

# **ORIGINI E SVILUPPO DEL WELFARE AZIENDALE: L'EVOLUZIONE DEL MODELLO OLIVETTIANO.**

## **Indice**

### **Introduzione**

### **CAPITOLO I**

#### **L'ESEGESI STORICA DEL *PRIMO WELFARE*: LA PREMESSA AL *WELFARE* AZIENDALE**

##### 1.1. Il *Welfare State*

##### 1.2. Modelli di *Welfare* a confronto

##### 1.2.1. Un primo contributo: Richard Morris Titmuss

##### 1.2.2. Gøsta Esping-Andersen: i fattori di un meccanismo multiforme di protezione sociale

##### 1.2.3. La teoria di Maurizio Ferrara: l'insieme di politiche sociali connesse al processo di modernizzazione.

##### 1.3 Le fasi evolutive del *Welfare State*

##### 1.3.1. Alle radici del *Welfare State*: la legislazione sociale inglese come antefatto storico dello Stato Sociale

##### 1.3.2. Le conseguenze della Rivoluzione industriale

##### 1.3.3. Il rapporto *Beveridge*

##### 1.4. *Welfare State* in Italia

- 1.4.1. La situazione industriale nel periodo postunitario: le premesse storiche del *Welfare State* all'italiana
- 1.4.2. La presa di coscienza dello Stato Italiano
- 1.4.3. Il mito Olivettiano: dalla concezione paternalistica alla responsabilità sociale d'impresa
- 1.4.4. Aspetti e criticità del *Welfare* italiano
- 1.5. La crisi dello Stato sociale e la nascita del “*Secondo Welfare*”
  - 1.5.1. Dal “Trentennio glorioso” alla crisi dello Stato Sociale: fattori determinanti e concause
  - 1.5.2. Le trasformazioni seguite alla crisi dei modelli tradizionali di *Welfare*: *Welfare Mix*, *Welfare* Societario e *Welfare* Aziendale

## **CAPITOLO II**

### **DAL MITO OLIVETTIANO ALL’AFFERMAZIONE DEL *SECONDO WELFARE***

- 2.1. La natura sociale dello Stato: fondamenti costituzionali del *Welfare* aziendale
  - 2.1.1. *Welfare* aziendale: elaborazione dottrinale e impianti normativi
- 2.2. Adesione dei lavoratori e dei sindacati: la convenienza *bipartisan* di un nuovo efficace paradigma di scambio

- 2.3. Iniziativa unilaterale e bilaterale. Superamento di una concezione paternalistica legata a scelte unilaterali da parte degli imprenditori
- 2.4. La Legge di stabilità 2016 vira verso una forma di *Welfare* c.d. “Negoziato”
- 2.5. Normativa fiscale e previdenziale: le ultime novità normative
- 2.6. Il *voucher*: un passo in avanti verso le migliori pratiche europee
- 2.7. Sostituibilità dei premi aziendali con servizi di *Welfare*
- 2.8. Classificazione dei servizi di *Welfare* aziendale
- 2.9. I profili di criticità

### **CAPITOLO III**

#### **I MODELLI VIRTUOSI DI *WELFARE* AZIENDALE IN ITALIA E ALL’ESTERO**

- 3.1. Un paradiso a misura di dipendente: il caso *Google*
- 3.2. Le politiche di *Welfare* di *Netflix*: non una famiglia ma una squadra
- 3.3. Le “Google italiane”: l’azienda pavese *7Pixel* e l’ombra *Vetrya*
- 3.4. Altre aziende illuminate italiane
- 3.5. Modelli differenziati di *Welfare aziendale*
  - 3.5.1. Il patto generazionale, la banca etica e la *baby-week* di *Luxottica*

3.5.2. Il lavoro *green* e il maggiordomo aziendale di *Diesel*

3.5.3. Il “capitalismo umanistico” di Brunello Cucinelli

3.5.4. La filosofia di *giving back* di *Cisco* e di *Hilton*

3.5.5. Il *Best Place to Work* nel 2018: *American Express*

## **Conclusioni**

## **Bibliografia**

## Introduzione

Il presente elaborato è finalizzato allo studio del fenomeno del *Welfare* aziendale, prendendo le mosse dal modello olivettiano affermatosi in Italia negli Anni Quaranta del secolo scorso.

L'obiettivo perseguito è quello di dimostrare l'equazione intercorrente tra il benessere dei singoli dipendenti e la produttività dell'azienda. L'accrescimento dei benefici accordati ai lavoratori e la maggiore attenzione al "capitale umano" da parte dell'azienda rafforza la motivazione, fidelizza i dipendenti, riducendo l'assenteismo ed il livello del *turn-over* ed assicura ritorni economici significativi, oltre a notevoli vantaggi competitivi rispetto agli altri concorrenti operanti nel medesimo settore di mercato.

A tal fine, nel primo capitolo si procederà ad un'esegesi storica dei vari modelli di *Welfare* proposti a livello statale, nonché alla disamina delle origini del *Secondo Welfare*, soffermandosi sul superamento della concezione paternalistica dell'impresa realizzato grazie ad uno dei più lungimiranti imprenditori italiani di sempre, Adriano Olivetti.

Successivamente, nel capitolo secondo, si procederà all'inquadramento normativo del fenomeno del *Welfare* aziendale, analizzandone gli sviluppi e le diverse tipologie, anche in relazione ai rapporti tra le aziende e le Organizzazioni

sindacali. Al riguardo, come si vedrà *funditus*, grande rilievo ha avuto la manovra finanziaria varata per l'anno 2016, che ha consentito una netta virata verso una forma di *Welfare* c.d. negoziato con le Parti Sociali.

Da ultimo, nel terzo capitolo si procederà all'esame di alcuni modelli virtuosi di *Welfare* aziendale, attuati da imprese piccole, medie e grandi, italiane e non, che hanno fatto del benessere dei propri dipendenti la propria filosofia ispiratrice. Dalla "famiglia" di *Google* al *dream team* di *Netflix*, dal "capitalismo umano" di *Brunello Cucinelli* fino all'impegno sociale del gruppo alberghiero *Hilton* e della *Cisco System*, passando attraverso piccole e medie imprese che stanno progressivamente emergendo nel panorama italiano per i propri meriti in tema di *Welfare* aziendale.

Tutte le realtà esaminate sono accomunate da un unico obiettivo e da un'unica strategia vincente: la realizzazione di un ambiente lavorativo a misura di dipendente.

## CAPITOLO I

### L'ESEGESI STORICA DEL *PRIMO WELFARE*: LA PREMESSA AL *WELFARE* AZIENDALE

**Sommario:** 1.1. Il *Welfare State* - 1.2. Modelli di *Welfare* a confronto - 1.2.1. Un primo contributo: Richard Morris Titmuss - 1.2.2. Gøsta Esping-Andersen: i fattori di un meccanismo multiforme di protezione sociale - 1.2.3. La teoria di Maurizio Ferrara: l'insieme di politiche sociali connesse al processo di modernizzazione - 1.3 Le fasi evolutive del *Welfare State* - 1.3.1. Alle radici del *Welfare State*: la legislazione sociale inglese come antefatto storico dello Stato Sociale - 1.3.2. Le conseguenze della Rivoluzione industriale - 1.3.3. Il rapporto *Beveridge* - 1.4. *Welfare State* in Italia - 1.4.1. La situazione industriale nel periodo postunitario: le premesse storiche del *Welfare State* all'italiana - 1.4.2. La presa di coscienza dello Stato Italiano - 1.4.3. Il mito Olivettiano: dalla concezione paternalistica alla responsabilità sociale d'impresa - 1.4.4. Aspetti e criticità del *Welfare* italiano - 1.5. La crisi dello Stato sociale e la nascita del "*Secondo Welfare*" - 1.5.1. Dal "Trentennio glorioso" alla crisi dello Stato Sociale: fattori determinanti e concause - 1.5.2. Le trasformazioni seguite alla crisi dei modelli

## **tradizionali di *Welfare*: *Welfare Mix*, *Welfare Societario* e *Welfare Aziendale*.**

### **1.1. Il *Welfare State***

Definito a livello globale a partire dalla seconda guerra mondiale con il termine inglese di *Welfare State*<sup>1</sup>, lo Stato sociale (o Stato assistenziale) costituisce il baluardo dei moderni Stati di diritto incentrati sul principio di uguaglianza.

Esso identifica attualmente un complesso di politiche pubbliche volte a sostenere la sicurezza e il benessere sociale dei cittadini.

Opera principalmente a mezzo delle istituzioni nazionali e territoriali di uno Stato ed emerge soprattutto in settori quali la previdenza e l'assistenza sociale, l'assistenza sanitaria, l'istruzione e l'edilizia pubblica.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Deriva dalla fusione dei termini *welfare* (benessere) e *state* (stato) e letteralmente significa "stato del benessere". Il nome fu coniato per la prima volta da parte dell'arcivescovo di York, William Temple nel 1941. L'intento era sottolineare l'antitesi tra lo Stato Inglese e quello tedesco-nazista, noto a quei tempi con l'appellativo di "War State".

<sup>2</sup> F. OLEARI, L. PATACCHIA, L. SPIZZICHINO, *Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto*, Fondazione Zancan, Padova, 2001.



Tra i compiti dello Stato sociale figurano una pluralità di doveri. In primo luogo, quello di garantire la sicurezza sociale del soggetto individualmente inteso, attuata con misure a carattere previdenziale o assistenziale. A tale riguardo, si pensi alle misure in caso di vecchiaia, invalidità, infortuni e malattie, disoccupazioni; assegni familiari). Lo Stato sociale, infatti, è presente in settori quali l'istruzione, la formazione statale e la regolamentazione del mercato del lavoro; si tratta di politiche volte a garantire che ogni singolo individuo si trovi in eguali condizioni iniziali rispetto alla generalità dei consociati.<sup>3</sup>

Pertanto, si può pacificamente affermare che quella dello Stato sociale è una storia di straordinario progresso sociale e civile, che ha concorso all'affermazione dei diritti fondamentali dell'individuo e che costituisce tutt'ora una delle più grandi conquiste sociali del secolo scorso.

Storicamente, la dottrina ravvisa tre fasi evolutive del *Welfare State*.

Una prima fase di “*sperimentazione*”, che va dalle prime esperienze di legislazione sociale - le cosiddette *Poor Laws* inglesi - fino agli albori della Grande Guerra, è connotata dalla cospicua presenza di leggi ed emendamenti statali finalizzati alle tipologie più variegate, multifunzionali ma asistematiche di avanzamenti sociali.

---

<sup>3</sup> G. RITTER, L. GAETA, A. VISCOMI, & P. POMBENI, *Storia dello Stato sociale*, Roma; 1996.

Una seconda fase, detta di “*consolidamento*”, risalente al periodo a cavallo tra le due guerre, si pone in piena conformità ai nuovi principi economico-capitalistici teorizzati da Keynes e si caratterizza per la sussistenza di un insieme strutturato di politiche sociali che godevano di consenso tanto tra la popolazione quanto nell’ambito della *elite* politica. Infatti, le politiche sociali non sono più solamente legate a scelte di governo, spesso arbitrarie e dei indifferenti rispetto ai problemi reali della vita sociale, ma nascono da una prima vera presa di coscienza verso i bisogni della collettività.

