumo (Schema 4.1 e Tabella 4.4).
- All'interno dei PECO, la Romania e la Bulgaria si distinguevano dagli altri Paesi per la bassa capacità di crescita e un PIL pro capite molto basso.
- Germania, Austria, Irlanda e Italia condividevano un "modello industriale forte", in cui l'industria (in entrambe le sue versioni - manifattura più tecnologica e manifattura meno tecnologica) svolgeva un ruolo importante (con una quota di circa un quarto del totale degli occupati e del valore aggiunto lordo), un forte macrosettore dei servizi di consumo, ma anche un certo dinamismo in relazione ai KIS pubblici e privati.
- I Paesi nordici e quelli francofoni (Belgio e Francia) appartenevano a un altro modello, definito come "Modello industriale con un ruolo crescente della KIS pubblica", simile al precedente ma con un ruolo più marcato del welfare state e della PA.
- Il Regno Unito e i Paesi Bassi mostravano un'altra variante del modello industriale, dato il peso relativamente maggiore della KIS privata.
- Tutti i Paesi dell'Europa meridionale, esclusa l'Italia, condividevano un modello comune, definito "industria leggera", dato che la produzione manifatturiera si basava in larga misura su settori economici a medio-bassa e bassa tecnologia.

Scheme 4.1 Cluster delle economie europee negli anni 1990 (anno di riferimento, 1997)



Schema 4.2 Cluster delle economie europee attraverso gli anni (anni 1997 e 2019)





* Italia e Irlanda presentano specificità rispetto ai cluster in cui sono inseriti.

Due decenni dopo, l'immagine complessive mostra segni di continuità e cambiamento (Schema 4.2 sopra e Tabella 4.5). Rileviamo 4 diversi cluster di Paesi:

1) "Modello industriale forte guidato dagli IDE" nell'Europa centro-orientale (Slovacchia tra i Paesi presi in esame dal progetto). Questo modello presenta un utilizzo relativamente equilibrato dei dipendenti in termini di competenze nell'intera economia. Allo stesso tempo, si basa molto sui lavoratori con competenze specifiche nel settore industriale (61% dei dipendenti totali), in linea con il tradizionale orientamento manifatturiero di questo modello. Le donne svolgono un ruolo importante nel mercato del lavoro. La carenza di manodopera è relativamente presente in tutti i principali macrosettori economici e la disoccupazione sembra un problema limitato a tutti i profili di lavoratori. Questi sistemi economici sono caratterizzati da una prevalenza di investimenti esteri attraverso le multinazionali estere. Questo cluster mostra un'elevata quota di occupazione da parte del capitale straniero. In questo cluster, i piccoli datori di lavoro, i datori di lavoro familiari e i gruppi di lavoratori autonomi sono importanti dal punto di vista elettorale e in termini di composizione del mercato del lavoro: rappresentano rispettivamente circa il 12% degli occupati e il 7% degli elettori. In termini di sistema di relazioni industriali: circa la metà dei dipendenti lavora in aziende appartenenti ad associazioni datoriali nell'Europa centro-orientale. I Paesi dell'Europa dell'Est - dove abbiamo visto una forte presenza di multinazionali straniere e una tradizione organizzativa comunista - vedono la prevalenza del livello aziendale nelle IR. L'organizzazione settoriale dei rapporti di lavoro è particolarmente debole in termini di istituzioni congiunte tra associazioni datoriali e sindacati. Ciò suggerisce una notevole difficoltà nell'aggregazione degli interessi per l'azione collettiva. L'aggregazione degli interessi è quindi una variabile, come vedremo nell'ultima sezione.

2) **"Modello industriale forte con un ruolo crescente della KIS"**, nell'Europa continentale più l'Irlanda (la Germania è uno dei Paesi presi in esame). Questo modello richiede una quota elevata di lavoratori genericamente qualificati (circa il 45%). La composizione della forza lavoro nel macrosettore industriale è interessante: accanto a una forte presenza di lavoratori qualificati (43%), tipica di questo settore, c'è anche una presenza relativamente forte di lavoratori genericamente qualificati (37%), a causa della direzione intrapresa nel macrosettore industriale che si concentra su una strada a media e alta tecnologia. Le donne svolgono un ruolo importante nel mercato del lavoro e la carenza di manodopera è relativamente presente in tutti i macrosettori economici, soprattutto in quello della crescita intelligente, mentre la disoccupazione sembra un problema limitato. Il peso delle multinazionali sul totale delle imprese mostra un sostanziale equilibrio tra attività in entrata e in uscita. In termini di relazioni industriali, l'organizzazione settoriale dei rapporti di lavoro può essere definita medio-forte in termini di istituzioni congiunte tra associazioni datoriali e sindacati. Questo cluster mostra che circa il 65% dei dipendenti lavora in aziende appartenenti ad associazioni datoriali. Se si considerano le aziende appartenenti alle EA, la quota è relativamente alta nell'Europa centro-settentrionale rispetto al resto dell'Europa meridionale e, ancor più, dell'Europa centro-orientale. Questo valore è particolarmente elevato tra le grandi imprese del modello post-industriale e del modello di consumo e industria leggera.

3) **"Modello post-industriale basato su KIS pubblico e privato"** che comprende tutti gli altri Paesi dell'Europa continentale e settentrionale (Danimarca e Paesi Bassi tra i Paesi presi in esame dal progetto). Questo cluster è caratterizzato dalla KIS pubblica e privata, con una maggiore presenza di lavoratori generici ad alta qualificazione, nell'economia in generale e anche nel macro-settore industriale, che tuttavia è meno importante rispetto ai due cluster precedenti. Le donne sono presenti anche tra i lavoratori con elevate competenze generali, i problemi di disoccupazione sono limitati, ma si riscontra invece una carenza di manodopera, soprattutto nel macro-settore della crescita intelligente. Il modello post-industriale è quello con la quota più alta di grandi imprese (46%), anche nel macrosettore KIS privato (39%) e in misura minore in quello dei consumi (33%). Come nel cluster precedente, il peso delle multinazionali sul totale delle imprese mostra un sostanziale equilibrio tra le attività in entrata e quelle in uscita. Nei Paesi post-industriali i lavoratori autonomi, i piccoli datori di lavoro e i lavoratori familiari rappresentano circa l'8% degli occupati e il 5% degli elettori.

Questo cluster mostra che circa il 75% degli occupati lavora in aziende appartenenti alle EA (con la principale eccezione del Regno Unito); mentre l'organizzazione settoriale dei rapporti di lavoro che può essere definita medio-forte in termini di istituzioni congiunte tra associazioni datoriali e sindacati.

I Paesi post-industriali sono quelli in cui vi è un maggiore equilibrio di azione a livello centrale e aziendale, segno della forte capacità del sistema di relazioni industriali di garantire il coordinamento tra le esigenze delle singole imprese e quelle dei settori.

4) *"Modello di consumo e industria leggera"* nell'Europa meridionale (l'Italia tra i Paesi in esame). Questo cluster mostra una relativa forte diffusione di manodopera non qualificata (circa il 46% dei dipendenti deve utilizzare al lavoro basse competenze generali), ma non nel macro-settore industriale. Tuttavia, questo settore non è un settore centrale nella maggior parte di questi Paesi e, laddove è rilevante, come in Italia, si basa ancora prevalentemente su lavori con competenze specifiche e meno su lavori con competenze generali elevate (in altri termini, è più simile ai Paesi della CEE che a quelli dell'Europa occidentale). Non c'è praticamente carenza di manodopera e, al contrario, il rischio di disoccupazione è relativamente alto per tutti i tipi di lavoratori, compresi quelli ad alta qualificazione generale e soprattutto quelli a bassa e specifica qualificazione. Rispetto agli altri tre Paesi, l'Italia sembra andare leggermente meglio in relazione alla disoccupazione, ma la situazione è comunque peggiore rispetto agli altri tre modelli europei. Tutti i Paesi dell'Europa meridionale condividono un modello basato su imprese molto piccole e di piccole dimensioni, anche nella parte del settore industriale a media e alta tecnologia. In questo cluster il 7% degli occupati è costituito da datori di lavoro o da collaboratori familiari (e un altro 10-11% è costituito da lavoratori autonomi nei macrosettori dell'industria e dei consumi). Complessivamente, questi tre profili di lavoratori autonomi rappresentano il 17-18% dell'occupazione totale. Anche in termini di potenziali elettori, questi gruppi rappresentano l'8-9% dell'elettorato totale. I Paesi mediterranei (esclusa l'Italia) sono simili ai Paesi CEE per quanto riguarda il tipo di investimenti esteri (lavoratori a basso costo e poco qualificati), ma si differenziano per il fatto che una quota significativa di multinazionali nazionali investe all'estero. L'Italia è un caso a parte, anche in questo senso, in quanto ha una quota non trascurabile di multinazionali in uscita e meno in entrata. In termini di relazioni industriali, questo cluster mostra che circa il 65% dei dipendenti lavora in aziende appartenenti ad associazioni datoriali. L'organizzazione settoriale dei rapporti di lavoro può essere definita debole in termini di istituzioni congiunte tra associazioni datoriali e sindacati.

Rispetto alla fine degli anni '90, questi quattro cluster sono riusciti a crescere in misura diversa. In particolare, tre di essi sono cresciuti tra il 2% e il 3%, mentre l'Europa meridionale ha mostrato seri problemi di crescita.

5. La domanda "cosa". Le preferenze dei datori di lavoro e le posizioni delle associazioni datoriali sulla politica sociale

La precedente sezione 3 ha formulato alcune ipotesi sulle preferenze e le posizioni delle imprese e delle associazioni datoriali. Nella presente sezione, verifichiamo prima le ipotesi relative alle singole aziende esaminando le risposte al sondaggio realizzato nel progetto BAWEU (ipotesi 1, 2 e 3), e poi esaminiamo le associazioni datoriali con il supporto dei cinque casi di studio (ipotesi 4 e 5).

H1. *Ci aspettiamo che tutte le aziende condividano la preferenza per le soluzioni private e occupazionali in relazione, rispettivamente, all'offerta e ai limiti del welfare.*

Questa ipotesi è confermata in tutti i Paesi, con poche eccezioni specifiche (Tabella 5.1). In tutti e cinque i Paesi, la grande maggioranza delle imprese è favorevole a un ruolo più importante delle aziende nel sistema educativo (soprattutto nei corsi professionali). Un'ampia maggioranza di imprese è anche favorevole a maggiori incentivi pubblici per le aziende nelle politiche attive del lavoro e nei regimi pensionistici (attraverso i fondi pensione integrativi). Per questi due ultimi temi, solo l'Italia mostra un livello di accordo inferiore (rispettivamente 51% e 41% delle imprese). Solo in relazione al ruolo delle scuole private nel sistema educativo, le aziende sono più caute nel promuovere soluzioni private in quattro Paesi su cinque. Con la sola eccezione della Repubblica Slovacca (59%), in tutti gli altri Paesi solo una minoranza di aziende è d'accordo con questa affermazione (soprattutto in Danimarca e nei Paesi Bassi). La ricerca futura dovrebbe indagare sulle spiegazioni di questo risultato. Una di queste è che le aziende hanno bisogno di sistemi educativi efficaci e potrebbero temere che un'offerta privata in questo campo non sia adeguata o troppo costosa rispetto a una soluzione pubblica.

Tabella 5.1 *Il ruolo dell'erogazione private nelle Politiche sociali e dell'istruzione (percentuale delle compagnie che sono d'accordo con l'affermazione - %)*

	DK	DE	IT	NL	SK
Le scuole private dovrebbero giocare un ruolo importante nell'istruzione	25.0	38.5*	38.3	30.4	58.7
I fondi pensione private dovrebbero giocare un ruolo più importante rispetto agli schemi pensionistici pubblici	68.8	75.0*	40.7*	73.9	78.3*,**
Le imprese dovrebbero giocare un ruolo importante nel sistema dell'istruzione (soprattutto nella formazione)	87.5	76.9*	61.0*	95.7	84.8
Gli incentivi pubblici dovrebbero essere concessi più alle imprese che ai disoccupati per aiutare quest'ultimi a trovare lavoro	75.0	75.0*	50.9	65.2	67.4**

* Imprese multinazionali significativamente più favorevoli rispetto alle imprese nazionali in merito a un ruolo maggiore del welfare privato.

** Imprese con almeno 250 dipendenti maggiormente a favore, rispetto alle imprese con meno di 250 dipendenti, in merito a un ruolo maggiore del welfare privato.

Note: a causa del numero ristretto di rilevazioni, l'analisi comparata di imprese multinazionali e nazionali non può essere sviluppata per Danimarca e Olanda; per la stessa ragione, la comparazione tra imprese con numero maggiore/minore di 250 dipendenti non può essere sviluppata per Danimarca, Italia e Olanda.

Fonte, nostra elaborazione.

La tabella 5.1 riporta la presenza di differenze statisticamente significative tra Paesi nazionali e multinazionali. Per problemi di dimensione del campione, è stato necessario limitare l'analisi solo a Germania, Italia e Repubblica Slovacca. In Italia e, soprattutto, in Germania, le aziende multinazionali sono significativamente più favorevoli a un ruolo maggiore della fornitura privata rispetto a quelle nazionali. Nella Repubblica Slovacca le differenze non sono significative.

La tabella 5.1 riporta anche la presenza di differenze statisticamente significative tra le aziende più grandi (pari o oltre 250 dipendenti) e quelle più piccole (sotto i 250 dipendenti). Anche in questo caso, per problemi di dimensione del campione, è stato necessario limitare l'analisi solo alla Germania e alla Repubblica Slovacca. Questa variabile sembra avere un ruolo solo nella Repubblica Slovacca, dove le aziende più grandi (ma spesso si tratta di multinazionali) sono più favorevoli alla previdenza privata per le pensioni e le politiche attive del lavoro.

H2. In relazione allo sforzo e all'orientamento al welfare, ci aspettiamo differenze settoriali, dovute a interessi e bisogni diversi (si veda l'ipotesi più dettagliata sopra).

La Tabella 5.2 riporta i risultati della nostra analisi sulle imprese dei cinque Paesi. Va tenuto presente che la maggior parte delle aziende è di medie e grandi dimensioni, anche in settori in cui di solito le dimensioni delle aziende sono piuttosto ridotte (ad esempio i consumi o la produzione a media e bassa tecnologia).