La terza e ultima fase, quella di “*espansione*”, si caratterizza per un pieno consolidamento delle strutture di protezione sociale del dopoguerra, conformi ai principi solidaristici e collettivistici delle teorie di Sir William Beveridge, accompagnato da un contestuale netto aumento della spesa sociale del deficit pubblico.

## **1.2. Modelli di *Welfare* a confronto**

### **1.2.1. Un primo contributo: Richard Morris Titmuss**

Richard Morris Titmuss (1907-1973), pioniere britannico della ricerca in ambito sociopolitico, è stato il primo autore ad

affrontare la questione della classificazione dei modelli di *Welfare*.

In tal modo, ha fornito un significativo contributo - a partire dalla metà del ventesimo secolo - alla creazione, allo sviluppo e alla diffusione dello Stato sociale in gran parte del nostro continente e anche al di fuori di esso.

Le sue considerazioni di matrice socioeconomica, riguardanti il necessario equilibrio tra Stato e politiche di mercato a salvaguardia del benessere sociale della collettività, sono state di notevole importanza per costituire la base delle teorie politiche del secolo successivo.

Titmuss propone una ripartizione delle politiche di *Welfare* in tre macro modelli:

- a) residuale;
- b) meritocratico-occupazionale;
- c) istituzionale-redistributivo.

La tripartizione sociopolitica proposta da Titmuss, propria di una visione perlopiù anglocentrica, esemplifica tre fasi consequenziali dello sviluppo delle politiche sociali nel Regno Unito, il cui punto di partenza è l'esperienza frammentata e post-medievale delle *Poor Laws*, mentre il punto di arrivo sono esperienze moderne, quali il *British Welfare Reform* di matrice post-beveredgiana.

Questa prima differenziazione tra i diversi modelli di *Welfare*, così come proposta da Titmuss, si focalizza principalmente sul ruolo riservato allo Stato che - a partire dalla

visione beveredgiana - assume una rilevanza primaria, nonché sulle sue politiche di intervento nei confronti degli svariati bisogni della collettività.

Il primo modello in questione, quello *residuale*, ha una valenza quasi accessoria, ancillare rispetto ai canali sociali ed extrastatali naturalmente preposti al soddisfacimento dei bisogni essenziali della collettività. Al proposito, si pensi alla famiglia oppure all'associazionismo per finalità di volontariato.

Laddove tali canali risultino insufficienti o incapaci di sopperire alle esigenze del caso concreto, subentra la responsabilità delle istituzioni pubbliche, chiamate ad intervenire proprio in via residuale.

I destinatari degli interventi a carattere statale sono in questo caso quegli individui che imperversano in condizioni di necessità, ai quali le pubbliche amministrazioni preposte garantiscono, in via del tutto discrezionale e sulla base di criteri di selettività (nella pratica non dissimili dai *means tests* tipici delle *Poors Law* di qualche secolo addietro), prestazioni assistenziali minime e sovente solo temporanee.

Apparentemente potrebbe sembrare un modello limitativo e poco evoluto, ma d'altro canto contiene una visione assai fiduciosa dello sviluppo economico-sociale di un Paese. Potrebbe, infatti, individuare il punto di convergenza tra una società moderna pienamente industrializzata e la nascita di una società a benessere diffuso, tale da poter ricorrere ad interventi di

tipo pubblico solo come *extrema ratio* delle situazioni di bisogno.

Il secondo modello teorizzato da Titmuss, quello *meritocratico-occupazionale* (*industrial achievement-performance model*), rappresenta l'antesignano logico dell'attuale modello di Welfare aziendale.

In questo caso, l'intervento dello Stato parte dalla convinzione secondo cui ciascun consociato è in grado di provvedere ai propri bisogni attraverso il reddito derivante dal proprio lavoro e con l'adempimento degli obblighi contributivi necessari ad assicurarlo contro i principali rischi sociali. A seconda della posizione lavorativa più o meno redditizia del singolo consociato, il grado del suo benessere sarà maggiore o minore in quanto risulta proporzionato all'entità delle eventuali prestazioni assistenziali necessarie.

Pertanto, gli interventi eseguiti nel disegno dello Stato Sociale sono funzionali non solo alla tutela dei loro diretti beneficiari, ma anche alla crescita industriale ed economica di un'impresa.

In questo caso, infatti, le prestazioni sono riconducibili a due possibili funzioni: integrativa del salario del lavoratore ed eventualmente correttiva, laddove il mercato, soggetto a repentine e continue flessioni, possa creare uno squilibrio nelle politiche di remunerazione dei lavoratori.

Quanto, infine, all'ultimo modello, quello noto come *istituzionale-redistributivo* (*institutional redistributive model*), in

questo caso, lo Stato si conforma ad un criterio universalistico di erogazione di servizi e prestazioni di natura assistenziale.

Opera principalmente a mezzo di dislocazioni periferiche e territoriali dello Stato in maniera da poter meglio differenziare la sua attività a seconda dei bisogni dell'intera popolazione in un dato settore o in un dato territorio.

L'obiettivo ultimo è quello di dare un'elevata sensazione di sicurezza sociale.

Diversamente dai modelli precedenti, nei quali si ravvisa una rilevante considerazione dei mercati e del sistema di occupazione dei lavoratori, in tale ipotesi prevale il principio di uguaglianza, giustificativo del criterio universalistico di erogazione delle prestazioni, nonché il correlato obiettivo di soddisfare *in toto* i bisogni sociali della collettività.

Questa rinnovata *ratio* giustifica una molteplice, consistente e variegata presenza di prestazioni statali.

### **1.2.2. Gøsta Esping-Andersen: i fattori di un meccanismo multiforme di protezione sociale**

I contributi scientifici successivi alla tripartizione proposta da Titmuss, portano il nome di Gosta Esping Andersen (1947-), massimo studioso danese dei sistemi di *Welfare* e delle politiche economico-capitaliste.

Il punto di partenza della sua analisi verte sui singoli rapporti che intercorrono tra le politiche di intervento statale, il complesso della famiglia e l'andamento dei mercati, intesi tutti nel loro complesso come un meccanismo multiforme ed unitario di regolazione del benessere collettivo.

Lo Stato sociale viene inteso da costui alla stregua di un'istituzione inquadrata in un più grande sistema di interdipendenze con altre organismi ed istituzioni.

In altri termini, il benessere, così come prodotto dallo Stato a favore della collettività, dipende certamente dalle scelte degli organi di governo e della politica, ma non può prescindere da scelte di tipo economico, ossia dalla quantità e dalla qualità di risorse disponibili nelle casse della finanza pubblica per favorire misure atte a garantire il benessere della collettività.

La sua ripartizione attiene, dunque, alla posizione che ciascun sistema nazionale assume rispetto a tre diversi aspetti dello stato assistenziale:

a) la *de-mercificazione*, ossia il rapporto di minor condizionamento possibile nell'entità e nella qualità delle prestazioni sociali rispetto all'andamento economico dei mercati, così da permettere a tutte quelle categorie prive di un reddito da lavoro di poter accedere, in qualità di beneficiari, alle prestazioni e alle opportunità previste dalle politiche sociali (si pensi ai minori, ai disoccupati, agli inabili e agli anziani);

b) la *de-stratificazione*, intesa come il livello con cui il sistema delle prestazioni sociali incide sulle politiche di riduzione delle diseguaglianze sociali;

c) e, da ultimo, la *de-familizzazione*, intesa come il grado con cui l'assetto delle prestazioni sociali riesce a limitare la dipendenza dall'assistenza privata, consentendo alla collettività di poter soddisfare i propri bisogni prescindendo il più possibile dal sostegno del proprio nucleo familiare.

In quest'ottica, un primo sistema teorizzato da Esping-Andersen è quello di tipo *liberale*, tratto caratteristico dei sistemi di Welfare di natura anglosassone (Canada, Stati Uniti, Regno Unito, Sud Africa, Australia e Nuova Zelanda).

Si tratta di un impianto caratterizzato dalla presenza predominante di misure assistenziali erogate al solo previo verificarsi dei mezzi effettivi di sostentamento di cui dispone il beneficiario (secondo lo schema dei *means test*).

Ciò comporta che la stragrande maggioranza dei programmi pubblici di assistenza e previdenza sociale abbiano come principali destinatari quei soggetti ad alto rischio di esclusione, di indigenza o di necessità e rispetto ai quali il controllo suddetto abbia esito positivo.

Come accade nel sistema residuale teorizzato da Titmuss, anche in questo modello lo Stato sembra intervenire nei soli casi limite. Infatti, non vengono tutelate tutte le possibili circostanze di rischio sociale, ma lo Stato riduce al minimo le sue circostanze di intervento ed opera soprattutto al fine di arginare



completamente il fenomeno della povertà estrema e dell'emarginazione sociale.

Un secondo regime è quello di tipo *conservativo-corporativo*, il quale si contraddistingue per una massiccia presenza di schemi assicurativi pubblici facenti riferimento alla posizione occupazionale del beneficiario e per la particolare fiducia rimessa ad associazioni intermedie e familiari.

Attraverso il ricorso a specifici metodi di diversificazione degli interventi e delle misure di assistenza viene favorita la piena differenziazione nella copertura dei rischi sociali all'interno della collettività.

Gli aspetti appena evidenziati assimilano le caratteristiche di questo modello a quello occupazionale-meritocratico di Titmuss.

L'ultimo modello è il regime *socialdemocratico* che costituisce il *modus operandi* dei sistemi assistenziali dei principali Paesi nordici (fra tutti: Svezia, Norvegia e Danimarca).

L'obiettivo ultimo di questo prototipo di Stato sociale è quello di garantire a tutti i consociati, in maniera egualitaria e senza alcuna differenziazione di genere, una piena protezione sociale, ponendo come presupposto giustificativo e necessario unicamente il bisogno individuale. In questo modo, lo Stato, attraverso uno intervento attivo, generalizzato e quanto più cospicuo, si sostituisce completamente agli altri ingranaggi della macchina assistenziale, arrivando ad aggiudicarsi una posizione pseudo monopolizzata sul sistema di protezione sociale.

Notevoli sono, dunque, le affinità con il modello di tipo istituzionale-redistributivo di Titmuss.

### **1.2.3. La teoria di Maurizio Ferrara: l'insieme di politiche sociali connesse al processo di modernizzazione.**

Maurizio Ferrara, sociologo e politologo italiano di fama internazionale, partendo da una visione comparativa prettamente europeista dei sistemi di *Welfare*, li definisce come “*un insieme di politiche pubbliche connesse al processo di modernizzazione tramite le quali lo stato fornisce ai propri cittadini protezione contro rischi e bisogni prestabiliti sotto forma di assistenza, assicurazione o sicurezza sociale introducendo specifici diritti sociali nonché specifici doveri di contribuzione finanziaria*”<sup>4</sup>.