I risultati confermano in parte le nostre aspettative. In primo luogo, non ci sono praticamente differenze tra i diversi tipi di imprese manifatturiere: la maggioranza di esse è favorevole a un elevato livello di coinvolgimento pubblico sia nelle politiche di protezione sociale che in quelle di investimento sociale. In secondo luogo, le opinioni delle imprese manifatturiere (medio-grandi) sul ruolo dei governi nelle politiche sociali e nell'istruzione sono simili a quelle delle imprese KIS. Infine, solo le aziende di servizi al consumo rispettano le nostre ipotesi. Queste ultime sono le meno

interessate a rafforzare la copertura dello Stato sociale, sia in termini di protezione sociale che di investimenti sociali.

Infine, come mostra la Tabella 5.2, non ci sono differenze statisticamente significative tra le aziende nazionali e quelle multinazionali in relazione alla loro visione delle responsabilità del governo.

Tabella 5.2. Ruolo del governo nell'erogazione di Politiche per l'istruzione e sociali secondo le indicazioni delle imprese per macro-settore (%)

	Manifattura e media tecnologica				Manifattura a media-alta tecnologia				Consumi				KIS			
	L	M	H	T	L	M	H	T	L	M	H	T	L	M	H	T
Assicurare: Un ragionevole standard di vita per gli anziani	32.4	8.8	58.8	100.0	36.1	2.8	61.1	100.0	44.1	10.8	45.1	100.0	28.8	10.6	60.6	100.0
Un ragionevole standard di vita per I disoccupati	26.5	14.7	58.8	100.0	19.4	22.2	58.3	100.0	32.9	18.4	48.7	100.0	16.4	19.4	64.2	100.0
Servizi di cura all'infanzia per i genitori lavoratori	25.7	8.6	65.7	100.0	26.1	8.3	65.6	100.0	36.1	11.1	52.8	100.0	27.3	10.5	62.2	100.0
Un'istruzione adeguata per I giovani	8.0	20.0	72.0	100.0	11.5	11.5	76.9	100.0	7.1	22.9	70.0	100.0	6.5	13.0	80.4	100.0
Migliore conciliazione vita/Lavoro per I lavoratori	25.7	34.3	40.0	100.0	26.4	31.1	42.5	100.0	23.5	44.1	32.4	100.0	31.8	26.4	41.8	100.0

Nota: L = Basso accordo (punteggio tra 0 e 5 su scala 0-10); M = Accordo medio (punteggio tra 6 e 7 su scala 0-10); H = Accordo alto (punteggio tra 8 e 10 su scala 0-10)

* Imprese multinazionali dimostrano accordo più basso all'indicazione positiva del ruolo del governo rispetto alle imprese nazionali

** Imprese multinazionali dimostrano accordo più alto all'indicazione positiva del ruolo del governo rispetto alle imprese nazionali

Fonte, nostra elaborazione

Se si considerano i diversi settori macroeconomici, si notano differenze limitate nelle preferenze dei datori di lavoro in relazione al ruolo dello Stato nella politica sociale (la divisione principale è tra i servizi di consumo e gli altri settori) (Tabella 5.3; 5.4). In generale, le imprese manifatturiere a medio-alta e alta tecnologia e le imprese KIS sono più spesso favorevoli all'espansione della spesa pubblica rispetto alle imprese manifatturiere a medio-bassa e bassa tecnologia e alle imprese dei servizi di consumo. L'unica eccezione riguarda le politiche di istruzione e formazione professionale: in relazione a queste due politiche non ci sono differenze tra i settori macroeconomici. Queste ultime politiche sono quelle in cui c'è una larghissima maggioranza di imprese, (circa il 70-75%) in tutti i settori, a favore dell'espansione della spesa, e praticamente nessuna impresa si dichiara a favore di tagli alla spesa. La maggioranza delle aziende è favorevole all'espansione della spesa pubblica in tutte le politiche di investimento sociale (programmi per il mercato del lavoro e servizi di assistenza all'infanzia - ECEC). In questo caso, tuttavia, le imprese manifatturiere KIS e quelle a (medio)alta tecnologia sono più spesso favorevoli all'espansione della spesa rispetto alle altre imprese. I regimi di protezione sociale (indennità di disoccupazione e pensioni di vecchiaia) sono quelli in cui solo una minoranza di imprese è favorevole all'espansione della spesa, mentre una quota consistente di imprese (ma non la maggioranza) nei servizi di consumo e nella manifattura (medio)-bassa è favorevole ai tagli).

La tabella 5.3 mostra che non ci sono differenze statisticamente significative tra le imprese nazionali e quelle multinazionali in relazione alle preferenze di spesa pubblica.

Tabella 5.3 Il governo dovrebbe spendere più o meno I diversi settori di policy: preferenze delle imprese per settore macro-economico (%)

	Manifattura media-bassa tecnologia				Manifattura media-alta tecnologia				Consumi				KIS			
	+	-	=	T	+	-	=	T	+	-	=	T	+	-	=	T
Sussidi di disoccupazione	3.7	40.7	55.6	100.0	16.7	16.7	66.7	100.0	20.4	33.7	45.9	100.0	21.7	18.3	60.0	100.0
Pensioni	25.9	0.0	74.1	100.0	35.9	12.0	52.2	100.0	23.3	3.3	73.3	100.0	32.8	11.5	55.7	100.0
VET	70.2	0.0	29.8	100.0	75.1	0.0	24.9	100.0	69.9	4.3	45.8	100.0	73.8	1.6	24.6	100.0
Istruzione	73.1	0.0	26.9	100.0	73.3	0.0	26.7	100.0	74.2	3.2	22.6	100.0	78.7	0.0	21.3	100.0

Politiche del Lavoro	55.6	0.0	44.4	100.0	76.7	0.0	23.3	100.0	56.7	5.0	38.3	100.0	72.0	5.4	22.6	100.0
Servizi ECEC	51.9	3.7	44.5	100.0	62.3	0.0	37.7	100.0	54.8	6.5	38.7	100.0	62.3	1.6	36.1	100.0

Nota: + = più spesa pubblica; - = meno spesa pubblica; = = nessun cambiamento di spesa

* Imprese multinazionali significativamente più favorevoli all'espansione della spesa rispetto alle imprese nazionali

** Imprese multinazionali significativamente più favorevoli al taglio della spesa rispetto alle imprese nazionali

Fonte, nostra elaborazione

Se il settore macroeconomico gioca un ruolo nelle preferenze delle imprese, la situazione si fa più confusa quando si chiede alle imprese come finanziare una potenziale espansione della spesa (Tabella 5.4). Da un lato, praticamente nessuna impresa (indipendentemente dal settore) è favorevole a tagliare la spesa per l'istruzione e la famiglia in cambio di un aumento delle pensioni. Dall'altro lato, solo una minoranza di imprese è favorevole a un aumento della spesa nelle politiche di investimento sociale (dall'istruzione e dalla formazione professionale ai servizi per l'infanzia) grazie a tagli alla spesa per la protezione sociale (pensioni) o a un aumento delle tasse. Anche quando entrambe le opzioni (aumento delle tasse o tagli in altri settori) sono considerate congiuntamente, solo circa un terzo delle imprese del settore KIS e dell'industria manifatturiera a (medio-)alta tecnologia è d'accordo ad aumentare la spesa attraverso la tassazione o i tagli in altri settori.

Nel complesso, un modello di differenziazione settoriale (KIS e industria manifatturiera a tecnologia medio-alta vs. servizi di consumo e industria manifatturiera a tecnologia medio-bassa) è chiaro, ma appare meno marcato del previsto. Le multinazionali differiscono parzialmente da quelle nazionali quando si tratta di promuovere politiche di investimento sociale con una tassazione più elevata. Sono meno favorevoli a una tassazione più elevata rispetto a quelle nazionali.

Table 5.4 Preferenza delle imprese in merito a diverse opzioni di politica sociale e d'istruzione per settori marco-economici (*% delle imprese che concordano con l'affermazione*)

<i>Il governo dovrebbe::</i>	Manifattura media-bassa tecnologia	Manifattura media-alta tecnologia	Consumi	KIS
Tagliare la spesa su Politiche per l'istruzione e familiari per finanziare Maggiore spesa su pensioni e sussidi di disoccupazione	4.8	4.3	8.6	5.4
Aumentare la spesa per l'istruzione anche se questo implicasse l'aumento delle tasse	20.0**	25.9**	19.8**	26.7**
Aumentare la spesa per l'istruzione anche se questo comportasse il taglio della spesa in altre aree e.g. pensioni	18.5	13.3	19.6	20.0

Aumentare la spesa per l'istruzione anche se questo comportasse il taglio della spesa in altre aree e.g. pensioni o l'aumento delle tasse	23.3	31.7	22.8	32.5
Aumentare la spesa per servizi all'infanzia anche se questo significasse l'aumento delle tasse	16.5**	25.9**	8.6	28.3**
Aumentare la spesa per servizi all'infanzia anche se questo significasse il taglio della spesa in altri settori, e.g. pensioni	11.1	18.6	7.8	18.6
Aumentare la spesa per servizi all'infanzia anche se questo significasse il taglio della spesa in altri settori, e.g. pensioni o l'aumento delle tasse	17.8	29.8	13.9	31.4
Aumento della spesa in VET anche se questo significasse l'aumento delle tasse	18.5**	21.7**	16.1**	23.6**

* Imprese multinazionali maggiormente d'accordo rispetto alle imprese nazionali Multinational companies significantly agreeing more than national ones with the statement

** Imprese multinazionali d'accordo in misura minore rispetto alle imprese nazionali Multinational

Fonte, nostra elaborazione

H3. Ci aspettiamo che le multinazionali esprimano preferenze/ricieste simili a quelle delle altre imprese, appartenenti allo stesso settore macroeconomico (manifatturiero high-medium tech, ecc.), ma che pongano particolare enfasi sulle soluzioni di welfare occupazionale.

Nella maggior parte dei casi non ci sono differenze statistiche tra aziende nazionali e multinazionali in relazione alle loro opinioni sulle politiche di welfare, anche quando si controlla per lo stesso settore macroeconomico. Tuttavia, le multinazionali sono meno propense a sostenere le politiche di investimento sociale attraverso una maggiore tassazione rispetto a quelle nazionali. Infine, guardando all'offerta di welfare privato, le multinazionali sono più spesso favorevoli a tale soluzione rispetto a quelle nazionali, come previsto, ma la diffusione dell'offerta diretta di welfare occupazionale non è statisticamente diversa da quella delle grandi imprese nazionali.

L'analisi qualitativa nei cinque Paesi fornisce ulteriori (e contrastanti) evidenze. In Danimarca le filiali delle multinazionali tendono a godere di un elevato livello di discrezionalità per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti. Tuttavia, per quanto riguarda la retribuzione e le prestazioni, le filiali di proprietà straniera mostrano un livello di discrezionalità inferiore alla media. Le interviste con gli EA hanno sottolineato che le multinazionali tendono a essere meno impegnate nelle varie istituzioni danesi del welfare e del mercato del lavoro, anche se si riscontrano ampie variazioni tra le multinazionali di proprietà straniera.

Rispetto alla media europea, l'Italia è molto indietro in termini di investimenti esteri in uscita e in entrata. Le interviste sostengono che le MNC di proprietà straniera tendono ad agire per conto di una

proprietà straniera. Anche nel caso italiano, il settore economico in cui operano le multinazionali e il loro Paese di origine giocano un ruolo importante sul modo in cui agiscono.

Nei Paesi Bassi, le multinazionali pagano salari più alti rispetto alle imprese nazionali, ma per altri termini e condizioni, come gli straordinari non pagati, le multinazionali mostrano pratiche peggiori. Per quanto riguarda l'Italia, il Paese di origine delle multinazionali sembra importante. Nei Paesi Bassi, le multinazionali con sede negli Stati Uniti e, in misura minore, in Giappone non sempre comprendono il "modello polder" olandese - con la sua tradizione di ricerca di compromessi con i sindacati attraverso il dialogo sociale - o il sistema pensionistico collettivo con i suoi obblighi.

Nella Repubblica Slovacca le multinazionali formulano richieste precise in relazione a vari sgravi fiscali, aiuti di Stato, disponibilità di manodopera qualificata e costi del lavoro contenuti. Non è raro che le multinazionali facciano parte di uno o più associazioni dei datori di lavoro. Grazie alle molteplici adesioni, costruiscono relazioni a livello nazionale, ma condividono anche informazioni con le organizzazioni dello stesso Paese.

5.2 Posizioni delle associazioni dei datori di lavoro

Un'altra parte del progetto BAWEU ha indagato le posizioni delle associazioni datoriali (AI) attraverso interviste qualitative e l'analisi di documenti. In primo luogo, esaminiamo il loro posizionamento generale in relazione alle politiche sociali. Poi verifichiamo l'ipotesi 4.

Le tabelle 5.5 e 5.6 sintetizzano i risultati degli studi di caso sui cinque Paesi. Nel complesso, le associazioni imprenditoriali danesi si dimostrano favorevoli a uno Stato sociale universalistico e generoso. Tuttavia, tale sostegno tende a variare a seconda delle politiche.

Table 5.6 Posizione delle associazioni imprenditoriali in merito ai diversi settori di politiche sociali per paese

Paese	Slovacchia	Germania	Danimarca	Olanda	Italia
<i>Cluster</i>	Modello a forte industrializzazione con Investimenti diretti dall'estero	Modello a forte industrializzazione con apertura a KIS	Modello post-industriale basato su KIS pubblici	Modello post-industriale basato su KIS privati	Consumi e industrializzazione leggera
Pensioni	Stabilità (riduzione contributi sulle imprese)	Stabilità	Stabilità	Tagli	Tagli (riduzione contributi sulle imprese)
Politiche passive del lavoro	Stabilità (riduzione contributi sulle imprese)	Stabilità	Stabilità (riduzione contributi sulle imprese)	Tagli (riduzione contributi sulle imprese)	

Politiche attive del lavoro	Stabilità	Stabilità	Espansione	Espansione	Stabilità
Istruzione VET	Expansion				
Riconciliazione famiglia/lavoro	Stabilità	Espansione	Espansione	Espansione limitata	Stabilità

Source, own elaboration

Le politiche relative all'offerta di lavoro, sia attive che passive, ma anche all'istruzione e alla migrazione di manodopera, sono in cima all'agenda dei datori di lavoro. Le AI si sono apertamente schierate a favore dell'intervento pubblico in questi settori e i tagli al budget per le PAML sono stati criticati. In relazione alle politiche passive del mercato del lavoro, le AI riconoscono il ruolo importante dei sussidi di disoccupazione per il modello danese di flessicurezza, ma allo stesso tempo sottoscrivono con forza il principio "far sì che il lavoro paghi", che pone l'accento su sussidi di disoccupazione più bassi rispetto ai salari minimi. L'istruzione e la formazione professionale sono la questione principale e prioritaria per tutte le AI intervistate. In particolare, sono state affrontate quattro questioni: gli alti tassi di abbandono delle scuole di formazione professionale, gli adulti che non hanno competenze di base in lettura e calcolo, la mancanza di posti di formazione pratica/di studenti e l'uso insufficiente dei fondi per la formazione professionale. Le AI sostengono il sistema duale di istruzione professionale. Mentre c'è un aperto sostegno ai servizi formali di assistenza all'infanzia, gli EA sono stati critici in relazione alla direttiva UE sul congedo parentale. Tuttavia, dopo l'adozione della direttiva, alcune delle principali associazioni di datori di lavoro hanno cambiato posizione. La politica pensionistica non è considerata una priorità assoluta. Le AI hanno elogiato le pensioni aziendali e non hanno apprezzato il regime di pensione anticipata di recente introduzione. La Confederazione danese dei datori di lavoro (DA) è molto scettica su quest'ultimo perché si prevede che ridurrà l'offerta di lavoro, in un momento in cui la carenza di manodopera e di competenze è in aumento nel mercato del lavoro danese.

Anche le AI tedesche non sono attualmente favorevoli a un forte ridimensionamento del welfare. Anche se, rispetto al caso danese, ci sono stati più segnali di sostegno alla privatizzazione e un cambiamento importante è avvenuto negli anni '90 e 2000, quando le associazioni dei datori di lavoro e altri sostegni al welfare pubblico legati alle imprese hanno iniziato a diminuire (Ebbinghaus et al., 2011). In particolare, il panorama è cambiato all'indomani della riunificazione della Germania nel 1990, che è stata accompagnata da un massiccio aumento della disoccupazione nella Germania orientale. I datori di lavoro hanno iniziato a essere apertamente ostili al modello tedesco di welfare e hanno chiesto tagli. Le mutate preferenze delle imprese tedesche hanno minato la coalizione interclassista alla base dello Stato sociale bismarckiano. Negli anni 2010 si è assistito a una messa a

punto di tali scelte. In particolare, la flessibilità dell'orario di lavoro è stata in Germania uno dei temi principali del dibattito pubblico. Negli ultimi anni le associazioni dei datori di lavoro hanno continuato a chiedere una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e una settimana di 40 ore.

La politica pensionistica rimane la questione principale sia per i sindacati che per le associazioni dei datori di lavoro, dato lo sviluppo demografico che ha avuto luogo in Germania negli ultimi decenni. Mentre i sindacati si impegnano per un intervento più incisivo da parte dello Stato a sostegno del sistema a ripartizione attraverso le imposte, le AI vogliono aumentare gli accantonamenti privati che possono essere incentivati attraverso agevolazioni fiscali.

Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione professionale, dalla fine del 2014 è in atto un'alleanza trilaterale sulla formazione professionale. L'obiettivo dell'alleanza è stato quello di aumentare in modo sostanziale il numero di posti di apprendistato e di stage e di cooperare con l'Agenzia federale per l'occupazione per quanto riguarda i giovani che abbandonano la scuola e i lavoratori non qualificati, disoccupati, stranieri e rifugiati. Per quanto riguarda la conciliazione lavoro-famiglia, secondo Fleckenstein & Seeleib-Kaiser (2011), "i datori di lavoro tedeschi non sono stati solo "consenzienti" nella spinta all'espansione delle politiche familiari orientate all'occupazione, ma sono diventati "promotori". I datori di lavoro hanno promosso attivamente l'espansione delle strutture di assistenza all'infanzia per i bambini di età inferiore ai tre anni e hanno sostenuto in modo proattivo un'indennità di congedo parentale legata al reddito. L'idea è quella di incoraggiare i genitori a tornare al lavoro il prima possibile.

Rispetto a Danimarca e Germania, le AI italiane sono più favorevoli a un welfare state meno universalistico e, in qualche misura, meno generoso, con un forte sostegno alle prestazioni private. Nell'ultimo decennio, le posizioni delle AI sullo stato sociale sono state inquadrare soprattutto in termini di contenimento dei costi, con l'eccezione delle politiche di istruzione (VET). In particolare, le AI hanno sostenuto due opzioni politiche principali in tutti i settori della politica sociale: la riduzione del cosiddetto cuneo fiscale (ad esempio, i contributi sociali) e il rafforzamento del welfare occupazionale a livello aziendale, attraverso incentivi fiscali. La riduzione del cuneo fiscale è al centro della politica economica promossa da Confindustria. L'obiettivo è ridurre il costo del lavoro. Inoltre, per i datori di lavoro la crisi strutturale italiana nella crescita della produttività dovrebbe essere invertita attraverso un uso esteso delle disposizioni di welfare a livello aziendale in tutte le aree di politica sociale esaminate nella presente ricerca. Per quanto riguarda le politiche del mercato del lavoro, le AI hanno chiesto una rigida condizionalità nell'accesso ai trasferimenti sociali, in particolare al reddito minimo. Le condizionalità riguardano l'obbligo di accettare offerte di lavoro (a una serie di condizioni) e di partecipare alla formazione.

Le associazioni imprenditoriali hanno sostenuto esplicitamente una delimitazione occupazionale dei confini del welfare, con un orientamento assistenziale incline all'investimento sociale, opponendosi strenuamente alle misure universali. Allo stesso tempo, non si sono necessariamente opposte a un aumento della spesa per il welfare da parte della pubblica amministrazione per sostenere tali misure occupazionali, una volta concesso che ciò non avrebbe comportato un aumento delle tasse per le aziende. Una preoccupazione fondamentale delle imprese, come emerge dal dibattito sul reddito di base, è che tali misure esercitino una pressione eccessiva sul costo del lavoro, in quanto scoraggerebbero i disoccupati ad accettare offerte di lavoro. Allo stesso tempo, le principali associazioni imprenditoriali italiane esprimono una forte preferenza per le politiche attive del mercato del lavoro. Per quanto riguarda la politica pensionistica, le AI sono favorevoli a un ulteriore aumento dell'età pensionabile. L'istruzione e la formazione professionale sono considerate dalle AI una delle questioni centrali (se non la più rilevante). Le politiche maggiormente sostenute riguardano il rafforzamento e il miglioramento del sistema scolastico professionale/tecnico e i programmi di apprendistato durante gli anni scolastici. Le principali AI non mostrano un particolare interesse per le politiche di conciliazione lavoro-famiglia - a parte la già citata rivendicazione di una maggiore autonomia di ogni azienda dalla regolamentazione nazionale. Allo stesso tempo, queste organizzazioni chiedono una regolamentazione più rigorosa dei congedi parentali, a causa dei rischi di utilizzo illecito da parte dei lavoratori e degli effetti dannosi sull'organizzazione della produzione all'interno delle aziende.

Nei Paesi Bassi, le posizioni delle imprese sullo Stato sociale sono state inquadrare principalmente in termini di contenimento dei costi, con l'eccezione delle politiche di istruzione (VET) e di assistenza all'infanzia. Le interviste mostrano la seguente gerarchia nei temi più urgenti per le associazioni dei datori di lavoro: in primo luogo le pensioni, in secondo luogo le politiche del mercato del lavoro, in terzo luogo la formazione professionale (VET) e infine le politiche familiari. Se il contenimento dei costi per le imprese è stato una posizione dominante in tutti i settori sociali, negli ultimi anni l'aumento della spesa per il welfare pubblico ha ricevuto un sostegno sempre maggiore per quanto riguarda le pre-pensioni, l'occupabilità sostenibile dei lavoratori anziani e i crediti pensionistici per la cura dei bambini. Dure trattative e conflitti hanno portato all'accordo del 2019 tra le associazioni nazionali dei datori di lavoro e i sindacati sulla riforma del secondo pilastro pensionistico. I datori di lavoro hanno esercitato pressioni soprattutto per il contenimento dei costi e per mantenere le pensioni del secondo pilastro private, contrattate, concordate e gestite collettivamente con i sindacati. Alla fine, i datori di lavoro hanno accettato di introdurre nuovi accordi per il pre-pensionamento flessibile. A metà degli anni 2010, le associazioni dei datori di lavoro di punta hanno posto la disoccupazione come uno dei loro temi principali. Oltre al contenimento dei costi degli accordi di welfare, le associazioni dei datori

di lavoro non sostengono la necessità di accordi di welfare universali per tutti i lavoratori, indipendentemente dal loro status occupazionale.

Negli ultimi 20 anni, il dialogo sociale olandese in materia di contratti di lavoro e leggi sul licenziamento si è arenato in una discussione polarizzata tra maggiore "sicurezza" (auspicata dai sindacati) e maggiore "flessibilità" (auspicata dai datori di lavoro). Nel complesso, le preferenze dei datori di lavoro in materia di politiche del mercato del lavoro possono essere interpretate principalmente come un mix di sostegno alla riduzione dei costi indiretti del lavoro e di sostegno agli investimenti sociali attraverso le PAML, al fine di promuovere un mercato del lavoro più flessibile. Le posizioni dei datori di lavoro in materia di istruzione e formazione professionale non mettono in discussione il fatto che l'istruzione di base e la formazione professionale per i giovani siano universalmente organizzate e rappresentino un bene collettivo pubblico. Tuttavia, i datori di lavoro auspicano un maggior numero di partenariati pubblico-privato e prevedono tirocini e stage. Gli investimenti nella formazione professionale sono considerati importanti per prevenire la disoccupazione. Per quanto riguarda l'assistenza all'infanzia, le associazioni dei datori di lavoro hanno appoggiato l'accordo del Consiglio socioeconomico del 2021 sulla riforma dell'assistenza all'infanzia. I datori di lavoro sono a favore di strutture più universali. Allo stesso tempo, nell'ambito delle politiche di congedo, i datori di lavoro sostengono il contenimento dei costi. La riforma più importante nel campo delle politiche familiari è stata l'estensione del congedo per i partner dopo la nascita di un figlio. Dato che le grandi organizzazioni dei datori di lavoro non vedono le politiche di congedo come una soluzione, non sorprende che non siano favorevoli a questa nuova legge e che abbiano fatto pressione contro di essa. Tuttavia, la loro lobby non è riuscita a impedire questa riforma.

Anche nella Repubblica Slovacca i temi del contenimento dei costi sono stati prevalenti nelle posizioni delle AI sulle politiche di welfare state. Anche in questo caso, l'eccezione principale è stata rappresentata dalle politiche di istruzione (VET). Per quanto riguarda le politiche pensionistiche, l'Associazione delle Unioni Industriali si è trovata in disaccordo nel 2019 in relazione all'introduzione di un tetto massimo di età pensionabile (a 64 anni) e, insieme ad altre associazioni di datori di lavoro, ha continuato a chiedere la cancellazione del limite massimo dell'età pensionabile nella Costituzione o in altri atti giuridici. Secondo l'associazione, si tratta di una scommessa sul futuro della Slovacchia e di un passo indietro per la competitività delle imprese. Le AI si sono inoltre espresse a favore di misure volte a garantire la stabilità del sistema pensionistico, che porterebbero anche alla sostenibilità complessiva a lungo termine delle finanze pubbliche della Repubblica Slovacca e spingerebbero il governo a sostenere il risparmio volontario per la pensione (secondo e terzo pilastro). In relazione alle politiche del mercato del lavoro, i rappresentanti dei datori di lavoro hanno posto l'accento sul

lancio della riqualificazione professionale fornita dagli uffici di collocamento e sull'ulteriore rafforzamento della formazione permanente. L'istruzione è il settore in cui le AI sono più propense a promuovere la spesa e l'intervento pubblico, anche in considerazione della crescente carenza di forza lavoro qualificata nell'industria manifatturiera e automobilistica. Le AI hanno sottolineato la necessità di migliorare la pertinenza e la qualità del sistema di istruzione e formazione professionale, criticando le riforme introdotte lo scorso decennio (come la "Legge sull'istruzione e la formazione professionale"). Molti grandi datori di lavoro, associazioni nazionali di datori di lavoro e camere di commercio straniere hanno iniziato a impegnarsi attivamente per rafforzare la posizione del sistema duale. Infine, le politiche familiari non sono una delle principali priorità delle AI. Le AI sostengono principalmente il sostegno alle giovani famiglie attraverso l'assistenza abitativa. Hanno anche iniziato a mettere in discussione la durata del congedo di maternità e parentale, che è uno dei più lunghi dell'UE.

6. Le domande sul "come": i modi in cui i datori di lavoro cercano di influenzare la politica sociale

L'ultima parte del progetto è stata dedicata al modo in cui i datori di lavoro e le associazioni dei datori di lavoro tentano di influenzare la definizione delle politiche in materia di politica sociale e istruzione. Abbiamo adottato una strategia metodologica mista, basata sui risultati quantitativi dell'indagine e sui risultati qualitativi degli studi di caso nazionali.

H4. I datori di lavoro e le loro associazioni adotteranno:

4.1) strategie diverse per cercare di promuovere la loro agenda di riforme, a seconda dei contesti istituzionali dei Paesi.

4.2) forme di coinvolgimento meno istituzionalizzate rispetto a quelle tradizionali (bilaterali o trilaterali).

6.1 Impegno dei datori di lavoro

La tabella 6.1 mostra che le aziende forniscono politiche di welfare ad almeno il 50% dei dipendenti. Esiste una netta differenza tra Danimarca e Paesi Bassi, dove le pensioni aziendali e i sussidi di disoccupazione sono molto diffusi, e Italia e Repubblica Slovacca, dove il welfare occupazionale è molto meno diffuso. La Germania si trova a metà strada tra gli altri Paesi. nessuna differenza

sostanziale tra la posizione delle multinazionali e quella delle aziende nazionali; l'unica parziale eccezione è rappresentata dalle multinazionali della Repubblica Slovacca che forniscono prestazioni sociali più spesso delle aziende nazionali. Le dimensioni dell'azienda non sembrano influenzare la disponibilità di programmi di welfare occupazionale.