Tra i suoi più grandi meriti va segnalato un cambio di rotta nel metodo scientifico di analisi dei vari modelli di *Welfare*.

La chiave di lettura non è più incentrata sulla dimensione quantitativa dei sistemi, delle prestazioni, della spesa e dei beneficiari, ma su una dimensione prettamente qualitativa, ossia sulla capacità di questi sistemi di contribuire, più o meno efficacemente, sul benessere della collettività.

Ciò che interessa quindi, è capire “*chi sia protetto, come e quanto efficacemente*” piuttosto che “*quanto si protegga*”.

---

<sup>4</sup> M. FERRERA, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Bologna, 2006

Sulla scorta di queste premesse, Ferrara propone una classificazione di più regimi di *Welfare* sulla base di quattro criteri selettivi: modalità di ammissione al sistema (ad esempio, la sussistenza o meno dell'accertamento sull'effettivo stato di bisogno del ricorrente); regole di finanziamento (sia esso a fiscalità generale o per mezzo di contributi sociali); sistema organizzativo e di gestione; strumenti attraverso i quali vengono erogate le prestazioni.

Una prima classificazione riguarda i Paesi anglosassoni di matrice liberale, che sembra ricalcare l'omonima classificazione proposta da Andersen.

In altre parole, si tratta di un sistema di assistenza sociale, di matrice beveredgiana, il cui primo obiettivo è ridurre il diffondersi della miseria e fenomeni come l'esclusione sociale ed i cui destinatari principali sono i poveri, le persone in grave stato di bisogno e i lavoratori a basso reddito.

Opera a mezzo di piani di tipo assistenziale, sussidi e prestazioni, la cui erogazione è sottesa a controlli sulle reali condizioni di bisogno dei soggetti beneficiari.

Gli interventi pubblici, di regola, non sono a carattere universalistico e lo Stato interviene solo in via residuale. L'unica eccezione è rappresentata dal sistema sanitario nazionale a copertura piena e universale. A copertura dell'assistenza sanitaria sono destinati i finanziamenti pubblici derivanti dal gettito fiscale, mentre in tutti i restanti casi le prestazioni assistenziali sono finanziate attraverso i contributi sociali.

Un secondo modello è quello conservatore, di tradizione tipicamente bismarkiana che connota perlopiù i sistemi dei Paesi centroeuropei (Francia, Germania, Austria, Olanda): in tale prospettiva l'obiettivo principale è la tutela dei lavoratori e delle loro famiglie avverso i principali rischi sociali.

Concorrono, seppur in diversa misura, alla socializzazione dei rischi nell'interesse della collettività sia lo Stato che la famiglia e gli altri soggetti preposti a svolgere attività di protezione sociale. Al riguardo, si pensi ad associazioni, estranee quindi al nucleo familiare ed in particolare quelle di volontariato.

Alla base di questa logica si pone il principio di sussidiarietà che determina, nel modello in questione, l'affidamento in capo ad un soggetto, ritenuto più prossimo ai destinatari e facilitato a sopperire più velocemente e più efficacemente ai loro bisogni, dei compiti di protezione sociale.

Ciò comporta che lo Stato intervenga laddove venga meno la capacità della famiglia di provvedere alle esigenze dei suoi componenti.

Il sistema risulta interamente finanziato dai contributi sociali e la dipendenza dal mercato risulta accentuata.

Il regime a carattere social-democratico proprio dei Paesi nordici (Norvegia, Danimarca e Svezia fra tutti) è interamente incentrato sul criterio universalistico.

Destinatari della protezione sociale sono tutti i consociati, indifferentemente considerati e per il solo fatto di trovarsi in una situazione di bisogno individuale.

Il livello delle prestazioni garantite è massimo e spazia su tutti i fronti dell'assistenza sociale. Da ciò ne consegue inevitabilmente un elevatissimo costo della spesa sociale, che richiede una contribuzione puntuale e maggiorata rispetto agli altri sistemi.

L'intera macchina assistenziale è affidata allo Stato, il quale opera in condizioni di piena indipendenza rispetto a fattori esterni, fra i quali, soprattutto, l'andamento generale dei mercati.

Da ultimo, occorre soffermarsi sul sistema degli Stati c.d. mediterranei, noto anche come sistema "familiaristico", proprio di quei Paesi che si sono affacciati al mondo del *Welfare* solo successivamente. Sono ricompresi in questa categoria l'Italia, la Spagna, il Portogallo e la Grecia.

Data la grande rilevanza storico-culturale riservata al concetto di famiglia che viene identificata come fornitore principale di attenzioni e di assistenza a favore dei membri che la costituiscono, lo Stato ha assunto un ruolo marginale e tipicamente residuale rispetto alla stessa.

In alcuni settori, tuttavia, la macchina statale mantiene una sua posizione dominante, mentre nella generalità dei casi opera attraverso criteri di selettività.

L'attenzione ricade sulla regolamentazione del sistema sanitario nazionale, imperniato sul criterio universalistico di matrice beveredgiana e sulla regolamentazione previdenziale a tutela dei lavoratori dipendenti, il cui fine è quello di attenuare

l'eterno squilibrio nel rapporto giuridico di dipendenza che li lega ai datori di lavoro.

Infatti, piuttosto che sviluppare un sistema volto a reprimere la piaga sociale della disoccupazione, gli Stati e i loro sistemi di riferimento si premurano di agire in via preventiva, attraverso una rigida regolamentazione del mondo del lavoro e rendendo particolarmente ostica la perdita dell'occupazione.

Per il resto, il livello di assistenza sociale è basso rispetto ad esempi pienamente universalistici come le esperienze nordeuropee e sono meno i diritti sociali protetti a fronti di minor rischi sociali tutelati.

### **1.3 Le fasi evolutive del *Welfare State***

#### **1.3.1. Alle radici del *Welfare State*: la legislazione sociale inglese come antefatto storico dello Stato Sociale**

Seppure una cospicua parte della dottrina storica sia concorde nel ritenere che il suo atto di nascita sia la lettura imperiale di apertura della quinta sessione del Parlamento del Reich Tedesco del 1881<sup>5</sup>, lo Stato Sociale affonda le sue radici nell'Inghilterra di fine Cinquecento.

---

<sup>5</sup> Secondo C. RANCI ed E. PAVOLINI, *Le politiche di welfare*, Bologna, 2015, il *Welfare State* è un'invenzione della società ad economia capitalista e la sua

L'assetto economico dell'Inghilterra - e più in generale dell'Europa - alla fine del XVI secolo era incentrato su una struttura produttiva prettamente agricola ed avanzata, presieduta da imprenditori latifondisti fortemente interessati ad impiegare sempre maggior manodopera a basso costo (anticipando quello che avverrà poi su larga scala con la Rivoluzione Industriale).

Questo sistema, unito a fattori dirimenti quali lo sviluppo del commercio internazionale e delle prime forme di mercato industriale, come ad esempio il commercio della lana, portò ad un aumento produttivo senza precedenti nelle economie del tempo.

Contestualmente, la necessità di terre e fondi da adibire a coltivazioni agricole di larga produzione causò un sempre più massiccio ricorso ad *enclosures* ed espropri a discapito dei contadini, cui venivano sovente sottratte le loro proprietà.

In un primo momento, tali pratiche venivano eseguite del tutto illegittimamente e apparivano pienamente avulse dall'ottemperanza al tessuto normativo. Ma fu verso la fine del Seicento che trovarono giustificazione attraverso gli *Enclosures Acts*.<sup>6</sup>

---

invenzione viene fatta risalire al 1881 in Germania con la costruzione del sistema obbligatorio di sicurezza sociale ad opera del cancelliere Bismark.

<sup>6</sup> Atti normativi (1700-1810) attraverso i quali il Parlamento Inglese impose definitivamente l'obbligo di recinzioni dei terreni. I costi, sia di tipo privato che di tipo legale, relativi a tali opere erano insostenibili da parte dei piccoli coltivatori, i quali furono in larga parte costretti a cedere i propri appezzamenti a ricchi aristocratici. Questo finì per alimentare sempre di più disoccupazione e

A causa di una sempre maggior presenza di proletariato e subproletariato rurale, i poteri statuali decisero di intervenire con l'intento di porre un argine ai conflitti sociali che da questi ne derivarono. A ben vedere, le ragioni dell'intervento dell'aristocrazia e della Corona non erano tanto orientate al conseguimento di fini filantropici, ma nascevano piuttosto dall'idea per cui, riducendo il tasso di povertà dei ceti più bassi, si sarebbe ridotta drasticamente la percentuale di fenomeni ad essa connessi. Fra tutti la criminalità ed il disagio sociale.

Difatti, un sistema assistenziale ad iniziativa privata, legato all'operato caritatevole di ricchi benefattori o del clero, risultava oramai obsoleto, inefficace e incapace di sopperire alle necessità di interi nuclei familiari.

A tali conclusioni pervenne ben presto anche l'economista e antropologo ungherese Karl Polanyi, il quale, nell'opera "*La grande trasformazione*" (1944), propose una ricostruzione del sistema di assistenza sociale inglese nel secolo XVII imperniata attorno a tre capisaldi normativi, asseribili ad alcuni tra i primi basamenti storici delle politiche di *Welfare*.

Il primo caposaldo era rappresentato dallo *Statute of Artificiers* (1563). Si tratta di un provvedimento volto a reprimere la disoccupazione di massa attraverso l'imposizione dell'obbligo di lavorare; volto a regolare l'apprendistato e le

---

diseguaglianze sociali e per incrementare la forza lavoro a basso costo alla mercé dei ricchi industriali.



tariffe salariali e istitutivo di una serie di controlli sui salari a cadenza annuale ad opera di appositi pubblici uffici.

Successivamente, fu varato l'*Old Poor Law*, che istituì un definitivo primo sistema pubblico di assistenza sociale regolato a livello legislativo, vigente su scala nazionale (nel caso di specie nel Regno di Inghilterra e Galles) e interamente finanziato attraverso il gettito fiscale a favore delle classi non abbienti.

Polaanyi, noto alle cronache per aver istituito un divieto assoluto di mendicare, il cui controllo di tipo repressivo era affidato ad appositi corpi di polizia, introdusse l'obbligo in capo agli indigenti di sottoporsi ad un test di povertà.

In questo modo sarebbe stato possibile verificare l'effettiva entità delle disponibilità del soggetto e conseguentemente classificare l'origine del suo bisogno assistenziale.

Per quei soggetti incapaci di lavorare, tra i quali anziani, ammalati o disabili, la legge prevedeva un sussidio economico o il ricovero in gerocomi, le c.d. *almhouses*. D'altro lato, i poveri pienamente capaci venivano avviati a lavori di fatica a mezzo di appositi centri di impiego, le *workhouses*. Coloro i quali, invece, avessero mostrato piena capacità ma inattitudine al lavoro venivano rinchiusi in centri di correzione.

Questo sistema, almeno in un primo momento, era affidato ai chierici all'interno delle parrocchie<sup>7</sup>.