Tabella 6.1 *Imprese che offrono prestazioni di welfare occupazionale ad almeno il 50% dei propri lavoratori (%)*

	DK	DE	IT	NL	SK
Premi per fondi pensione volontari	78.4	60.7	25.4	88.9	23.8*
Premi per schemi volontari di prestazioni contro la disoccupazione	67.6	33.7	14.1	55.6	14.3*
Partecipazione/finanziamento di sistemi duali di formazione/apprendistato	8.1	10.2	8.5	11.1	0.0
Formazione continua/sul posto di lavoro	18.9	14.6	38.0	22.2	19.1
Congedi parentali supplementari	8.1	6.7	16.9	7.4	4.8
Schemi per creazione posti di lavoro	5.4	2.3	8.8	11.1	1.6
Schemi per Occupazione/Lavoro protetto per portatori di disabilità	5.4	6.7	19.7	7.4	1.6
Schemi di apprendimento lungo tutto l'arco della vita/Riqualificazione	10.8	9.0	18.6	18.5	0.0
Assistenza all'infanzia fornita dagli imprenditori (on-site o off-site)	5.4	7.9	8.5	7.7	0.0
Tempo di Lavoro flessibile (e.g. job sharing, flextime)	8.1	27.0	22.5	11.1	11.1
Tele-lavoro o telecommuting	21.6	41.6	12.9	22.2	27.0
Lavoro Part-time	18.9	37.8	20.0	11.5	9.5
Ferie e permessi extra	18.9	31.5	11.4	14.8	11.3
Congedi di studio	13.5	19.1	28.2	22.2	1.6
Benefit extra (sport, cultura)	78.4	67.4	28.2	63.0	41.3

* Imprese multinazionali maggiormente a favore di prestazioni di welfare occupazionale rispetto alle imprese nazionali

** Imprese con almeno 250 dipendenti maggiormente a favore di prestazioni di welfare occupazionale rispetto alle imprese con meno di 250 dipendenti

Nota: a causa della limitata ampiezza del campione, la comparazione tra imprese multinazionali e nazionali non è stata possibile per la Danimarca e l'Olanda. Per la stessa ragione, la comparazione tra imprese con + o - di 250 dipendenti non è stata possibile per Danimarca, Italia e Olanda

Fonte, nostra elaborazione

La Tabella 6.2 mostra I risultati del sondaggio in merito al tipo d'impegno (diretto o mediato) delle imprese nell'erogazione di welfare nei diversi settori di policy.

Table 6.2 – *Tipo di impegno delle imprese nell'erogazione di welfare*

Misure di welfare	IMPEGNO	DK	DE	IT	NL	SK
Premi per fondi pensione volontari	Diretto ^a	14,61	36,99	11,42	10,96	26,03
	Mediato ^b	10,00	23,33	53,33	6,67	6,67

Premi per schemi volontari di prestazioni contro la disoccupazione	Diretto ^a	14,48	38,46	9,95	10,86	26,24
	Mediato ^b	17,65	11,76	58,82	5,88	5,88
Partecipazione/finanziamento di sistemi duali di formazione/apprendistato	Diretto ^a	14,85	36,24	13,10	10,04	25,76
	Mediato ^b	0,00	33,33	53,33	13,33	0,00
Formazione continua/sul posto di lavoro	Diretto ^a	14,57	32,79	18,22	10,12	24,29
	Mediato ^b	7,14	50,00	35,71	7,14	0,00
Congedi parentali supplementari	Diretto ^a	14,35	36,77	11,66	11,66	25,56
	Mediato ^b	21,05	21,05	57,89	0,00	0,00
Schemi per creazione posti di lavoro	Diretto ^a	14,73	35,27	12,05	11,61	26,34
	Mediato ^b	11,76	41,18	47,06	0,00	0,00
Schemi per Occupazione/Lavoro protetto per portatori di disabilità	Diretto ^a	15,04	35,40	12,39	11,06	26,11
	Mediato ^b	8,70	30,43	60,87	0,00	0,00
Schemi di apprendimento lungo tutto l'arco della vita/Riqualificazione	Diretto ^a	14,89	34,89	14,04	10,64	25,53
	Mediato ^b	0,00	42,86	50,00	7,14	0,00
Assistenza all'infanzia fornita dagli imprenditori (on-site o off-site)	Diretto ^a	14,60	36,73	11,95	11,06	25,66
	Mediato ^b	13,33	26,67	53,33	6,67	0,00
Tempo di Lavoro flessibile (e.g. job sharing, flextime)	Diretto ^a	15,98	31,51	15,98	10,50	26,03
	Mediato ^b	5,88	47,06	32,35	8,82	5,88
Tele-lavoro o telecommuting	Diretto ^a	14,68	30,73	17,89	10,09	26,61
	Mediato ^b	12,82	51,28	17,95	10,26	7,69
Lavoro Part-time	Diretto ^a	14,42	31,16	16,28	10,23	27,91
	Mediato ^b	13,04	45,65	28,26	8,70	4,35
Ferie e permessi extra	Diretto ^a	13,76	36,24	12,39	9,63	27,98
	Mediato ^b	21,43	28,57	32,14	14,29	3,57
Congedi di studio	Diretto ^a	13,72	34,07	15,93	9,73	26,55
	Mediato ^b	12,90	32,26	41,94	12,90	0,00
Benefit extra (sport, cultura)	Diretto ^a	14,91	34,65	13,60	9,65	27,19
	Mediato ^b	13,64	40,91	31,82	13,64	0,00

a. decisioni unilaterali dell'impresa; b. decisione oggetto di contrattazione collettiva.

* Imprese multinazionali maggiormente impegnate rispetto alle imprese nazionali

** Imprese con più di 250 dipendenti più impegnate attraverso la contrattazione collettiva rispetto alle imprese con meno di 250 dipendenti.

Nota: a causa della limitata ampiezza del campione, la comparazione tra imprese multinazionali e nazionali non è stata possibile per la Danimarca e l'Olanda. Per la stessa ragione, la comparazione tra imprese con + o - di 250 dipendenti non è stata possibile per Danimarca, Italia e Olanda

Fonte, nostra elaborazione

Impegno diretto

Ad eccezione dell'Italia e, in parte, della Germania, l'introduzione di politiche di welfare aziendale avviene principalmente attraverso interventi unilaterali del management aziendale. Il caso più omogeneo è quello della Slovacchia, dove tutte le politiche aziendali sono state introdotte attraverso un impegno diretto. La peculiarità della Slovacchia è legata all'elevata presenza di multinazionali che, nella nostra analisi, hanno mostrato una forte tendenza all'introduzione unilaterale di politiche di welfare aziendale.

In Danimarca e nei Paesi Bassi, la tradizionale minore presenza dei sindacati a livello aziendale lascia ampio spazio all'iniziativa unilaterale di introdurre benefit aziendali. In ogni caso, per entrambi la situazione è eterogenea, poiché solo alcune politiche vengono introdotte in modo marcato attraverso l'iniziativa unilaterale. In breve, per entrambi i Paesi si tratta essenzialmente di politiche di istruzione e formazione professionale (cioè formazione continua sul lavoro; apprendimento permanente), orari di lavoro e politiche per la disabilità. Molte politiche vengono introdotte sia con azioni unilaterali che collettive. Anche in Germania la situazione è mista. In questo paese è interessante osservare che le politiche familiari delle aziende - e le indennità di disoccupazione - sono introdotte principalmente con un'azione unilaterale del management. Ciò è dovuto al fatto che la cosiddetta codeterminazione del management in Germania, da un lato, riguarda solo un gruppo limitato di temi (ad esempio, stipendi, mansioni e orario di lavoro) e, dall'altro, è legalmente determinata solo nelle grandi aziende (principalmente le holding).

In Italia, in generale, l'impegno diretto degli imprenditori nelle politiche di welfare ha una storia molto lunga. Forme di incentivazione e fidelizzazione del personale, attraverso dinamiche extra-salariali, erano presenti anche in epoca fordista (dove il personale era altamente sostituibile). Tuttavia, le pressioni per un'azione unilaterale da parte del management non hanno indebolito il ruolo dei sindacati nel campo della gestione delle risorse umane. Tuttavia, va sottolineato che nelle piccole imprese la maggior parte delle disposizioni in materia di welfare, quando introdotte, sono decise unilateralmente dalla direzione delle risorse umane a causa della scarsa presenza dei sindacati.

Impegno mediato

La prima, e più tangibile, forma di impegno mediato è la negoziazione collettiva delle misure di welfare aziendale. In Italia e in Germania le interviste qualitative mostrano che anche le multinazionali sono orientate alla collaborazione con i sindacati. Soprattutto in Italia, ciò potrebbe essere legato non solo alla tradizione e alla prassi delle relazioni industriali, ma anche agli incentivi

fiscali che possono essere ottenuti se il welfare aziendale è negoziato collettivamente (ad esempio, la legge di Bilancio del 2016).

Sempre in Italia (e in parte anche in Germania) le Multinazionali sono aziende in cui i sindacati hanno un ruolo molto rilevante, e in cui il dialogo con i sindacati è continuo, rispettoso e il più delle volte foriero di accordi che ritenuti soddisfacenti per entrambe le parti. L'eccezione è rappresentata dalla formazione professionale. In questa politica, il dialogo con i sindacati viene spesso evitato, a meno che non sia necessario per ottenere fondi pubblici. È anche il caso di alcuni benefit sanitari, che sono inclusi negli accordi con i sindacati, ma sono gestiti autonomamente ed esclusivamente dall'azienda, senza alcuna partecipazione dei sindacati al processo decisionale. L'adattamento della Multinazionale al sistema istituzionale e tradizionale di cooperazione con i sindacati nelle politiche interne è confermato anche nell'indagine per l'Italia e la Germania. In quest'ultima, la sede centrale dell'impresa multinazionale non ha una grande influenza nel processo decisionale sul welfare aziendale in tutte le categorie di politiche considerate.

In Danimarca e nei Paesi Bassi, la tabella mostra il ruolo dei sindacati per alcune importanti politiche di welfare aziendale. In Danimarca le politiche familiari sono principalmente negoziate con i sindacati, mentre è il contrario in Germania e nei Paesi Bassi. La mediazione sindacale più forte nei Paesi Bassi riguarda il sistema duale di istruzione (cioè la partecipazione/il finanziamento del sistema duale di istruzione o dei programmi di apprendistato), perché il sistema è regolato dalla contrattazione collettiva.

Pertanto, l'impegno dei datori di lavoro nel welfare non è omogeneo nei Paesi oggetto di studio: è quasi mediato dai sindacati in Italia, diretto (unilaterale) in Slovacchia e misto in Germania, Danimarca e Paesi Bassi (con importanti variazioni a seconda delle policy analizzate).

6.2 Lobbying e nuovi tipi di alleanze

Il lobbying è un'importante strategia utilizzata dalle aziende per svolgere un ruolo (sociale e politico) nelle politiche di welfare. In Danimarca l'attività di lobbying assume la forma di "club d'affari" (*erhvervsklubber*), in cui i dirigenti d'azienda pagano donazioni anonime leggermente inferiori al massimo e si incontrano con vari politici di alto livello. Il primo di questi club è stato istituito meno di 10 anni fa, ma ora quattro partiti politici danesi - due liberali, uno conservatore e i socialdemocratici - hanno club di questo tipo (Kristensen 2018). Molte aziende danesi hanno contatti con il sistema politico per influenzare le decisioni su questioni specifiche (come le questioni ambientali riguardanti la produzione dell'azienda, i piani di ampliamento fisico dell'azienda, ecc.) Altre hanno contatti con

il sistema politico per influenzare la formulazione della legislazione su questioni politiche più ampie (legislazione, ecc.). Questo anche se sembra esserci una certa divisione del lavoro tra le aziende e l'associazione dei datori di lavoro, di cui fa parte la grande maggioranza delle 500 aziende: l'associazione dei datori di lavoro prende più spesso contatto con il sistema politico per quanto riguarda le questioni politiche generali, mentre le aziende mirano più spesso a influenzare decisioni politiche più specifiche.

In Germania, la rilevanza della promozione delle competenze ha recentemente rinnovato la necessità di un'alleanza tra le parti sociali. La tabella 6.2 mostra infatti un tipo di impegno misto in questa politica per i datori di lavoro. Per affrontare le sfide del sistema duale di istruzione e formazione professionale, tra il 2015 e il 2018 è stata creata un'alleanza per l'istruzione e la formazione iniziale e continua (Allianz für Aus- und Weiterbildung), guidata dal Ministero dell'Economia. Nell'agosto 2019 è stata firmata una nuova alleanza per il periodo 2019-2021 tra il Governo, le parti sociali e altri soggetti chiave. L'alleanza ha coinvolto un gran numero di attori chiave governativi e non governativi, come il Ministero del Lavoro e degli Affari Sociali, il Ministero dell'Istruzione e della Ricerca, il Commissario per l'Integrazione, l'Agenzia Federale per l'Occupazione, i rappresentanti delle imprese (che in Germania sono fortemente frammentate), i sindacati, le commissioni di coordinamento nel settore delle politiche educative (che è di competenza dei Länder).

In Danimarca, i think tank e i business club stanno diventando nuove sedi per l'influenza delle imprese. In Germania, l'articolazione degli interessi è cambiata negli ultimi anni per la maggior parte delle associazioni datoriali. Gli intervistati affermano quasi unanimemente di formare coalizioni per articolare i propri interessi, perché altrimenti non avrebbero abbastanza peso politico per essere ascoltati dai governi. Mentre l'articolazione degli interessi da parte delle associazioni dei datori di lavoro avviene solitamente attraverso strategie tradizionali - ad esempio riunioni o invio di opuscoli informativi, ecc. - alcune associazioni utilizzano sempre più spesso i canali dei social media per esprimere le proprie preferenze politiche. Tuttavia, poiché la questione riguarda solo alcuni settori e industrie, non tutte le associazioni sentono la necessità di utilizzare questi canali.

Infine, si è verificato un cambiamento importante per quanto riguarda le alleanze. Sia i sindacati che le associazioni datoriali si sono resi conto che la loro voce non era abbastanza forte da ottenere l'attenzione politica necessaria per perseguire i loro obiettivi. Sebbene tali alleanze avvengano di solito all'interno degli schieramenti politici più ovvi, a volte fanno emergere coalizioni che all'inizio non sono evidenti. Ad esempio, la BVMW (Associazione Federale delle Piccole e Medie Imprese, Associazione degli Imprenditori della Germania) ha collaborato con il sindacato Ver.Di (Unione dei

sindacati del settore dei servizi) per fare pressione contro il TTIP (Trattato Transatlantico per il Commercio e gli Investimenti), sostenendo che le PMI ne avrebbero sofferto.

In Italia, invece, i business club e altri tipi di associazioni datoriali non tradizionali non sembrano un fenomeno rilevante. Nei Paesi Bassi, il dialogo sociale e le istituzioni di contrattazione collettiva sembrano essere rimasti sostanzialmente invariati negli ultimi sette decenni. Nel campo della politica sociale, le associazioni dei datori di lavoro preferiscono collaborare con il movimento sindacale, perché il successo a breve termine sembra mettere a rischio le relazioni con il movimento sindacale nel lungo periodo.

6.3 Coinvolgimento dei datori di lavoro

In questo paragrafo consideriamo il modo in cui i datori di lavoro sono coinvolti nella definizione delle politiche. Il principale risultato emerso sia nell'indagine che nelle interviste qualitative è che c'è un crescente "anello mancante": da un lato, ci sono evidenti limiti nella capacità delle aziende di influenzare la definizione delle politiche sociali; dall'altro, l'evidenza della limitata soddisfazione delle stesse aziende circa la capacità delle Associazioni imprenditoriali (AI) di rappresentarle.

Per quanto riguarda quest'ultimo argomento, come mostra la Tabella 6.3, la soddisfazione delle aziende per il modo in cui le AI agiscono nel loro Paese varia a seconda dei Paesi e, in parte, delle politiche. Le aziende danesi sono quelle mediamente più soddisfatte delle loro organizzazioni di rappresentanza (la metà) e solo poche sono critiche (circa il 15%). In Germania e nei Paesi Bassi circa un terzo delle aziende è insoddisfatto dell'attività delle proprie associazioni nell'ambito delle politiche sociali e di istruzione e solo il 20% circa si lamenta del loro operato (spesso le aziende affermano di non essere né scontente né soddisfatte). La Repubblica Slovacca è il Paese in cui pochissime aziende sono soddisfatte del lavoro delle AI e molte sono molto critiche (spesso almeno il 50% delle aziende). L'Italia mostra una situazione più simile a quella slovacca. In Italia le aziende sono spesso insoddisfatte delle AI in relazione alla tassazione, al cuneo fiscale e al sistema pensionistico pubblico. Per tutte le altre voci solo un quinto delle imprese è soddisfatto (e un terzo è insoddisfatto).

Tabella 6.3 Soddisfazione delle aziende sulla capacità delle associazioni datoriali del Paese di ottenere risultati in materia di politica sociale e istruzione (% di aziende non soddisfatte e % di aziende soddisfatte)

		DK	DE	IT	NL	SK
Riduzione del cuneo fiscale	Non soddisfatto	20.0	30.7	47.5	32.1	68.2
	Soddisfatto	37.5	17.8	11.3	25.0	3.0

	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	42.5	51.5	41.3	42.9	28.8
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Riduzione della tassazione	Non soddisfatto	18.0	27.7	44.9	28.6	68.2
	Soddisfatto	38.5	13.9	11.5	17.9	1.5
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	43.6	58.4	43.6	53.6	30.3
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Flessibilità sul mercato del lavoro	Non soddisfatto	15.0	21.8	29.1	21.4	45.5
	Soddisfatto	55.0	29.7	25.3	21.4	3.0
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	30.0	48.5	45.6	57.1	51.5
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Contenere la spesa pensionistica	Non soddisfatto	12.5	20.8	42.5	14.3	47.0
	Soddisfatto	40.0	29.7	20.0	35.7	3.0
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	47.5	49.5	37.5	50.0	50.0
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Contenere la spesa per il sistema di sussidio ai disoccupati	Non soddisfatto	10.0	21.8	33.8	10.7	37.9
	Soddisfatto	47.5	27.7	17.5	25.0	4.6
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	42.5	50.5	48.8	64.3	57.6
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Aumentare l'investimento sulla formazione professionale	Non soddisfatto	7.7	18.8	33.8	17.9	49.2
	Soddisfatto	48.7	37.6	22.5	35.7	6.2
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	43.6	43.6	43.8	46.4	44.6
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Rafforzare le politiche di riconciliazione a favore dei lavoratori con carichi familiari	Non soddisfatto	7.5	18.8	33.8	17.9	37.9
	Soddisfatto	52.5	39.6	21.3	35.7	7.6
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	40.0	41.6	45.0	46.4	54.6
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Rafforzare le Politiche Attive del Lavoro (e.g., lavori sussidiati)	Non soddisfatto	10.0	14.9	29.1	10.7	39.4
	Soddisfatto	52.5	36.6	25.3	35.7	6.1
	Neutro (né soddisfatto né insoddisfatto)	37.5	48.5	45.6	53.6	54.6
	Totale	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Per quanto riguarda il coinvolgimento diretto delle aziende nel processo decisionale sulle politiche, la Tabella 6.4 mostra che la maggior parte delle imprese, anche quelle di grandi dimensioni (con

almeno 250 dipendenti), non sono generalmente coinvolte in discussioni/consultazioni con governi e parlamenti praticamente ovunque. Solo il 5-10% circa delle aziende dichiara un coinvolgimento moderato o elevato. Il coinvolgimento diretto è particolarmente basso in Danimarca, Repubblica Slovacca e, in misura minore, nei Paesi Bassi.

Solo un terzo (Germania) e un quarto (Italia) delle aziende dichiara di avere consultazioni/discussioni regolari con i propri EA in relazione ai diversi ambiti politici. La formazione professionale è l'area politica in cui le aziende, soprattutto in Germania, sono più spesso coinvolte regolarmente rispetto ad altre aree politiche.

Infine, data la dimensione del campione, solo per la Germania, l'Italia e la Repubblica Slovacca è possibile valutare se le sedi centrali delle multinazionali hanno un'influenza sulle organizzazioni delle filiali. In generale, solo una minoranza di aziende appartenenti alle MN (circa il 20%) dichiara che la propria sede centrale ha un'influenza moderata o grande e questa influenza riguarda principalmente la posizione dell'azienda sulla VET (in Germania anche sulle politiche familiari), e non le pensioni o le PAML.

Tabella 6.4 Coinvolgimento delle aziende nel processo decisionale relativo alla politica sociale e all'istruzione (% di aziende che dichiarano di essere coinvolte in misura moderata/grande nella discussione e nella consultazione)

	% delle imprese che dichiarano il coinvolgimento moderato/esteso nei processi di consultazione e/o attraverso:	DK	DE	IT	NL	SK
Pensioni	Associazioni imprenditoriali (solo per le imprese iscritte a AI)		29.5	24.3		
	Sede principale delle multinazionali (solo per le imprese facenti parte di MN)		15.9	20.6		3.6
	Governo	5.1	10.9	10.1	7.1	1.5
	Parlamento	5.1	8.9	6.2	3.6	1.5
VET	Associazioni imprenditoriali (solo per le imprese iscritte a AI)		45.9	29.7		
	Sede principale delle multinazionali (solo per le imprese facenti parte di MN)		43.2	21.2		39.3
	Governo	10.0	11.9	8.6	3.6	4.6
	Parlamento	10.0	8.9	6.3	7.1	6.1
Politiche familiari	Associazioni imprenditoriali (solo per le imprese iscritte a AI)		35.0	24.3		
	Sede principale delle multinazionali (solo per le imprese facenti parte di MN)		38.6	21.9		17.9
	Governo	5.1	10.9	8.7	3.6	1.5
	Parlamento	5.1	8.9	6.3	0.0	0.0
Politiche attive del lavoro	Associazioni imprenditoriali (solo per le imprese iscritte a AI)		37.7	32.4		
	Sede principale delle multinazionali (solo per le imprese facenti parte di MN)		22.8	18.2		10.7
	Governo	5.0	12.7	8.8	3.6	1.5
	Parlamento	5.0	9.8	7.5	0.0	1.5
	Associazioni imprenditoriali (solo per le imprese iscritte a AI)		14.7	35.1		

Politiche passive del lavoro	Sede principale delle multinazionali (solo per le imprese facenti parte di MN)					
	Governo	2.6	11.8	8.8	10.7	1.5
	Parliament	2.6	8.9	6.3	3.6	1.5

Nota: a causa della dimensione del campione, non è stato possibile effettuare l'analisi delle aziende che fanno parte di associazioni di datori di lavoro per la Danimarca, i Paesi Bassi e la Repubblica Slovacca; per lo stesso motivo, l'analisi delle aziende appartenenti a multinazionali ha dovuto essere limitata solo alle aziende di Germania, Italia e Repubblica Slovacca.

Fonte, elaborazione propria

Le interviste qualitative mostrano che le AI sono i principali attori coinvolti nella definizione delle politiche a livello nazionale e locale. In Danimarca gli accordi tripartiti sono molto importanti per le associazioni dei datori di lavoro, in particolare nel campo di: ALMP, VET/CVT e recentemente anche migrazione di manodopera e integrazione nel mercato del lavoro delle minoranze etniche.

In Germania, i contratti collettivi hanno acquisito importanza nella definizione di nuovi accordi sull'orario di lavoro o nel fornire opzioni in tal senso a livello di stabilimento. Questa tendenza è dovuta alla richiesta dei datori di lavoro di una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e alle richieste dei sindacati di una maggiore autonomia.

In Italia, i rappresentanti delle imprese mostrano un livello relativamente alto di soddisfazione per il loro coinvolgimento nel processo decisionale, contrariamente alle opinioni espresse dai sindacalisti. A livello settoriale esistono forme di codeterminazione e di contrattazione collettiva.

Nei Paesi Bassi, negli anni Ottanta, Novanta e Duemila sono stati firmati numerosi accordi in seno alla Fondazione del lavoro e al Consiglio socioeconomico sul controllo dei salari e sulle raccomandazioni relative all'apprendimento permanente e alla flessibilità del mercato del lavoro nel settore privato. Tuttavia, le interviste confermano l'osservazione di un minore impatto del dialogo sociale nel Consiglio socioeconomico (SER) e nella Fondazione del lavoro negli anni 2010. Esse illustrano le impasse nei negoziati sulla riforma del mercato del lavoro, sulla riforma delle pensioni e sulle privatizzazioni. Il principale sindacato FNV è in crisi interna, ma anche le associazioni dei datori di lavoro hanno dovuto affrontare alcuni problemi. Dagli anni '80 i sindacati sono stati indeboliti dal calo dei tassi di adesione e dalle lotte interne tra i leader moderati e compromettenti e le file più radicali (De Beer, 2013). Si sentivano meno sostenuti dal governo nel loro programma di riforma delle pensioni e di flessibilizzazione del mercato del lavoro. La sfiducia nel governo è cresciuta quando quest'ultimo ha risposto in modo opposto al rifiuto della prima bozza di accordo sulle pensioni da parte del FNV, ovvero aumentando ulteriormente l'età pensionabile.

Dal 1982, le strategie dei datori di lavoro in materia di decentramento e differenziazione sono aumentate gradualmente, il che potrebbe aver portato a problemi di coordinamento verticale negli anni 2010 (Tros, De Beer, Verhoeff, Hazen, 2019). A causa dell'assenza di un patto sociale nel periodo 2017-2021, sono aumentate le attività di lobby attraverso il parlamento. Il canale della contrattazione collettiva di settore e aziendale ha continuato a essere utilizzato, indipendentemente dall'esistenza di un patto sociale. Con l'accordo finale sulla riforma delle pensioni nel Consiglio socio-economico del 2019 e un'agenda socio-economica congiunta per l'anno 2021-2025, il dialogo sociale nei Paesi Bassi sembra essere fuori pericolo.

Nella Repubblica Slovacca, molti atti relativi all'economia, all'occupazione e al benessere sociale non sono stati affatto oggetto di dialogo sociale. L'organo più importante in cui si svolgono le discussioni e i negoziati tra le parti sociali è la riunione plenaria della CES SR.

6.4 L'azione collettiva dei datori di lavoro tra eterogeneità e coalizioni

Nell'ultima parte del nostro studio, l'attenzione si concentra sull'eterogeneità degli interessi dei datori di lavoro e sui problemi di creazione di un terreno comune per le AI nelle politiche di welfare.

H5.1 Prevediamo che la crescente eterogeneità dell'economia (e le conseguenti crescenti differenze in termini di interessi) renderà più difficile per i datori di lavoro cooperare e trovare un terreno comune in relazione alle politiche sociali.

I risultati della nostra analisi qualitativa su questo punto sono solo parzialmente conclusivi. In Danimarca, le due principali AI (DI e Dansk Erhverv) rappresentano interessi diversi e sono in competizione per i membri. Le due organizzazioni hanno ancora le loro rispettive roccaforti nell'industria manifatturiera (DI) e nella vendita al dettaglio e nel commercio (Dansk Erhverv), ma la concorrenza in altri settori dei servizi privati e, ad esempio, nell'industria medico-sanitaria è molto forte. Mentre la competizione per i membri si è intensificata, i PO intervistati non hanno riferito di crescenti difficoltà nel raggiungere un accordo all'interno delle federazioni in relazione alle politiche sociali e alle politiche educative. Tuttavia, anche per quanto riguarda la formazione professionale - l'area che più spesso di altre viene descritta come "area di consenso" - si riscontrano disaccordi interni alle AI.

In Germania, gli intervistati non concordano con l'affermazione che la diversificazione dell'economia sia problematica per le associazioni datoriali. Gli intervistati sostengono che le associazioni hanno sempre avuto la sfida di riunire imprese molto diverse tra loro e che la situazione attuale non è diversa da questo punto di vista. Inoltre, sostengono che ciò dipenda anche dal tema di policy in esame. Dato

che le associazioni dei datori di lavoro di solito affrontano questioni molto generali sulla regolamentazione dell'orario di lavoro, i loro membri possono trovare facilmente degli accordi. Allo stesso tempo, la struttura dell'economia tedesca rende alcuni settori macroeconomici (industria manifatturiera a medio-alta tecnologia e KIS) più dominanti di altri nelle dinamiche tra le associazioni datoriali e nell'interazione con i governi.

In Italia, gli intervistati concordano sul fatto che la crescente eterogeneità della struttura economica costituisca un problema per le rispettive associazioni. Tuttavia, altri intervistati sostengono che la principale associazione datoriale italiana, Confindustria, è cambiata molto e ha attuato una nuova strategia per trovare compromessi tra le organizzazioni dei diversi settori economici.