L'efficacia pratica di dette politiche favorì presto una nuova mobilitazione della popolazione all'interno dei confini del Regno. Più che alla ricerca di un impiego, tuttavia, la popolazione si muoveva alla ricerca della parrocchia più "generosa".

Per evitare che ciò potesse portare ad una rottura del sistema, si giunse all'emanazione dell'*Act of Settlement and Removal* (1662), il terzo ed ultimo dei capisaldi citati da Polanyi.

La sua funzione era quella di limitare la mobilità dei cittadini con l'intento di proteggere le parrocchie più prospere dall'afflusso di indigenti provenienti da altre contee. Per tale ragione, si fece divieto alle stesse di offrire prestazioni di assistenza a tutti quei richiedenti che non risultassero residenti nel distretto.

Il provvedimento finì poi per essere abrogato nel 1795, garantendo la piena mobilità dei lavoratori su tutto il territorio nazionale. Con l'avvento del nascente sistema industriale, infatti, si avvertì l'esigenza di creare un mercato del lavoro libero.

---

<sup>7</sup> Al tempo infatti, questi centri religiosi rappresentavano il livello di amministrazione locale della Corona più prossimo ai beneficiari delle prestazioni assistenziali.

### 1.3.2. Le conseguenze della Rivoluzione industriale

Alle origini della Rivoluzione industriale<sup>8</sup>, la serenità delle classi lavoratrici non era sicuramente tra le priorità di Governi e imprenditori.

È bene, infatti, considerare che le conseguenze sociali della Rivoluzione furono alla base di un'evoluzione secolare dei nostri sistemi produttivi.

Tali conseguenze però, se da un lato ci permettono ancora oggi di godere di incredibili vantaggi tecnologici, dall'altro, determinarono a quel tempo un grave peggioramento delle condizioni di vita dei lavoratori.

Difatti, gli anni immediatamente successivi allo scoppio della Rivoluzione furono caratterizzati da un aumento vertiginoso dei consumi e dall'introduzione nelle industrie di macchinari sempre più complessi e all'avanguardia.

Ciò determinò un notevole incremento della produzione attraverso costi contenuti e la necessità irrefrenabile di ricorrere alla forza lavoro. In questo modo, si rafforzò la nuova classe nascente, la borghesia industriale in quanto dotata di capitale da

---

<sup>8</sup>Intesa come quel processo di natura economico-produttiva che trasformò le società del tempo da un sistema prettamente agricolo e commerciale ad un sistema di tipo industriale moderno, fatto di macchine animate da energia meccanica o dall'utilizzazione di nuove fonti energetiche (si pensi ai combustibili fossili).

La Rivoluzione Industriale fu, inoltre, la causa eziologica alla base del Capitalismo, ossia una teoria economica fondata sulla libertà di produzione e di scambio e sulla proprietà privata dei mezzi di produzione in capo.

investire nell'industria, ma, al contempo, finì per indebolirsi inesorabilmente la classe operaia, la cui unica speranza di sostentamento era quella di sottostare al giogo dei ricchi e spesso spietati industriali.

Così, masse di uomini lasciarono le loro campagne per trasferirsi ai margini delle città industriali divenute vere e proprie città dormitorio, e si trovarono nella condizione di dover cambiare le loro vecchie abitudini per assumerne di nuove, sovente meno dignitose. Questo determinò profondi cambiamenti demografici, sociologici e culturali ed incise enormemente sul tenore di vita dei lavoratori e delle loro famiglie.

La vita in fabbrica era spesso ai limiti della sopportabilità: gli orari erano estenuanti e potevano raggiungere le quindici ore giornaliere di lavoro per uomini, donne e perfino bambini; i salari erano spesso sufficienti al solo minimo indispensabile, tanto da condurre presto alla necessità che interi nuclei familiari si convertissero in forza lavoro alla mercé della classe industrializzante; le condizioni di lavoro nonché quelle igieniche erano del tutto inadeguate e sovente erano causa di infortuni, patologie ed epidemie di larga diffusione.

Come se ciò non bastasse, le condizioni alle quali i proletari<sup>9</sup> erano costretti nelle loro abitazioni non erano affatto migliore.

---

<sup>9</sup> Per proletario nella visione ideologica di Karl Marx (1818-1883) e a partire dalla sua opera *Critica del programma di Gotha* (1875), si intende la categoria di persone,

Le loro case, spesso attribuite loro dagli stessi imprenditori, erano site in quartieri nei quali regnava incuria e mancanza di igiene.

Si aggiunsero molto presto fenomeni sociali degradanti, quali l'alcoolismo e la prostituzione. Nel primo caso, a favorire tale piaga sociale fu il basso costo del prodotto e la sua capacità di garantire un rimedio assai facile per distaccarsi dalla realtà angosciante e pesante della vita di fabbrica. Nel secondo caso, invece, fattore determinante fu la generale situazione di indigenza e l'insufficienza dei salari riservati alle donne.

Le circostanze erano talmente critiche da spingere presto le masse operaie al necessario atto di riunirsi sotto forma di organizzazioni che oggi definiremmo sindacali.

Ma il rischio di disordini civili e di conflitti intestini incombeva minacciosamente, al punto che furono gli stessi governanti a decidere di intervenire per porvi rimedio.

Proprio in quegli anni, in Inghilterra, furono emanati una serie di provvedimenti legislativi atti a limitare drasticamente soprattutto il lavoro infantile nelle fabbriche: il *Chimney Sweepers Act* (1788) e il *Health and Morals of Apprentices Act* (1802).

In Italia, d'altro canto, ciò non fu subito possibile poiché, intorno alla seconda metà dell'Ottocento, il tardivo sviluppo

---

che non essendo in possesso dei mezzi di produzione si vede costretta a vendere la propria forza lavoro, per cui l'unica ricchezza è rappresentata dai figli (la prole).

industriale intensificò notevolmente il ricorso alla manodopera infantile.

Tale processo, accelerato dal vantaggio di una manodopera a bassissimo costo, si interruppe parzialmente solo anni dopo con la Legge Sarda a tutela del lavoro infantile. Tale intervento normativo, datato 20 gennaio 1859, vietò di adibire i minori di anni dieci al lavoro nelle miniere.

Successivamente, con la proclamazione del Regno d'Italia (1861), vi furono ulteriori timidi tentativi di regolare la materia, ma furono ostacolati dai grandi industriali che, a causa della loro avidità, negarono l'esistenza del problema.

Fu solo a partire dalla Legge n. 2657 dell'11 febbraio 1886 che vennero fissati i limiti minimi di occupazione minorile: il limite minimo generico dei nove anni di età e limite massimo di otto ore giornaliere di lavoro per i minori di età inferiore ai dodici anni.

Ma nonostante i primi provvedimenti, tanto in Inghilterra come nel resto d'Europa, la vita dei lavoratori impegnati nelle fabbriche continuava a subire sorti infauste.

Le classi operaie decisero ora di riunirsi sotto un'unica bandiera, spinti da un forte sentimento di solidarietà.

Evocativo fu il caso delle c.d. "*friendly society*", società di mutuo soccorso<sup>10</sup> che intorno alla fine dell'Ottocento si posero

---

<sup>10</sup> Nell'esperienza italiana l'associazionismo di fabbrica assunse originariamente la veste della *S.O.M.S.*, *Società di Mutuo o Soccorso*, organo che venne poi riconosciuto dallo Stato con la legge n.3818 del 1886 che ne disciplinò il funzionamento. Presto fu affiancata nei suoi compiti da organizzazioni di tipo politico. Nel 1893 nacque *Il Partito Socialista dei*

come obiettivo quello di tutelare i propri iscritti mediante tutela sanitaria e sostegno assicurativo in caso di decesso.

Nacque così il primo modello di associazionismo operaio.

Il sistema prevedeva che la generalità dei lavoratori aggregati alla mutua assicurativa versasse periodicamente dei contributi nelle casse dell'ente. Qualora uno o più degli associati si fosse trovato in condizioni di bisogno, malattia o si fossero verificate altre cause di infortunio sul lavoro, avrebbe avuto diritto all'erogazione di una prestazione pari all'importo necessario. Lo stesso si sarebbe verificato nel caso in cui un lavoratore avesse raggiunto un'età tale da renderlo inabile alla prosecuzione della sua attività lavorativa, oppure, a favore dei suoi familiari, nel caso di decesso.

Il sistema operativo delle mutue assicuratrici sembra rifarsi allo schema giuridico delle assicurazioni, privo però della compresenza di un intermediario assicurativo. Nel modello della mutua assicuratrice sono i lavoratori che destinano una parte del loro salario ad un fondo che sopperisce alle necessità economiche degli stessi qualora imperversino in condizioni tali da impedire loro di provvedere, mediante la loro attività, ai propri bisogni.

L'importanza di tali forme di associazionismo non fu solo quella di tutelarsi vicendevolmente a fronte dell'inerzia dei datori di lavoro. Servirono piuttosto a scuotere le coscienze dei

---

*Lavoratori* che due anni dopo divenne a tutti gli effetti un partito politico con il nome di *Partito Socialista Italiano*.

governi europei ed in particolar modo di quello britannico (all'epoca di matrice liberale), i quali decisero finalmente di dedicarsi con più attenzione alle sorti dei lavoratori.

Ed è proprio in questi anni, agli albori del Novecento, che vennero emanate quelle leggi che costituiscono tutt'ora indiscusse pietre miliari dei moderni sistemi di assistenza e previdenza sociale: si pensi all'*Unemployment Workmen Act* (1905) a tutela dei disoccupati; al *Workmen Compensation Act* (1906) in materia di infortuni sul lavoro; all'*Old Age Pension Act* (1908), istitutivo del primo sistema pensionistico per lavoratori oltre i sessanta anni di età; nonché alle prime forme di borse lavoro all'interno del *Labour Exchanges* del 1909. Ancora, si pensi al *National Insurance Act* del 1911, istitutivo di un sistema nazionale di protezione sociale dei lavoratori in caso di malattia e disoccupazione basato su un sussidio pecuniario. Per la prima volta, l'obbligo di accantonamento delle somme necessarie ai fini della prestazione pecuniaria venne posto tanto a carico del lavoratore quanto del datore di lavoro<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> G. DANGERFIELD, "*The strange death of liberal England*", 1935, ed. Capricorn Books Edition, 1961.



### 1.3.3. Il rapporto *Beveridge*

L'apice positivo di quest'epoca di riforme si registrò con la pubblicazione dell'opera "*Teoria generale dell'occupazione, interesse e moneta*" di John Maynard Keynes<sup>12</sup>, comparsa a Londra nel 1936 e con il "*Rapporto Beveridge*"<sup>13</sup> di Sir William Beveridge risalente, nella sua prima pubblicazione, al 1942.

Sebbene il primo a promuovere una legislazione sociale realmente interessata alle necessità degli individui sia stato il cancelliere tedesco Otto Von Bismarck nel 1883<sup>14</sup>, sarà necessario attendere l'Inghilterra del Novecento per poter parlare di un vero stato Stato Sociale.

Siamo storicamente agli inizi della seconda guerra mondiale.

L'Europa era attraversata dagli eserciti di Hitler che lasciavano dietro di loro morte e devastazione.

---

<sup>12</sup> Economista britannico e padre della macroeconomia.

<sup>13</sup> Si tratta del celebre "*Social Insurance and Allied Services. Report by Sir William Beveridge*".

<sup>14</sup> Con il procedere dell'industrializzazione e con l'acuirsi delle lotte di classe tra borghesi e proletari nella Prussia di fine Ottocento e con il fine di porvi rimedio, il Cancelliere Otto Von Bismarck mise in atto uno schema previdenziale onnicomprensivo contro malattia infortuni, vecchiaia, invalidità e disoccupazione interamente sostenuto dallo Stato. Si trattava però di un disegno applicabile ai soli lavoratori e alle loro famiglie.

L'Inghilterra, seppur lontana dal continente, continuava a subire bombardamenti, privazioni e difficoltà di ogni genere.

La situazione era evidentemente al collasso e la popolazione era ormai stremata.

Ma è proprio in un momento così tragico che l'Inghilterra lanciò un messaggio al proprio popolo e al mondo intero. Un messaggio di pace, speranza e di fiducia nell'avvenire.

L'immagine che emerse in quel momento fu quella di poter pensare già alla fine della guerra, ad un'Europa pacifica, coesa, in cui la giustizia sociale prevaleva sulle incomprensioni, sulle disuguaglianze e sulle lotte di classe.

Protagonista indiscusso di questa visione fu il suddetto Sir William Beveridge, economista e sociologo britannico, ritenuto da molti il padre del *Welfare State*.

Nel corso della sua carriera, sebbene fosse di ideologia e formazione strettamente liberale, collaborò apertamente sia con la frangia politica dei liberali quanto con quella dei conservatori e rivestì incarichi accademici di notevole prestigio tali da valergli come titolo per la sua fama di grande economista e scienziato sociale.

Nel periodo immediatamente precedente alle sue pubblicazioni (1942-1944), per volere del Governo britannico, Sir Beveridge presiedette un'apposita commissione volta a redigere un primo Progetto finale, il quale sarebbe poi risultato cruciale per le sorti del conflitto mondiale e per la stipulazione di

una alleanza angloamericana volta a combattere i totalitarismi centroeuropei.

Proprio in quegli anni infatti, venne firmata la Carta Atlantica (14 agosto 1941) ad opera di Franklin Delano Roosevelt e Winston Churchill.

L'atto diplomatico, firmato a bordo di una nave da guerra inglese, sanciva alcuni tra i principali fondamenti del futuro ordine mondiale. Tra tutti, al punto cinque, quello per cui i Paesi aderenti *“desiderano attuare fra tutti i popoli la più piena collaborazione nel campo economico, al fine di assicurare a tutti migliori condizioni di lavoro, progresso economico e sicurezza sociale”* e, al punto sei, quello in virtù del quale *“dopo la distruzione definitiva della tirannide nazista, essi sperano di veder stabilita una pace che consenta a tutte le nazioni di vivere sicure entro i propri confini, e dia la certezza che tutti gli uomini, in tutti i paesi, possano vivere la loro vita liberi dal timore e dal bisogno”*.<sup>15</sup>

Ed è proprio attorno alla “libertà dal bisogno”, argomento già enunciato da F. D. Roosevelt il 6 gennaio del 1941 quando annunciò al mondo intero la decisione di scendere in guerra contro le potenze dell'Asse, che il sociologo britannico basò le sue opere.

Nella sua prima pubblicazione *“Social Insurance and Allied Services. Report by Sir William Beveridge”* (1942), presentò un piano per un servizio sanitario nazionale interamente

---

<sup>15</sup> Punti 5 e 6 della Carta Atlantica, sottoscritta in data 12 agosto 1941.

gratuito, aperto a tutti e pensato in un'ottica di continuo controllo e prevenzione della malattia (dalla cui ispirazione nacque il nostro Sistema Sanitario Nazionale) ed un progetto per un nuovo sistema pensionistico. L'obiettivo era instaurare un primo coerente assetto di politiche sociali strutturato su un ampio ventaglio di tutele volte ad accompagnare la generalità dei cittadini "*from the cradle to the grave*" (dalla culla alla tomba).

Appare evidente come il sistema fosse incentrato su un principio universalistico in virtù del quale le prestazioni venivano garantite alla generalità dei consociati senza alcuna differenziazione, purché sussistesse un bisogno accertato come riconducibile ad una delle diverse categorie disciplinate.

Beveridge, infatti, si pose come obiettivo quello di declinare la previdenza sociale e l'assistenza sociale non più come un mero sistema eventuale di intervento in situazioni di emergenza, ma come il punto fermo di uno Stato che si conforma al progresso sociale e che si pone come proposito quello di combattere aspramente la miseria e tutti gli altri fattori che lui stesso definisce "giganti sul cammino della ricostruzione", *id est* malattia, ignoranza, squallore e ozio.

Sempre all'interno del progetto del 1942, venne analiticamente e tecnicamente pianificato il calcolo delle pensioni, attraverso il sistema di definizione dell'età pensionabile e la quantificazione dell'importo della pensione minima (elementi, fino a quel tempo, di estrema novità in campo

previdenziale) e delle quote dei sussidi per disoccupazione e invalidità.

Nella relazione del 1942, egli si soffermò anche su altre tipologie di indennità, quali quelle per tirocinio, per la nascita ed il sostentamento della prole, la maternità e la paternità, la separazione, le spese funerarie e la vedovanza.

Nel suo report, infatti, così scrisse: *“L’espressione protezione sociale significa garantire un reddito che rimpiazzhi gli stipendi interrotti per disoccupazione, malattia, od infortuni; provvedere per l’andata a riposo per limite di età; per la perdita di sostegno od aiuto causata dalla morte di terze persone; a provvedere a spese speciali, quali nascita, matrimonio e morte”*.

Nel 1944, sotto l’allora governo del primo ministro Winston Churchill (1940-1945), elaborò un secondo piano, denominato *Il pieno impiego nella società libera*, interamente dedicato al lavoro, all’abbattimento della disoccupazione e funzionale alla realizzazione della piena occupazione.

Infatti, a causa della Grande Depressione del 1929<sup>16</sup>, che a partire dagli Stati Uniti si diffuse in breve tempo in tutto il

---

<sup>16</sup> Per tale si intendeva la grande crisi economico-finanziaria che sconvolse l’intero assetto economico mondiale alla fine degli anni venti.

L’epicentro del disastro economico furono gli Stati Uniti con la crisi del New York Stock Exchange, avvenuta il 24 ottobre del 1929 e con il successivo definitivo crollo della borsa valori di Wall Street (il c.d. martedì nero, il 29 ottobre 1929) che diede inizio ad una crisi che durò per 4 anni successivi.

Tra le cause del tracollo vi furono: la sovrapproduzione industriale ed agricola dei prodotti di mercato; l’innalzamento dei prezzi dovuti agli ingenti debiti maturati

mondo, si registrò la tendenza a scaricare sulle masse i suoi effetti più dannosi.

Ciò comportò inevitabilmente un nuovo acuirsi del fenomeno della disoccupazione. Infatti, nell'ottica di politiche pubbliche deflazionistiche vennero adottati, almeno in un primo momento (fino al New Deal di Roosevelt del 1933), provvedimenti atti a ridurre gli stipendi e a tassare direttamente i salari dei lavoratori (principalmente quelli coinvolti nelle grandi industrie). L'intento era evitare ulteriori ripercussioni potenzialmente insanabili nei bilanci delle economie coinvolte, mostrando per l'ennesima volta disinteresse per il benessere dei lavoratori impegnati nelle fabbriche.

---

negli anni precedenti per far fronte alle spese di guerra; l'ineguale distribuzione delle ricchezze e il definitivo crollo del mercato azionario.

Fu solo nel 1933 che si ebbero i primi segnali di ripresa. Punto di svolta fu infatti il New Deal ideato dall'allora Presidente degli Stati Uniti Franklin Delano Roosevelt, che con il suo atteggiamento carismatico e grintoso seppe conquistare la fiducia di un popolo ormai stremato da anni di crisi e di ingerenze.

Il programma di riforme consisteva principalmente in un importante intervento statale nei settori economici del paese maggiormente colpiti.

Primo ambito di applicazione fu il mercato del lavoro. L'obiettivo era combattere il fenomeno della disoccupazione attraverso il reclutamento diretto da parte dello Stato.

Il New Deal prevedeva inoltre una serie di disposizioni volte a creare un argine intorno al sistema finanziario. Attraverso dei correttivi infatti, venne istituita una rigorosa supervisione di tutte le operazioni bancarie, di emissione del credito e degli investimenti statali e venne posto un freno alla speculazione economica.

Ma le conseguenze negative della crisi furono inarrestabili e furono tra le cause scatenanti del secondo conflitto mondiale che gettò il mondo intero nuovamente nel caos.

Ma l'economista e sociologo britannico, partendo dall'assunto per cui il conseguimento della piena occupazione costituiva requisito indispensabile per lo sviluppo del suo piano di protezione sociale, propose un sistema di iniziative statali tese a favorire la massima occupazione e la tutela delle categorie più a rischio.

Sebbene il macrosistema di protezione sociale elaborato da Beveridge non fosse incentrato sin da subito ed unicamente sulla figura sociale del cittadino-lavoratore e sulle politiche occupazionali, le politiche sociali attinenti a queste categorie rappresentarono un elemento fondamentale dei suoi progetti e perciò non poterono essere delegate unilateralmente al mondo dell'impresa.

Inoltre, si volle favorire un'analisi di queste problematiche attraverso la lente di ingrandimento di un occhio umano attento alle dinamiche sociali, partendo dalla considerazione per cui risulta efficace soltanto quel sistema di protezione sociale che sia imperniato sul concetto di dignità umana del lavoratore.

Fu al termine della guerra, nel 1946, che i due piani vennero prima approvati dal Parlamento britannico e dati poi in esecuzione dal Governo inglese di matrice laburista.

Iniziava così una nuova era per le politiche sociali.

L'esperienza inglese infatti, fece da apripista per molti Stati europei, tra tutti la Svezia, per molti decenni esempio emblematico di Stato sociale efficiente e coeso.

Ma ciò che rese ulteriormente innovative le politiche di Beveridge, come lui stesso specificò in diversi contributi successivi agli elaborati del 1942 e del 1944, non fu soltanto l'aver dato una dimensione unitaria dal punto di vista amministrativo al suo sistema di protezione sociale.

Una prima ulteriore novità era rappresentata dal carattere contributivo del finanziamento necessario alla macchina di protezione sociale.

Per conseguire il benessere della collettività e dei suoi lavoratori risultava necessario instaurare un rapporto di stretta cooperazione tra lo Stato e l'individuo, un'endiadi indissolubile tra lo Stato e il destinatario della protezione.

Difatti, l'organizzazione preposta all'erogazione di prestazioni, nel quadro di un sistema di protezione sociale, doveva essere ricompresa in un più ampio piano politico di progresso sociale che avesse al proprio vertice uno Stato forte e unito. Ma solo attraverso il contributo della collettività fu possibile avviare un sistema realmente attento ai bisogni dei suoi destinatari.