A differenza della Germania, nel caso olandese la sfida principale è quella di creare una cooperazione tra aziende e associazioni datoriali in diversi settori economici e tra aziende di dimensioni diverse: ad esempio, tra settori con produttività in crescita e in calo (IT contro Retail). Tuttavia, non sembrano esserci prove di una tendenza alla crescente diversificazione tra i settori, rispetto al passato. I rappresentanti dei datori di lavoro a livello settoriale e le multinazionali fanno riferimento alle diverse posizioni politiche tra settori e aziende (ad esempio, nel settore dell'alta tecnologia). Allo stesso tempo, tutte le controparti - sindacati e governo - confermano che i datori di lavoro parlano "con una sola voce" negli organismi nazionali di dialogo sociale. La rappresentanza del crescente numero di lavoratori autonomi nel modello olandese è ancora complicata; le lobby separate delle associazioni dei lavoratori autonomi o delle microimprese sono l'esempio più evidente di voci differenziate.

Nella Repubblica Slovacca, le tre associazioni di datori di lavoro che rappresentano le aziende private si concentrano in parte su settori economici diversi (ad esempio, FSITA rappresenta esclusivamente i settori dell'industria e dei trasporti) e sembra che ciò non rappresenti un problema per l'azione collettiva.

H5.2 Ci aspettiamo che nei vari cluster di Paesi prevalgano diverse coalizioni di datori di lavoro (con diverse priorità concordate).

La tabella 6.5 sintetizza quali sono le principali coalizioni di datori di lavoro in ciascun Paese. Nel "modello industriale leggero e dei consumi" (Italia), la coalizione datoriale leader è formata da imprese manifatturiere a medio-bassa e bassa tecnologia e da imprese dei consumi. I datori di lavoro e le loro associazioni concordano un'agenda minima basata, da un lato, sulle richieste di riduzione delle tasse e di contenimento del costo del lavoro (attraverso la riduzione dei contributi sociali obbligatori), dall'altro, sugli incentivi fiscali per le soluzioni di welfare occupazionale a livello

settoriale e aziendale (che consentirebbero alle aziende e ai settori di decidere quanto investire nella fornitura di welfare "privato").

Tabella 6.5 Coalizioni di datori di lavoro leader nei vari cluster

Paese	Slovacchia	Germania	Danimarca	Paesi Bassi	Italia
<i>Cluster</i>	FDI-led strong industrial model	Strong industrial model increasing opening to KIS	Post-industrial model based on ("public") KIS	Post-industrial model based on ("private") KIS	Modello industriale leggero e dei consumi
<i>Coalizioni imprenditoriali leader</i>	Aziende manifatturiere ad alta e bassa tecnologia (multinazionali)	High tech manufacturing + KIS	KIS + High tech manufacturing	KIS + High tech manufacturing	Imprese manifatturiere a medio-bassa e bassa tecnologia e da imprese dei consumi

Nei Paesi del "modello industriale forte guidato dagli IDE" (la Repubblica Slovacca), la coalizione di datori di lavoro leader è composta da aziende manifatturiere ad alta e bassa tecnologia (spesso multinazionali). La coalizione è più omogenea di quella italiana. Il suo obiettivo principale è quello di favorire un mix tra, da un lato, tagli (almeno ai contributi sociali obbligatori a carico dei datori di lavoro) e stabilità della spesa per la protezione sociale (parte del modello è sempre più costituita dal manifatturiero a medio-alta tecnologia) e, dall'altro, l'espansione delle politiche di istruzione e formazione professionale al fine di mantenere una forza lavoro specificamente qualificata, che è una fonte di attrazione per gli IDE.

Nei Paesi a "modello industriale forte con un ruolo crescente della KIS" (Germania), la coalizione di datori di lavoro leader è formata da aziende manifatturiere a tecnologia medio-alta e da aziende KIS (con le prime che hanno più potere). Vi è la richiesta di contenere i costi per le aziende (tassazione e contributi sociali) e, parallelamente, il forte sostegno agli investimenti sociali (ad esempio, la conciliazione e la formazione professionale). Allo stesso tempo, c'è meno interesse a sostenere una copertura universale dei "vecchi" rischi sociali, con la richiesta di una contrattazione settoriale e decentrata (con il welfare occupazionale e privato che gioca un ruolo importante). L'industria manifatturiera ad alta tecnologia e la "coalizione" KIS assumono un ruolo di primo piano nel definire l'agenda dei datori di lavoro in relazione alle politiche di investimento sociale e, allo stesso tempo, una strategia di dualizzazione in relazione a tutti gli altri rischi sociali (e alla protezione sociale tradizionale).

Nei Paesi con un "modello post-industriale basato su servizi pubblici e privati ad alta intensità di conoscenza" (Danimarca e Paesi Bassi), la coalizione di datori di lavoro leader è formata da aziende KIS e aziende manifatturiere a tecnologia medio-alta (con un potere equilibrato tra i due gruppi). Prevale un approccio incentrato sull'investimento sociale (PAML, politiche di conciliazione, istruzione, soprattutto IFP).

7. Conclusioni

Il progetto BAWEU ha contribuito a raccogliere informazioni e dati sui datori di lavoro e sulle loro organizzazioni in tutta Europa. Concentrandosi su cinque Paesi, i team partner hanno fatto luce sul profilo delle imprese (numero di aziende, loro dimensione, partecipazione a diversi settori economici, ecc.) Parallelamente, sono state raccolte sistematicamente informazioni sulle preferenze individuali e collettive dei datori di lavoro in merito alle riforme del welfare, sulla loro posizione nel dibattito e sulla loro strategia per influenzare la definizione delle politiche.

Tutto ciò ha contribuito a proporre nuovi cluster di Paesi che rappresentano sistemi economici e produttivi diversi. In un contesto caratterizzato da deindustrializzazione, riqualificazione e femminilizzazione della forza lavoro, l'Europa vede l'emergere di quattro cluster: 1) Modello industriale forte guidato dagli IDE (Paesi CEE); 2) Modello industriale forte con un ruolo crescente della KIS (Europa continentale e Irlanda); 3) Modello post-industriale (Paesi nordici e Olanda); 4) Modello di consumo e industriale leggero (Europa meridionale). Questi cluster hanno dimostrato di plasmare gli interessi e le preferenze dei datori di lavoro. Mentre i modelli 3 e 4 condividono molte caratteristiche chiave delle preferenze dei datori di lavoro favorevoli alla spesa per il welfare, nei cluster 1 e 4 i datori di lavoro si dimostrano più favorevoli ai tagli. Gli atteggiamenti comuni hanno a che fare con il sostegno a un ruolo più attivo delle aziende nell'erogazione del welfare e alle politiche di investimento sociale. Entrambe le preferenze sono particolarmente sostenute dalle multinazionali.

Le posizioni dell'EA tendono a replicare questi diversi approcci in linea con i quattro cluster sopra menzionati. Confrontando i cinque Paesi in esame, le AI danesi sono le più favorevoli allo Stato sociale, mentre le AI olandesi e tedesche hanno posizioni più miste, con un'enfasi sul contenimento dei costi della protezione sociale (ad esempio, le pensioni).

Una buona parte dei datori di lavoro è impegnata nell'erogazione del welfare: in Slovacchia si tratta di un impegno diretto, mentre in Italia è più un impegno mediato attraverso accordi collettivi. Danimarca, Germania e Paesi Bassi tendono a mescolare impegno diretto e mediato.

Per quanto riguarda l'organizzazione delle strategie dei datori di lavoro per il loro coinvolgimento nel dibattito sulla riforma del welfare, i segnali di stabilità e di forza dei sistemi di relazioni industriali sono paralleli al calo della fiducia negli attori chiave del dialogo sociale e all'aumento del ruolo delle lobby attraverso nuove forme di mobilitazione.

Il progetto fornisce infine prove di una crescente tensione nel campo dei datori di lavoro a trovare compromessi tra imprese e settori diversi, ma le AI hanno ancora risorse da spendere per creare alleanze tra i membri e per l'unità.

Bibliografia

- Beramendi, P., Häusermann, S., Kitschelt, H., & Kriesi, H. (Eds.). (2015). *The Politics of Advanced Capitalism*. Cambridge University Press.
- Bonoli, G., & Natali, D. (Eds.). (2012). *The Politics of the New Welfare State*. Oxford University Press.
- Bowman, J. (1998) 'Achieving capitalist solidarity: Collective action among Norwegian employers', *Politics and Society*, 26/3: 303–336.
- Brancaccio, E., Giammetti, R., Lopreite, M., & Puliga, M. (2018). Centralization of capital and financial crisis: A global network analysis of corporate control. *Structural Change and Economic Dynamics*, 45, 94-104.
- Brancaccio, E., Giammetti, R., Lopreite, M., & Puliga, M. (2019). Monetary policy, crisis and capital centralization in corporate ownership and control networks: A B-Var analysis. *Structural Change and Economic Dynamics*, 51, 55-66.
- Culpepper, P. (2016), Capitalism, Institutions and Power in the study of Business, in Fioretos, Faleti and Shangate (eds.), *The Oxford Handbook of Historical Institutionalism*, DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199662814.013.27
- De Beer, P. (2013). Dutch trade union confederation in crisis. *Transfer* 19 (1): 129-132.
- Detomasi, D. (2014), The Multinational Corporation As A Political Actor: "Varieties of Capitalism" Revisited, *Journal of Business Ethics*.
- Fleckenstein, T. & Seeleib-Kaiser, M. (2011a). *Business, skills and the welfare state: The political economy of employment-oriented family policy in Britain and Germany*. In *Journal of European Social Policy*, 21(2), 136–149.

- Fleckenstein, T. & Seeleib-Kaiser, M. (2011b). *Cross-national perspectives on firm-level family policies: Britain, Germany, and the US compared*. In Clasen, J. (ed.). *Converging Worlds of Welfare? British and German Social Policy in the 21st Century*. Oxford, UK: Oxford University Press, 129-154.
- Hemerijck, A. (ed.) (2017), *The uses of social investment*, Oxford: OUP.
- Korpi, W. (1983). *The Democratic Class Struggle*. London, UK: Routledge
- Mares, I. (2003). *The politics of social risk: Business and welfare state development*. Cambridge, UK; New York, NY: Cambridge University Press.
- Martin, C. J. & Swank, D. (2008), The Political Origins of Coordinated Capitalism: Business Organizations, Party Systems, and State Structure in the Age of Innocence, *American Political Science Review*, 102/2, 181-98.
- Martin, C. J. & Swank, D. (2012). *The political construction of business interests: Coordination, growth, and equality*. Cambridge, UK; New York, NY: Cambridge University Press.
- Mach, A., David, T., Ginalska, S., & Bühlmann, F. (2021). From Quiet to Noisy Politics: Transformations of Swiss Business Elites' Power. *Politics & Society*, 49(1), 17–41. <https://doi.org/10.1177/0032329220985693>
- Meardi, G. (2018). Economic Integration and State Responses: Change in European Industrial Relations since Maastricht. *British Journal of Industrial Relations*, 56(3), 631–655. <https://doi.org/10.1111/bjir.12307>
- Morgan, G., & Ibsen, C. L. (2021). Quiet Politics and the Power of Business: New Perspectives in an Era of Noisy Politics. *Politics & Society*, 49(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/0032329220985749>
- Münnich, S. (2011). Interest-Seeking as Sense-Making: Ideas and Business Interests in the New Deal. *European Journal of Sociology*, 52(2), 277–311. <https://doi.org/10.1017/S0003975611000117>
- Nelson, M. (2013). Revisiting the role of business in welfare state politics: Neocorporatist versus firm-level organization and their divergent influence on employer support for social policies. *Comparative European Politics*, 11(1), 22–48.
- Olson, M. (1965). *Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Pancaldi, F. (2012). *The Turn to Real Actors: Achievements and Challenges for Actor-Centered Institutionalism in the Comparative Political Economy*. Paper for XXVI Convegno SISP, Rome, Italy, 13-15 September 2012.

- Pavolini, E.; Seeleib-Kaiser, M. (2020), Employers and Social Investment in Three European Countries. The Good, the Bad, and the Ugly, in Garritzmann, J.; Hausermann, S.; Palier, B. (eds.), *The World Politics of Social Investment*, Oxford, OUP.
- Traxler, F. (2007). *The Theoretical and Methodological Framework of Analysis*. In Traxler, F. & Huemer, G. (ed.). *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance. A Comparative Analytical Approach*. London, UK; New York, NY: Routledge, 10–35.
- Traxler, F. (2008), Employers' organisations, in Blyton, P. et al (eds.), *SAGE Handbook of Industrial Relations*, London, SAGE.
- Tros, F., de Beer, P., Verhoeff, A., Hazen, J. (2019). Kracht en zwakte van branches. In W. Been, M. Keune and F. Tros (eds) *Hoe goed werkt Nederland?*, pp. 277-297. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Van der Aa, P. and Van Berkel, R. (2014), Innovating job activation by involving employers, *International Social Security Review*, 67/2.