D'altra parte, lo Stato non doveva porsi come un ostacolo nei confronti delle ambizioni, delle occasioni o delle iniziative individuali che avrebbero potuto portare la collettività a provvedere oltre il dato minimo previsto dallo Stato a favore dei singoli consociati e/o del loro nucleo familiare.

Un secondo aspetto innovativo era rappresentato dalla permanente responsabilizzazione dei consociati destinatari di



servizi sanitari o assistenziale ricompresi all'interno del piano di *Welfare*. A tal fine, vennero introdotti alcuni controlli funzionali a fare in modo che i destinatari stessi non divenissero dei meri percettori passivi delle prestazioni e dei servizi suddetti. Un esempio emblematico furono i corsi di formazione professionale per chi aveva diritto a percepire l'indennità per disoccupazione.

A tal proposito, è bene precisare che fu lo stesso Beveridge a rifiutare la parola *Welfare* associata al suo piano. Come già specificato, la parola *Welfare State*, intesa alla lettera come "Stato del benessere" sembrerebbe sia stata coniata per la prima volta da William Temple, arcivescovo di York, intorno al 1941.

Infatti, nonostante venne pianificato un piano di protezione sociale volto ad eliminare qualsiasi traccia di bisogno sociale in capo ai consociati, l'indipendenza e l'autonomia dei cittadini erano viste come obiettivi fondamentali da perseguire. L'ottica di partenza era quella di uno Stato che non si ponesse come un dispensatore libero e illimitato di mezzi di sostentamento e di benessere e di cui potersene "approfittare", ma che richiedesse piuttosto un apporto serio, continuo e concreto da parte dei suoi stessi consociati.

Una società dunque, nella quale ciascun individuo avrebbe dovuto apportare il proprio contributo, con la sicurezza che qualora si fosse trovato in una situazione di ingerenza o di bisogno, lo stesso Stato avrebbe provveduto a soddisfare le sue esigenze ed i suoi bisogni .

Da ultimo, tra le novità apportate dai piani beveredgiani, si rinviene anche il tema della redistribuzione del reddito. Si tratta di un profilo richiamato a più riprese e posto come orizzonte indispensabile per il conseguimento del disegno perfetto dello Stato Sociale.

#### **1.4. *Welfare State* in Italia**

##### **1.4.1. La situazione industriale nel periodo postunitario: le premesse storiche del *Welfare State* all'italiana**

Nell'Italia postunitaria risulta particolarmente complesso parlare di *Welfare*.

Il Paese risultava unito da un punto di vista politico, mentre lo stesso non poteva dirsi da un punto di vista sostanziale.

La situazione era frammentaria: l'intero polo industriale era sito nella parte settentrionale del Paese, mentre il resto della penisola risultava ancora caratterizzato da un sistema economico di tipo commerciale, agricolo e prettamente rurale.

Il sistema industriale era costituito da una miriade di piccole e medie imprese, ma il numero di quelle le cui dimensioni erano tali da necessitare un'organizzazione interna del lavoro era quasi irrilevante.

Inoltre, contrariamente al mondo anglosassone, dove cospicuo fu l'apporto di scienziati sociali nello studio di tale processo evolutivo, il numero degli economisti e dei sociologi italiani che si adoperarono in tal senso fu piuttosto scarso<sup>17</sup>.

Tuttavia, con l'inarrestabile sviluppo della grande impresa e con il contestuale progressivo indurimento della vita di fabbrica, gli stessi imprenditori si trovarono presto a fronteggiare accesi conflitti con i loro stessi lavoratori.

Infatti i ricchi imprenditori, spinti dalla volontà di attrarre e accaparrarsi sempre più mano d'opera e nell'ottica di una sempre maggior produzione, cominciarono a prestare maggior attenzione ai loro dipendenti. Il loro benessere, però, diventò un elemento a cui prestare maggiore considerazione solo in funzione della produttività d'impresa.

Gli imprenditori, pertanto, cominciarono ad operare del tutto personalmente, estranei da condizionamenti esterni e dalle rare scelte legislative dello Stato.

L'ottica di partenza era una concezione "paternalistica" del rapporto che li legava alla compagine operaia. Secondo tale visione l'azienda era concepita alla stregua di una famiglia, al vertice della quale figurava l'imprenditore.

L'imprenditore si poneva nei confronti dei suoi lavoratori come un padre severo, pronto a reprimere, servendosi anche di aspre punizioni, condotte non conformi a drastici regolamenti

---

<sup>17</sup> R. MOLESTI, *Studi sul pensiero economico moderno*, Milano, 2003; M. AUGELLO, *Gli economisti accademici italiani dell'Ottocento. Una storia documentale*, in *Storia e politica*, 2013, VII (1), 199-202.

aziendali. A completamento di tale visione, tuttavia, l'imprenditore si adoperava anche per dare sempre maggiore rilievo ai bisogni primari dei suoi lavoratori.

L'obiettivo era creare un ecosistema sociale di uomini ancor prima che operai, nel quale questi ultimi potessero vivere con le proprie famiglie in vere e proprie comunità.

Proprio sulla scorta di questo disegno le imprese di maggiori dimensioni cominciarono a promuovere iniziative nel campo della scuola, della sanità e dell'assistenza sociale, garantendo servizi che non erano mai stati riconosciuti prima.

Intorno al 1870 molti imprenditori italiani - si pensi a Ginori, Crespi, Marzotto e Cantoni - si adoperarono per costruire interi villaggi operai con strutture di istruzione e per la cura degli infanti, tra cui padiglioni di allattamento che permettevano alle madri con prole a carico di poter meglio conciliare la vita lavorativa con le premure materne, refettori, servizi sanitari. Insomma veniva fornito tutto ciò che era necessario per fare in modo che la comunità dei lavoratori (famiglie comprese) vivesse costantemente nell'orbita aziendale.

L'imprenditore, favorendo in tal senso un buon clima di impresa, aumentava la produttività, instaurava pace sociale in azienda, ponendo fine a scioperi e lotte intestine, e, di conseguenza, accresceva i propri guadagni.

Si può pacificamente affermare che l'imprenditore raggiunse il suo scopo aggirando furbescamente gli interessi umani dei lavoratori, facendo leva sulla sua posizione di potere

per conseguire i suoi interessi capitalistici a discapito dei suoi stessi dipendenti.

#### **1.4.2. La presa di coscienza dello Stato Italiano**

Ma è proprio in questo contesto che il crescente e ormai incontrollabile sviluppo industriale, tra la fine del secolo XIX e gli inizi del XX, favorì una prima presa di coscienza da parte dello Stato italiano in relazione al mondo del lavoro e alle dinamiche delle relazioni industriali.

Dapprima venne istituita, a mezzo del Consiglio dell'Industria e del Commercio e previo parere del Ministero dell'Agricoltura, un'apposita Commissione consultiva (1869), volta a visionare e vigilare sulle istituzioni di previdenza sociale e lavoro, la cui attività investigativa portò presto ad un'inaspettata ma auspicabile verità.

Verso la fine dell'Ottocento infatti, erano molte le aziende italiane, soprattutto di grandi dimensioni, che si erano attivate, seppur in un'ottica prettamente paternalista, in favore dei propri lavoratori.

Tra i motivi del loro attivismo v'era l'interesse di tener il più fuori possibile lo Stato dalle vicende aziendali, sopperendo a compiti spettanti alle istituzioni pubbliche.

Lo Stato, dal canto suo, con l'obiettivo di mantenere dei rapporti amichevoli con i grandi imprenditori industriali del

tempo (spina dorsale dell'economia nazionale), si fece promotore dell'iniziativa privata d'azienda a favore della classe operaia, riservandosi però il potere di agire per la regolamentazione e la tutela delle condizioni più disastrose.

È con queste premesse che nel 1897, per seguire il piano delle assicurazioni sociali obbligatorie del cancelliere Bismarck, venne approvato il primo disegno di legge che rendeva obbligatoria l'assicurazione contro gli infortuni in luogo di lavoro.

L'anno successivo, invece, venne fondato l'INPS, in origine chiamato Cassa Nazionale di Previdenza per l'Invalidità e la Vecchiaia degli Operai.

Il Sistema nazionale di previdenza prevedeva un'assicurazione di tipo facoltativo e volontario, il cui apporto era costituito dai contributi che i lavoratori versavano periodicamente nelle casse dell'ente ed in forma assai ridotta dagli stanziamenti dello Stato e dei datori di lavoro. L'oggetto della prestazione era una rendita vitalizia che gli iscritti percepivano al conseguimento dei 60 anni di età o nell'ipotesi in cui fossero divenuti inabili allo svolgimento della loro attività di lavoro.

Ma il carattere facoltativo dell'assicurazione predetta fu la causa di un consenso assai limitato da parte delle classi lavoratrici. Per tale ragione, lo Stato, mediante i suoi organi di governo, fu chiamato a renderlo obbligatorio, prima per i

dipendenti pubblici (1904) e, in un secondo momento (sotto il governo Orlando 1917-1919), a tutte le categorie di lavoratori.

Si cominciarono, quindi, a porre le basi e le strutture del sistema di *Welfare* italiano, tutt'oggi definibile, nel solco delle classificazioni già menzionate, come particolaristico, proprio di una cultura assai clientelare e basato su una concezione largamente familistica e paternalistica della società.

### **1.4.3. Il mito Olivettiano: dalla concezione paternalistica alla responsabilità sociale d'impresa**

*“Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di fabbrica?”<sup>18</sup>*

È ponendosi questi quesiti che Adriano Olivetti si rivolse ai suoi lavoratori, impegnati nelle fabbriche di Ivrea e di Pozzuoli nell'immediato dopoguerra. L'intento era quello di contribuire in prima linea al rinnovamento di un'ormai obsoleta concezione dell'attività aziendalistica, oramai ancorata da decenni, in particolar modo in Italia, ad una concezione paternalistica della vita di fabbrica e volta unicamente al conseguimento di un lauto profitto della sola classe industrializzata.

---

<sup>18</sup> Tratto da A. OLIVETTI, *Ai lavoratori*, Humana Civitas 1, Ivrea, 2017.

Fu grazie ad Olivetti e a pensatori del suo calibro che intorno alla prima metà del Novecento un buon numero di industriali italiani, seppur non la maggioranza, arrivarono ad una auspicabile conclusione.

Il miglior modo per ottenere il trionfo produttivo delle loro imprese era intrinsecamente connaturato alle più felici condizioni e alle miglior sorti dei lavoratori impegnati all'interno del circuito industriale.

Ma ancor più rilevante fu il fatto che per la prima volta venne riconosciuto in capo all'imprenditore, come esempio in Italia e nel mondo, un ruolo sociale di fondamentale importanza.

Maggiore, infatti, era l'attenzione e la cura che questi riponevano nei lavoratori, maggiore il loro livello di benessere sia in fabbrica che nelle comunità e, contestualmente, maggiori erano i vantaggi sociali che ne derivavano in capo alla collettività.

Storicamente, infatti, le fabbriche e le comunità, che in quegli anni sorgevano attorno ad esse, avevano un'influenza enorme rispetto al contesto sociale del tempo<sup>19</sup>.

Nacque, pertanto, una sorta di sentimento, un dovere sociale in virtù del quale gli stessi imprenditori erano chiamati a

---

<sup>19</sup> In provincia di Milano soprattutto, sorsero, proprio in quegli anni, varie comunità che nel giro di pochi decenni divennero dei veri e propri comuni, tutt'oggi ancora esistenti, e che contribuirono allo sviluppo demografico e sociale del Paese. Si pensi fra tutti a Sesto San Giovanni o Legnano, site in provincia del capoluogo di regione lombardo.



garantire un avvenire migliore ai lavoratori, alle loro famiglie ed in particolare ai loro figli.

Queste premesse, seppur non abbiano comportato subito e mai completamente l'abbandono della concezione paternalista della vita di fabbrica, avviarono le coscienze del tempo lungo il cammino della responsabilità sociale d'impresa.

Pioniera nel settore fu, come anticipato, la famiglia Olivetti, titolare dell'omonima industria e celebre per la produzione di macchine da scrivere di prim'ordine, che per decenni raggiunsero un primato internazionale invidiabile, soprattutto in termini di nuove tecnologie e per l'investimento nell'innovazione.

Infatti, ancor prima che in Italia si cominciasse a parlare concretamente di *Welfare State*, l'Ingegnere Adriano Olivetti, figlio del fondatore Camillo Olivetti, celebre per i suoi ammonimenti contro la disoccupazione involontaria da lui definita come "*il male più terribile che affligge la classe operaia*", realizzò all'interno del suo stabilimento di Ivrea un primo archetipo di *Welfare aziendale*.

Le considerazioni che motivarono Adriano Olivetti verso un cambiamento tanto significativo, vennero da lui stesso sintetizzate in questo modo: "*l'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una miglior qualità di vita dell'individuo*"<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> A. OLIVETTI, *Noi sogniamo il silenzio*, Ivrea, 2014.

Sulla base di queste premesse, e data l'importanza sociale da lui riconosciuta alle fabbriche, nel 1932, istituì la *Fondazione Domenico Burzio*, nel nome del primo direttore tecnico della fabbrica, la cui funzione era quella di riconoscere in capo al singolo lavoratore “*una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni*” volta a tutelarlo lungo tutto il corso del suo ciclo di vita e di quello della sua famiglia.

Tra i servizi sociali coperti da quest'assicurazione figuravano: la maternità che per la prima volta in Italia era quasi interamente retribuita, la paternità, l'infanzia e l'istruzione della prole con la costruzione di asili e scuole. Vi si inserivano anche: la copertura sanitaria, come integrativa di quella nazionale che tutelava la salute dei lavoratori e dei loro familiari all'interno di ambulatori siti nelle sedi aziendali; i servizi di inserimento e corsi professionali per i nuovi lavoratori; l'attività di varia natura culturale, cinematografica, letteraria, musicale e tanto altro, le cui proposte spaziavano dalle pause lavorative fino ai momenti del dopolavoro, così da poter coinvolgere anche la famiglia.

Ed è all'interno della Carta Assistenziale del 1949, così come redatta da parte del Consiglio di Gestione dell'azienda Olivetti, che viene data giustificazione delle idee che hanno ispirato questo primo piano olivettiano di *Welfare aziendale*. A tal proposito, ivi si legge: “*Il servizio sociale ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell'Azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'Azienda medesima [...] e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiedere i relativi*

*benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi*"<sup>21</sup>.

Infatti, negli anni avvenire, precisamente a partire del 1937, vennero creati ulteriori servizi a favore degli operai impegnati negli stabilimenti. Dapprima un ufficio di assistenza sociale in sede, un sistema di trasporto privato su ruote che conduceva per fasce orarie i lavoratori dalle zone limitrofe agli stabilimenti ed, infine, una mensa aziendale.

Sensazionale fu anche l'inaugurazione dello stabilimento con sede a Pozzuoli (1955), la cui architettura era studiata, nel rispetto delle esigenze tecnico-produttive proprie di una fabbrica, come fosse un ampio complesso di edifici di pregevole fattura residenziale. Il complesso prevedeva infatti giardini, fontane, reparti da lavoro con vista sul mare, tutto al fine di rendere piacevole ed estremamente produttiva la permanenza dei lavoratori in luogo di lavoro.

Inoltre, in occasione dell'inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli, l'Ingegnere Olivetti, pronunciandosi a favore dei suoi lavoratori, affermò: *“Lavorando ogni giorno tra le pareti della fabbrica e le macchine e i banchi e gli altri uomini per produrre qualcosa che vediamo correre nelle vie del mondo e ritornare a noi in salari che sono poi pane, vino e casa, partecipiamo ogni giorno alla vita pulsante della fabbrica, alle sue cose più piccole e alle sue cose più grandi, finiamo per amarla, per affezionarci e allora essa diventa veramente nostra, il lavoro diventa a poco a*

---

<sup>21</sup> A. OLIVETTI, *Le fabbriche di bene*, Ivrea, 2014.

*poco parte della nostra anima, diventa quindi una immensa forza spirituale.”*

Con questa rinnovata presa di coscienza, dunque, Olivetti prima e gli imprenditori che ne seguirono le orme poi, facendo forza su concetti quali la comune partecipazione alla vita di fabbrica, le finalità non solo materiali ma morali del lavoro e l'idea di un'impresa che crede profondamente nei valori umani, si staccarono definitivamente dalla visione tipicamente paternalista delle vicende aziendali, per abbracciare ora l'idea, ormai definita, di responsabilità sociale di impresa.

#### **1.4.4. Aspetti e criticità del *Welfare* italiano**

Sulla scorta delle classificazioni già precedentemente trattate, si potrebbe definire il nostro sistema di *Welfare* un sistema di tipo particolaristico.

Infatti, a partire dal 1898, nel solco della tradizione bismarckiana delle prime assicurazioni sociali obbligatorie, furono introdotte nel nostro Paese le prime forme di protezione sociale a tutela delle classi operaie, il cui intervento statale era scrupolosamente mirato a determinati gruppi sociali.

Da quel momento in poi, per quasi tutta la durata del Novecento e salvo casi particolari, la stragrande maggioranza degli interventi pubblici di matrice sociale interessarono sempre

una determinata classe, una categoria, anche di tipo professionale, un ceto od un gruppo.

Ciò dimostrerebbe, appunto, che il nostro sistema di *Welfare* sia di tipo particolaristico e contraddistinto da esperienze diverse quali quelle dei paesi nordici<sup>22</sup>.

Seppur però questo impianto abbia caratterizzato e, dopo più di un secolo, caratterizzi tutt'ora il nostro sistema, si registrarono numerosi significativi tentativi di virare verso un sistema a carattere universalistico.

Il riferimento è alla Commissione Rava del 1919 e alla Commissione D'Aragona del 1947, portatrici entrambe di progetti e di idee profondamente innovatrici ispirate ai tradizionali sistemi di *Welfare* nordeuropei che, tuttavia, dovettero fermarsi ad una fase meramente embrionale e non riuscirono a produrre alcuna riforma.

Sempre in quest'ottica, negli anni successivi alla fine del secondo conflitto mondiale, vi furono almeno altri quattro episodi emblematici di una vera e propria spinta verso un sistema a carattere universalistico di protezione sociale.

In primo luogo, nel 1949, venne affidata nuovamente allo Stato e all'esercizio della sua funzione pubblica l'attività di indirizzo nel collocamento della forza lavoro, fino a quel tempo prerogativa della classe imprenditoriale.

---

<sup>22</sup> U. ASCOLI, *La Collana degli Archivi di Stato, Cittadinanza, Individui, diritti sociali, collettività nella storia contemporanea*, a cura di C. Sorba.

Successivamente, nel 1962, si verificò un altro episodio rilevantissimo, il cui intento era quello di sorpassare la tradizione istituzionale di tipo particolarista: la riforma della scuola dell'obbligo.

Quest'ultima rappresentò la prima vera grande riforma universalistica del nostro Paese, prevedendo un insieme di prestazioni uguali e indifferenziate per la generalità degli alunni ed interamente finanziata dalla fiscalità generale.

Ancora, nel 1969 venne istituita la pensione sociale che, sebbene ancora ad oggi non sembri da sola poter vincere la povertà e l'esclusione sociale di molti anziani, costituì a quel tempo un elemento sicuramente progressista in una visione assai occupazionale come quella del nostro sistema di previdenza sociale.

Per la prima volta infatti, all'interno del sistema di previdenza sociale fece breccia l'idea per cui anche il cittadino che, al raggiungimento di una determinata età (65 anni), non avesse maturato i requisiti di contribuzione necessari per conseguire la pensione di vecchiaia e che risultasse sprovvisto dei mezzi minimi necessari al suo sostentamento, dovesse aver diritto ad una qualche tutela prevista dallo Stato Sociale e conforme a criteri universalistici.

Ad essa seguì la riforma che istituì, con Legge n. 833 del 1978, il Servizio Sanitario Nazionale, un sistema sanitario a carattere estremamente universalistico che prevedeva – e prevede a tutt'oggi - un generale e assoluto diritto alla tutela

della propria salute, il cui unico requisito necessario di accesso è la sussistenza del bisogno individuale di assistenza, prevedendosene infatti dei livelli minimi sempre garantiti.

Le prestazioni sono interamente gratuite ed anche in questo caso finanziate dalla fiscalità generale.

Il secondo aspetto caratterizzante e sicuramente criticabile del nostro sistema di protezione sociale, esula da aspetti tecnici od organicamente strutturali, ma riguarda altresì il carattere politicizzato e spesso clientelare ravvisabile in molte tappe della storia politico-sociale italiana dello scorso e dell'attuale secolo.

Infatti, le prestazioni assistenziali o la loro promessa sono state e vengono tutt'ora spesso utilizzate come strumento di scambio su tutti i livelli politici.

Spesso, infatti, per una manipolazione di tipo clientelare, vengono promesse, previste, o a volte solo promesse, e poi erogate prestazioni in cambio di adesioni, supporto o lealtà politica che viene manifestata comunemente attraverso il voto.

A giustificazione di come, fra tanti, il tema della pensione sia stato utilizzato per questa finalità, alcuni studiosi, impegnati a lavorare alla ricostruzione storica delle politiche pensionistiche italiane, giunsero alla conclusione che in soli cinque anni, tra il 1975 circa e il 1980, l'INPS si trovò a doversi uniformare a più di 200 disposizioni di legge in materia pensionistica<sup>23</sup>, una media di circa 40 leggi per ciascun anno e che, nello stesso arco di

---

<sup>23</sup> U. ASCOLI, *Il Welfare all'italiana*, Bari, 1984.

tempo, il Parlamento emanava circa ogni dieci giorni una legge, un emendamento o un correttivo che interessava il sistema vigente delle pensioni.