ANNEX

Table 4.1 *The role of the main economic sectors in the European Union over time (EU-28)*

High and medium tech manufacturing and other industrial sectors (no construction)	Employees	1997	10.5
		2019	9.4
	Gross value added	1997	7.4
		2019	9.5
Low and medium-low tech manufacturing	Employees	1997	15.5
		2019	9.4
	Gross value added	1997	15.4
		2019	9.2
Consumption sector (including construction)	Employees	1997	35.1
		2019	36.2
	Gross value added	1997	38.2
		2019	38.9
Private KIS	Employees	1997	11.2
		2019	15.4
	Gross value added	1997	18.3
		2019	21.7
Public KIS	Employees	1997	27.4
		2019	29.8
	Gross value added	1997	17.7
		2019	18.6

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.2 *Relative distribution of employees by the company size in the EU-28 (year 2017; percent values by macro-sector)*

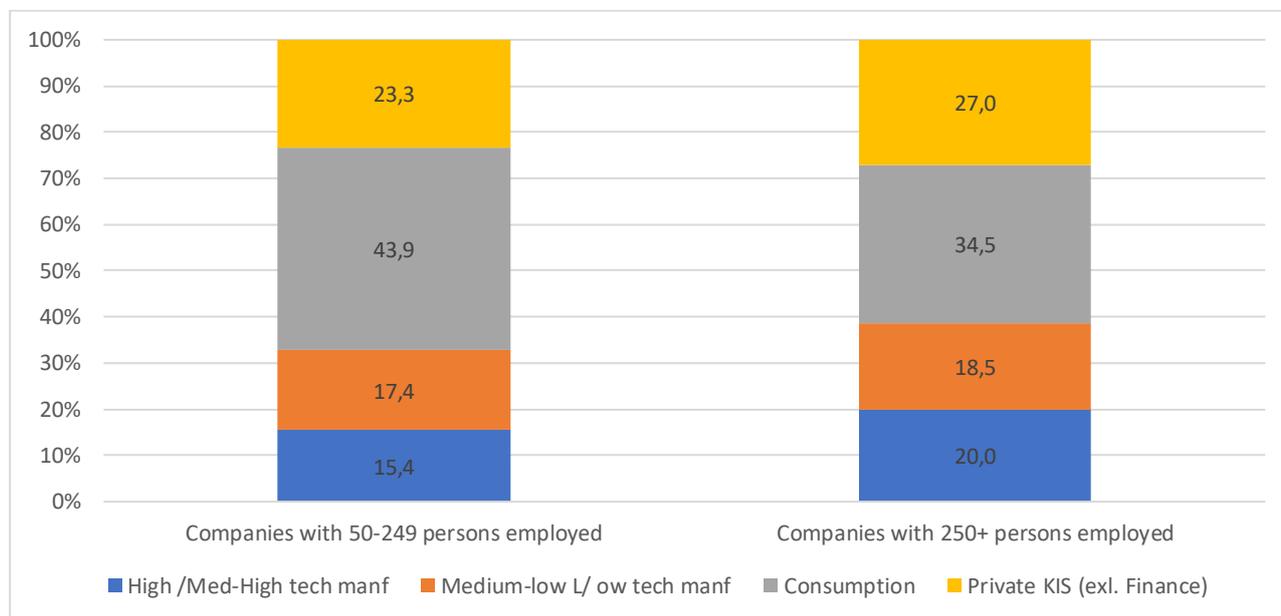
	From 0 to 9 persons employed	From 10 to 49 persons employed	From 50 to 249 persons employed	250 persons employed or more	Total
Total*	28.5	19.9	16.7	34.9	100.0
High and medium tech manufacturing and other industrial sectors (no construction)	7.3	14.9	22.8	55.0	100.0
Low and medium-low tech manufacturing	19.7	20.2	25.5	34.6	100.0
Consumption sector	36.4	21.0	13.0	29.4	100.0
Private KIS**	29.3	16.0	16.1	38.6	100.0

* Except financial, insurance activities, and public KIS

** Except financial and insurance activities

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Figure 4.1 *Distribution of medium and large companies by economic macro-sector (EU-28; percent; companies belonging to all macro-economic sectors, except agriculture, financial, insurance activities, public KIS)*



Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.3a *Employees' characteristics in the European Union over time (EU-28)*

Employees by skills' type (share of total employees)						Employees by skills' type in the industrial sector (exc. Construction) (share of total employees in the industrial sector)						Female employment (women as share of total empl.)			
GH		SK		GL		GH		SK		GL		Employees		GH empl	
1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019
33.7	42.5	28.8	19.8	37.5	37.8	24.2	29.2	57.4	51.1	18.4	19.7	46.3	48.5	49.6	51.4

GH: General high skills; SK: Specific Skills; GL: General Low skills

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.3b *Unemployment and labor shortages in the European Union over time (EU-28)*

Job vacancy rate (by economic sector)								Unemployment in the previous year by skills' type						Unemployment rate (5 years-average)	
Total		Ind.		Cons		Smart		GH		SK		GL			
1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019	1997	2019
n.a.	2.2	n.a.	1.7	n.a.	2.0	n.a.	2.8	3.8	2.8	9.3	6.3	10.3	8.5	9.2	7.7

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.4 *Six clusters of European economies in the 1990s (year 1997)*

		FDI-led weak industrial model	FDI-led strong industrial model	“Light” industrial model	Strong industrial model	Industrial model with an increasing role of public KIS	Industrial model with an increasing role of private KIS
Agriculture	Gross value added	20.6	4.5	5.7	2.7	2.9	2.3
	Employees	6.2	5.3	2.1	2.1	1.8	1.3
Industry and High medium-high tech manufacturing	Gross value added	14.4	11.9	7.4	8.5	11.5	11.0
	Employees	14.7	13.6	6.9	12.1	9.8	10.1
Medium-low and low tech manufacturing	Gross value added	12.3	16.2	10.6	16.5	8.9	9.9
	Employees	22.1	20.3	17.0	14.3	11.4	9.8
Consumption services (incl. construction)	Gross value added	32.8	36.8	44.3	37.3	36.7	38.0
	Employees	35.7	35.3	37.1	36.0	32.6	35.8
Private KIS sectors	Gross value added	12.6	14.1	14.1	17.6	17.6	21.7
	Employees	6.3	8.0	9.6	11.0	12.8	14.9
Public KIS sector	Gross value added	7.0	16.1	17.8	16.9	22.1	16.9
	Employees	20.6	21.5	28.7	26.2	32.9	29.4
Average yearly GDP growth in previous 10 years		-2.00%	1.90%	2.50%	3.30%	2.30%	2.80%
GDP per capita (PPP; constant 2017 international \$)		11063	19841	27162	40138	40886	38542
FDI inward stock as share of GDP (%) (year 2005)		n.a.	44.6	20.3	34.7 (20.2)*	22.6	31.0 (UK) 73.5 (NI)
Countries		Bul Ro	All other EU-CEE countries	Sp Por Gr	At Ge Irl It	Be Fr Sw Dk Fin	NI UK

* Average value without Ireland

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.5 *Four clusters of European economies in the 2010s (year 2019)*

		FDI-led strong industrial model	Strong industrial model increasing opening to KIS	Post-industrial model based on public and private KIS	Consumption and light industrial model
Agriculture	Gross value added	2.8	1.1	1.5	2.9
	Employees	2.2	1	1	2.4
Industry and High medium-high tech manufacturing	Gross value added	10.8	11.2	8.1	7.8
	Employees	15.4	9.3	6.8	7.6 (11.1) ^c
Medium-low and low tech manufacturing	Gross value added	15.1	15.9	8.2	9.1
	Employees	14.5	8.7	6.7	10.8 (12.3) ^c
Consumption services (incl. construction)	Gross value added	37.5	33	37.4	45.3
	Employees	35.5	37.5	34.8	37.6
Private KIS sectors	Gross value added	17.7	23	23.7	15.9
	Employees	10.7	17.1	17.7	13.5
Public KIS sector	Gross value added	15.7	15.5	20.7	18.4
	Employees	24.9	27.8	34.5	30.1
Average yearly GDP growth in previous 10 years		2.7	3.3 (+1.9) ^a	1.7	0.0
GDP per capita (PPP; constant 2017 international \$)		35541	65504 (54378) ^a	51546	37208 (42420) ^c
FDI inward stock as share of gdp (%) (year 2018)		52	122.8 (35.2) ^a	77.3 (53.2) ^b	40.1 (22.2) ^c
Countries		CEE countries	Ge At Irl	All other WE countries	It Sp Por Gr

^a Mean excluding Ireland

^b Mean excluding the Netherlands

^c Italy

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.6 *Workers' profiles required in the four clusters of European economies (2019)*

		FDI-led strong industrial model	Strong industrial model	Post-industrial model based on	Consumption and light industrial model

			increasing opening to KIS	public and private KIS	
Employees by skills' type	GH	38.3	45.2	49.8	33.1
	SK	28.8	17.6	14.9	20.5
	GL	33.0	37.3	35.2	46.0
Employees by skills' type in industry (exc. Construction)	GH	23.4	36.9	42.7	22.9 (29.4) ^a
	SK	60.8	43.2	42.1	58.1
	GL	15.8	19.9	15.2	19.1
Female employment (women as share of total)	Employees	48.5	48.5	49.5	47.6
	GH empl	56.6	49.8	50.7	50.3
Job vacancy rate (by economic sector)	Total	2.2	2.2	2.4	1.0
	Ind.	2.1	1.7	1.9	0.8
	Cons	2.0	2.3	2.4	0.9
	Smart	1.9	2.7	3.3	1.0
Unemployment in the previous year by skills' type	GH	1.7	2.4	2.3	6.5 (3.8) ^a
	SK	3.8	4.0	5.2	13.1 (9.4) ^a
	GL	5.3	5.2	6.3	16.1 (11.8) ^a
Unemployment rate (5 years-average)		6.1	5.3	6.3	14.1 (11.1) ^a

GH: General high skills; SK: Specific Skills; GL: General Low skills

^c Italy

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.7 *Four clusters of European economies in the 2010s: the size of companies (share of total employed) (year 2017)*

		FDI-led strong industrial model	Strong industrial model increasing opening to KIS	Post-industrial model based on public and private KIS	Consumption and light industrial model
Total business economy*	Max 9 emp	32.5	22.2	24.9	42.6
	10-49 emp	19.9	24.4	20.8	21
	50-249 emp	19.7	20.7	17.5	14.1
	250+ emp	27.9	32.9	36.9	22.2
Industry and High medium-high tech manufacturing	Max 9 emp	9.6	4.9	8.2	18.0
	10-49 emp	12.4	12.7	17.2	23.4
	50-249 emp	23.5	19.9	24.6	24.3
	250+ emp	54.4	62.5	50.1	34.2

Medium-low and low tech manufacturing	Max 9 emp	17.9	10.4	13.1	25.0
	10-49 emp	19.8	20.7	20.3	29.1
	50-249 emp	29.0	26.4	25.6	24.2
	250+ emp	32.3	42.5	41.1	26.7
Consumption services	Max 9 emp	43	26.8	31.2	50.4
	10-49 emp	20.9	27	21.5	21.5
	50-249 emp	14.3	17.6	13.9	10.7
	250+ emp	21.8	28.6	33.2	17.3
Private KIS**	Max 9 emp	42.1	25	25.5	42.7
	10-49 emp	16	21.5	17.4	12.4
	50-249 emp	16.5	20.8	17.9	12.7
	250+ emp	25.3	32.8	39.2	31.5

* Except financial, insurance activities, welfare state services and public administration

** Except financial and insurance activities

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

Table 4.8 *The role of employers in the labour market and society in the EU (2019)*

Share of employment				Share of adult population			
% self-employed with employees	% self-employed with employees + family workers	% self-employed without employees		% self-employed with employees	% self-employed with employees + family workers	% self-employed without employees	
		Industry and Consumption	Welfare Smart growth			Industry and Consumption	Welfare Smart growth
4.0	4.9	6.8	3.5	2.3	2.8	3.9	2.0

Source: authors' own elaboration on Eurostat online database

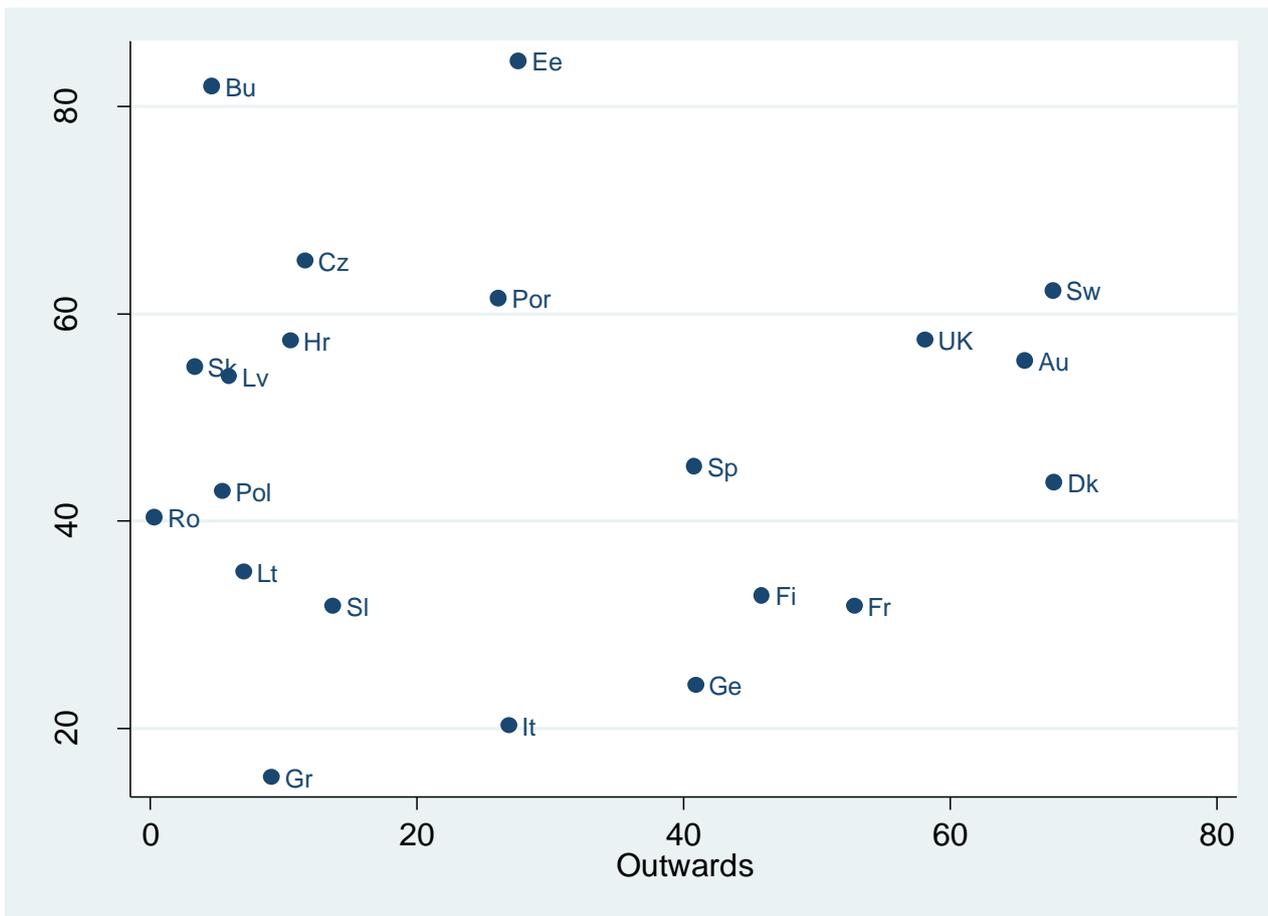
Table 4.9 *The role of employers in the labour market and society in the four clusters of European economies (2019)*

	FDI-led strong industrial model	Strong industrial model increasing	Post-industrial model based on public and	Consumption and light industrial model
--	---------------------------------	------------------------------------	---	--

			opening to KIS	private KIS		
Share of employment	% self-employed with employees		3.4	4.6	3.3	5.7
	% self-employed with employees + family workers		4.8	5.2	3.7	7
	% self-employed without employees	Industry and Consumption	7.6	4.2	4.7	10.7
		Public and private KIS	2.2	2.9	3.7	4.1
Share of adult population	% self-employed with employees		2	2.8	2	2.9
	% self-employed with employees + family workers		2.8	3	2.2	3.5
	% self-employed without employees	Industry and Consumption	4.4	2.7	2.9	5.5
		Public and private KIS	1.3	1.9	2.3	1.9

Source: own elaboration on Eurostat data

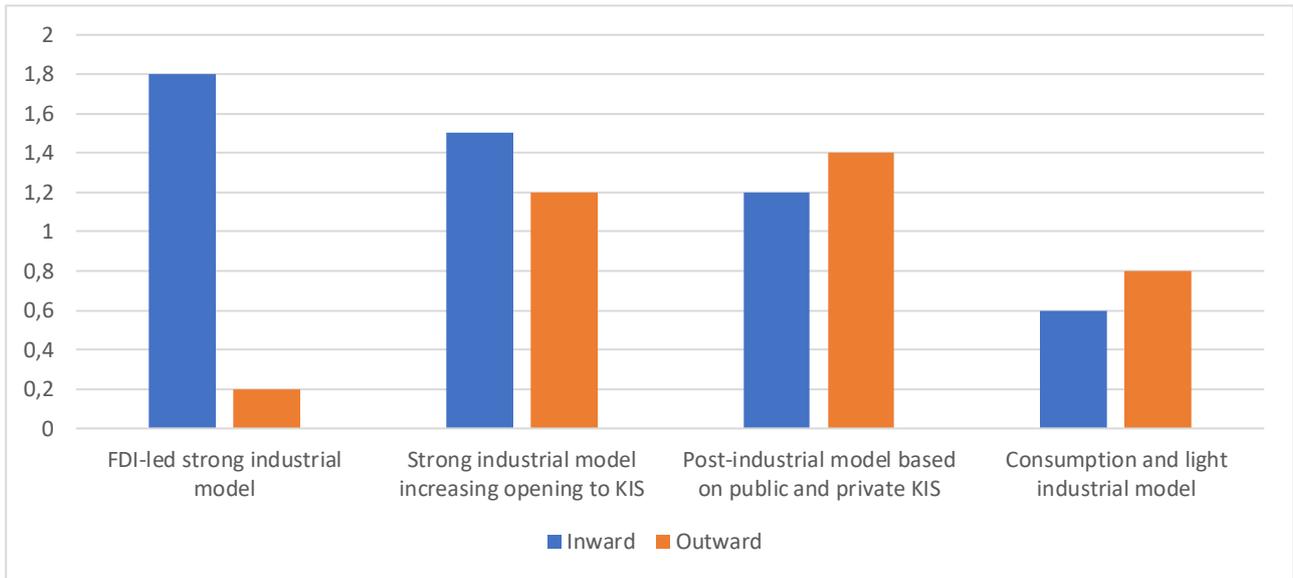
Figure 4.2 *Foreign direct investments: Outward and inwards FDI stocks (as % of GDP)*



Note: Netherlands, Belgium, Hungary and Ireland are not reported in the figure, given that their values are well above 100% of the GDP

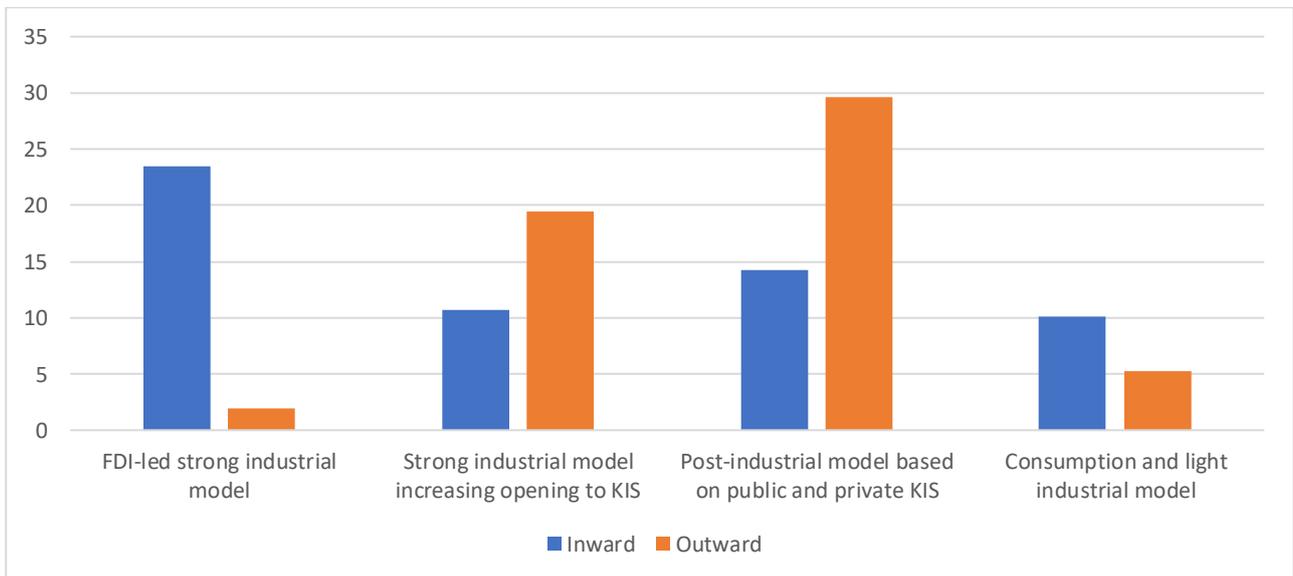
Source: Eurostat online database

Figure 4.3 *Share of Multinationals on total number of Enterprises in the five European Clusters (2016)*



Source: our elaboration on Oecd and Eurostat online databases

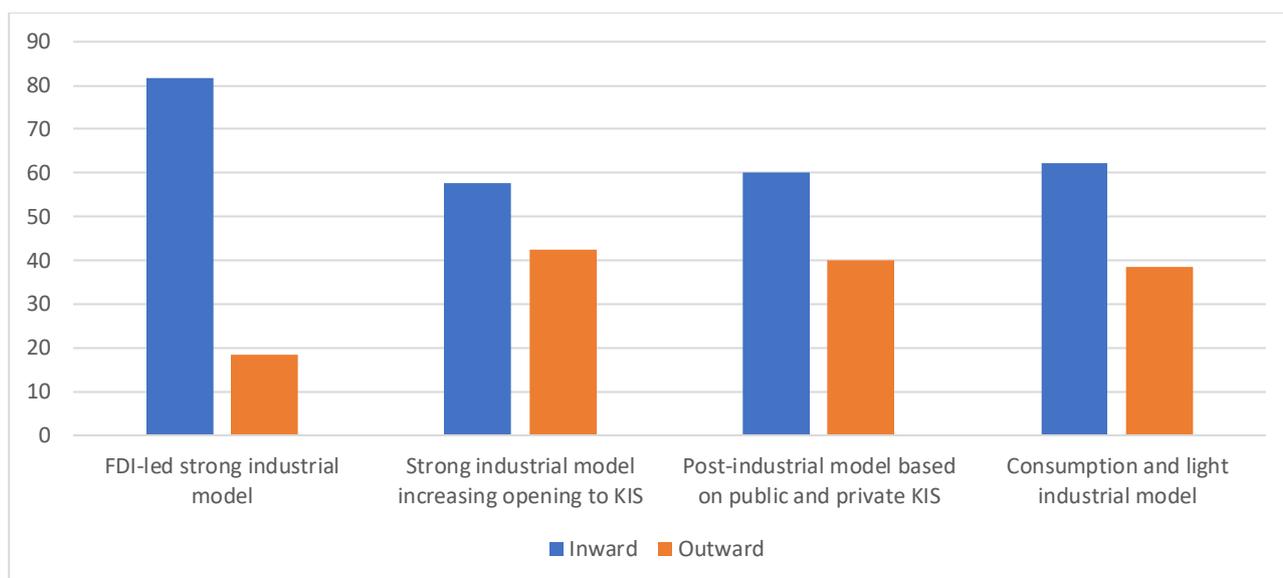
Figure 4.4 *Share of number of employed people in Multinationals on total employment in the four European Clusters (2016)*



Note: Data Outward not available for Italy and the Netherlands

Source: our elaboration on Oecd and Eurostat online databases

Figure 4.5 *Share of enterprises by type of value chain (sourcing) in the four European Clusters (%) (2018)*



Source: our elaboration on Eurostat online databases

Table 4.10 *Employers and workers' collective action in the EU over time*

	1990s	2010s
Employers' organisation density rate	75.5 ^a (74.6 ^b)	60.8 ^a (57.2 ^b)
Union's density rate	43.7 (37.2 ^c)	27.0 (26.8 ^c)
Sectoral organization of employment relations ^d	1.4	1.4
Number of Employers' Confederations	4.0	3.4
Effective Number of Union Confederations	2.3	2.6
Share of companies that are members of employer associations ^e		
- companies with at least 10 employees		26.2
- companies with 10-49 employees		24.3
- companies with 50-249 employees		37.4
- companies with 250+ employees		54.4

^a Workers and salaried employees in firms organised in employers' organisations as a proportion of all wage and salary earners in employment

^b Workers and salaried employees in private sector firms organised in employers' organisations as a proportion of all wage and salary earners employed in the private sector

^c Union density rate of private sector worker

^d 2 = strong institutions (both employers and unions, some joint institutions); 1 = medium (only one side, no joint institutions); 0 = weak, or none

^e Data from Eurofound European Company Survey (ECS) (2013)

Source: own elaboration on ICTWSS database (version 6.1) and Eurofound ECS microdata

Table 4.11 *Employers and workers' collective action in the clusters of European economies (average 2010-2017)*

	FDI-led strong industrial model	Strong industrial model increasing opening to KIS	Post-industrial model based on public and private KIS	Consumption and light industrial model
Employers' organisation density rate	50.5	65.2	74.8 (33.0 UK)	68.1
Union's density rate	13.2	22.9	44.4	27.5
Sectoral organization of employment relations	0.4	1.5	1.6	1.4
Number of Employers' Confederations	4.6	3	3.2	6
Effective Number of Union Confederations	2.9	1.8	2.8	3.0

Source: own elaboration on ICTWSS database (version 6.1)

Table 4.12 *Share of companies that are members of employer associations in the clusters of European economies (2013) (percentage among companies with the same size)*

	FDI-led strong industrial model	Strong industrial model increasing opening to KIS	Post-industrial model based on public and private KIS	Consumption and light industrial model
Companies with at least 10 employees	10.6	38.0	48.1	30.3
Companies with 10-49 employees	7.8	35.3	45.4	28.7
Companies with 50-249 employees	23.8	48.3	62.7	47.4
Companies with 250+ employees	42.3	61.3	74.6	68.2

Source: own elaboration on Eurofound ECS microdata

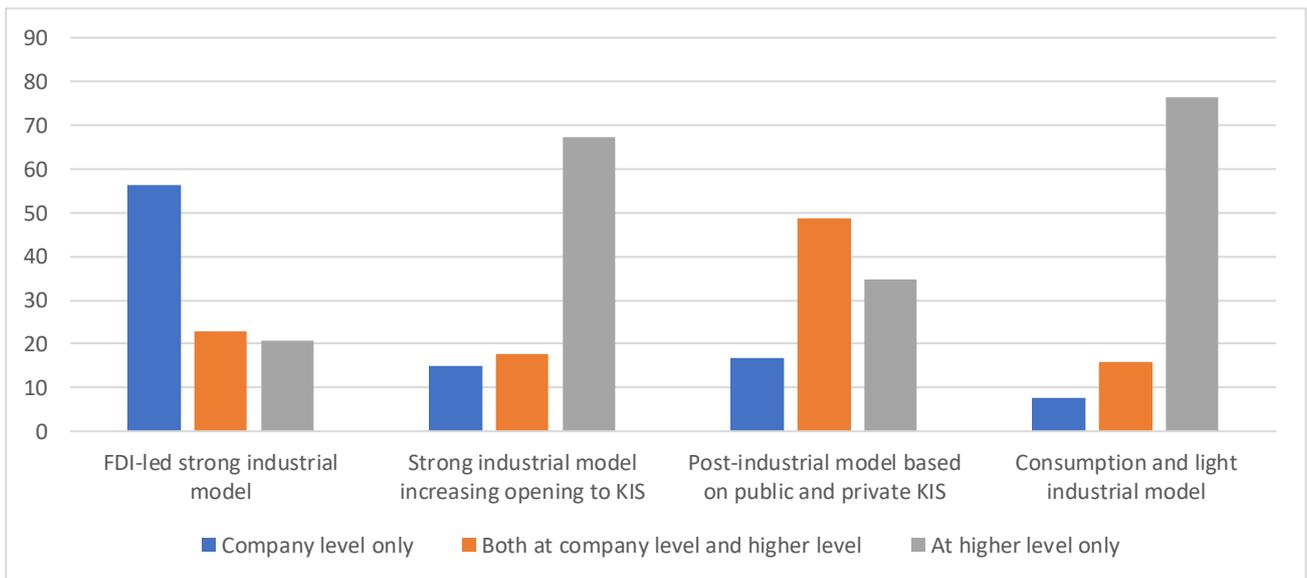
Table 4.13. Employers' organisations in the five countries under scrutiny

	Peak-level confederations	Role of Chambers
DK	DA and Danish Employers'; Association for the Financial Sector (Finanssektorens Arbejdsgiverforening, FA)	
DE	Federation of German Industries (Bundesvereinigung der Deutschen Industrie-BDI) and the Confederation of German Employers' Associations (Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände - BDA)	Chambers of industry and commerce (Industrie- und Handelskammern) with compulsory membership

IT	Confindustria, CNA, Confartigianato, and Confcommercio	
NL	VNO-NCW - Confederation of Netherlands Industry and Employers; MKB Nederland; LTO Nederland General employers' association AWWN	
SK	The Federation of Employers' Associations of the Slovak Republic, The National Union of Employers, The Federation of Slovak Industrial and Transport Associations and The Association of Towns and Communities of Slovakia	

Source: own elaboration from the five country reports

Figure 4.6 *Employers collective bargaining actions. Percentage of employees covered by a collective agreement in the private sector in the four European Clusters (2019)*



Source: own elaboration on Oecd data