Il nostro sistema di *Welfare* sembra conformarsi ad un terzo punto fondamentale, anch'esso riferibile ad un aspetto critico: il carattere dualista, che sancisce tutt'oggi una diversità di condizioni e di efficacia nell'apparato di protezione sociale tra diversi territori della Repubblica, in particolar modo tra le regioni settentrionali e quelle meridionali.

Anche in questo caso, alla radice della questione, vi sono vicissitudini storiche. Con lo scoppio della Rivoluzione industriale e con il repentino evolversi del sistema industriale italiano al Nord, andò sempre più allargandosi il divario economico tra i due estremi del Paese.

Ciò comportò che, al Nord e nei centri urbani, lo sviluppo industriale determinò la nascita delle c.d. Società di mutuo soccorso (le cui stime parlano di un aumento vertiginoso a partire dei primi anni del Novecento) per l'autoprotezione sociale e la tutela dei lavoratori di fronte una, almeno iniziale, pressoché inesistente attività statale; al Sud, invece, la situazione rimaneva sterile a causa della mancanza quasi totale di fabbriche e poli industriali<sup>24</sup>.

Tale dualismo sembra trascinare ancora oggi i suoi effetti e sembra non essere ancora venuto meno del tutto, sebbene industriali, filantropi e uomini politici di diverse epoche abbiano

---

<sup>24</sup> V. FARGION, *Geografia della cittadinanza sociale in Italia*, Bologna, 1997.



tentato invano di raggiungere una soluzione in tempi brevi. Si pensi ad Adriano Olivetti che tra i vari motivi della sua scelta imprenditoriale, volle aprire il suo secondo stabilimento nella località campana di Pozzuoli nel 1955, con l'intento di rilanciare un settore tanto innovativo in un'area di difficile decollo industriale e intenzionato a lanciare un chiaro messaggio alla società.

Questa netta separazione tra Nord e Sud, però, si avverte maggiormente in relazione all'assistenza sanitaria, dove il ritardo delle politiche sociali al Sud sembra aver creato un distacco difficilmente sanabile senza un intervento serio e ripristinatorio.

Infatti, numerosi studi e ricognizioni hanno dimostrato che, in termini di assistenza sanitaria e in materia di pensioni, il Sud offre un'offerta inferiore alle regioni del Centro-Nord Italia sia in termini quantitativi che in termini qualitativi.

Un ultimo aspetto caratterizzante i nostri sistemi di protezione sociale è il c.d. "familiarismo", così richiamato dal sociologo danese Esping-Andersen nel 1999.

Il nostro sistema, infatti, entra a far parte, in maniera particolarmente rappresentativa, dei cosiddetti *sistemi familisti*, nei quali il nucleo familiare esercita una funzione di vero e proprio ammortizzatore sociale e concorre insieme ad altre organizzazioni a soddisfare i bisogni sociali dei propri membri.

Come più volte riportato, in questo genere di sistemi, lo Stato opera prettamente in via sussidiaria ed interviene solo laddove la famiglia non abbia conseguito i propri compiti, a tal

proposito servendosi di un sistema di servizi assistenziali pertanto sottosviluppato.<sup>25</sup>

A tale modello Esping-Andersen contrappone i *sistemi defamilisti*, tipici delle democrazie nordeuropee, dove lo Stato tende quasi a monopolizzare, agendo in via del tutto prioritaria e quasi escludendo del tutto l'apporto delle relazioni familiari, il sistema di protezione sociale.

Inoltre, diversamente da questi modelli, distanti dalla nostra visione di protezione sociale, in cui coesiste una varietà multiforme di servizi, prestazioni ed interventi personalizzati, nel nostro sistema prevale la presenza di prestazioni sotto forma di erogazioni monetarie.

## **1.5 La crisi dello Stato sociale e la nascita del “*Secondo Welfare*”**

### **1.5.1. Dal “Trentennio glorioso” alla crisi dello Stato Sociale: fattori determinanti e concause**

A partire dall'immediato dopoguerra fino alla metà degli anni Settanta, il *Welfare State* conobbe un periodo di fortissima espansione noto come “trentennio glorioso”. Investì principalmente gli Stati Uniti fino a ricomprendere la quasi

---

<sup>25</sup> M. FERRARA, *Le politiche sociali*, Bologna, 2012.

totalità degli Stati dell'Europa occidentale e dei relativi domini d'oltremare; si pensi soprattutto ai domini del *Commonwealth* britannico.

Nella stragrande maggioranza dei Paesi coinvolti si registrò un notevole incremento e miglioramento delle condizioni sia di vita che lavorative dei cittadini.

Alcuni Stati, in particolar modo la Svezia, si contraddistinsero per modelli di *Welfare* operanti alla perfezione e fonte di ispirazione per molti altri Paesi europei e non solo.

Ma già a partire dei primi anni Settanta, il sistema dello Stato assistenziale e tutte le sue sfaccettature finì per entrare in una profonda crisi.

I fattori che ne causarono questo progressivo disfacimento sono di varia natura.

In primo luogo, si trattò di fattori di natura economica. Infatti, da un sistema economico forte ed in crescita grazie allo sviluppo di tecnologie sempre più all'avanguardia, si passò nel giro di poco tempo ad una economia lenta, macchinosa, appesantita da anni di inarrestabile operosità.

Cominciarono inoltre a scarseggiare le risorse necessarie a muovere le grandi economie occidentali e questo non fece altro che accelerarne la ricaduta, soprattutto a fronte di richieste produttive sempre più elevate.

In secondo luogo, influirono fattori di tipo demografico.

Infatti, proprio in quegli anni, venne registrato un progressivo maggior invecchiamento della popolazione dovuto

alla miglior qualità della vita e concausato da una sempre più tardiva mortalità degli individui.

Tale fenomeno finì per aumentare notevolmente il tasso di finanziamenti pubblici da destinare in capo alla protezione sociale con un conseguente drastico innalzamento della spesa sociale.

Iniziarono poi ad emergere bisogni sociali sempre più personalizzati e cominciarono ad aumentare le aspettative di protezione sociale anche nei confronti di quelle prestazioni ritenute più tradizionali e di facile erogazione.

Lo Stato si trovò ben presto privo delle strutture e degli istituti necessarie per svolgere le sue attività di protezione sociale.

Proprio in virtù di una sempre maggiore inidoneità ed inefficienza dello Stato nel provvedere ai suoi compiti, nacque presto un forte sentimento partecipativo da parte degli stessi beneficiari, i quali non intendevano più rimanere unicamente tali, ossia passivi destinatari di servizi, ma cominciarono ad avanzare sempre maggiori pretese di partecipare attivamente e di concorrere alla definizione e all'esecuzione delle politiche sociali; si pensi soprattutto agli imprenditori o alle organizzazioni sindacali.

Inoltre, *medio tempore* era entrata in crisi la famiglia tradizionale, determinando un fattore assai critico soprattutto per i sistemi *familistici*, come quello italiano.

Da una parte l'emancipazione femminile e, dall'altra, un contestuale massiccio aumento della donna nel mercato del lavoro produssero un percorso di ridefinizione delle politiche sociali proprio voluto a favorirne l'ingresso in società, determinando in tal senso non pochi squilibri.

Dunque, sebbene sia stata indiscutibilmente una conquista importantissima del secolo scorso, anche l'emancipazione contribuì ad avviare questo lento processo di disgregazione dello Stato Sociale<sup>26</sup>.

Infine, contribuirono a cagionar danno ai sistemi di *Welfare*, tutti quei rapporti di interdipendenza che cominciarono a sorgere tra i vari Stati, a tal proposito intendendo lo sviluppo del Diritto Internazionale. Ciò, infatti, costituì e/o aumentò oneri, spese e vincoli giuridici esterni ed intercorrenti tra i singoli Stati aderenti, i quali finirono presto per snaturare i loro stessi sistemi interni e nazionali nell'interesse del progresso internazionale<sup>27</sup>.

Furono questi dunque i fattori che, congiuntamente intesi, determinarono la crisi dei modelli tradizionali di Stato Sociale e rispetto ai quali, già a partire dei primi anni Novanta, gli Stati coinvolti decisero di agire attraverso cambiamenti e riforme volte a ricalibrare i sistemi di *Welfare* originari.

Si pensi, fra tutti, al caso italiano dove numerose furono le riforme che, a partire degli anni Novanta fino ad al giorno

---

<sup>26</sup> A. CAMPANINI, *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Roma, 2013.

<sup>27</sup> M.FERRARA, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata.*, Padova, 2012.

d'oggi, operarono in termini restrittivi nella materia pensionistica. L'obiettivo era quello di abbattere prepotentemente i costi della spesa sociale, andando però a sfavorire i lavoratori.

### **1.5.2. Le trasformazioni seguite alla crisi dei modelli tradizionali di *Welfare*: *Welfare Mix*, *Welfare Societario* e *Welfare Aziendale***

La crisi dello Stato Sociale condusse ben presto alla necessità di nuovi e repentini cambiamenti.

Gli Stati dapprima operarono a mezzo di riforme; in un secondo momento, si avvalsero di esperti per escogitare nuovi modelli di *Welfare* che potessero essere meglio adattati alle nuove esigenze e vicissitudini sociali.

Pertanto, sono emersi modelli come il *Welfare Mix*, il *Welfare Societario* ed il *Welfare Aziendale*.

Il *Welfare Mix* è un assetto che prevede la compresenza corresponsabile e cooperativa da parte di più attori nelle scelte che determinano la produzione di benessere a favore della collettività.

Questa partnership è costituita da organismi istituzionali quali lo Stato e dagli enti rappresentativi del Mercato del Terzo Settore, mentre da organismi non istituzionali, ma c.d. informali,

come la famiglia e le associazioni di vario tipo, ad esempio di volontariato.

In tale prospettiva, lo Stato assolve una funzione di garanzia e opera in qualità di regolatore ed equilibratore delle forze di mercato, mentre i restanti organismi, quali il settore privato, il Terzo e Quarto Settore si occupano di produrre ed erogare le prestazioni.

Sebbene possa all'apparenza sembrare un modello organizzato e democratico, il *Welfare Mix* non è andato esente da critiche.

Dapprima, infatti, si è arrivati a sostenere che la presenza del settore privato nei servizi sociali fosse inidonea a soddisfare tanto gli operatori quanto gli stessi destinatari e beneficiari delle prestazioni; d'altro canto si è sostenuto che questo modello potesse determinare un indebolimento del sistema delle politiche pubbliche fino a privare lo Stato di alcune delle sue più rilevanti prerogative.

Per *Welfare Societario* invece si intende un modello in cui i singoli consociati rivestono un ruolo di prim'ordine. Infatti non vengono più unicamente intesi come meri destinatari passivi delle politiche sociali decise altrove dai vertici della società, ma hanno il diritto ed il dovere di partecipare attivamente alla definizione delle politiche di benessere della collettività.

Non opera più quindi un sistema di governo piramidale, gerarchico, ascensionale in cui la totalità delle scelte vengono assunte al vertice, ma un modello incentrato sulla sussidiarietà,

in cui la costruzione delle politiche pubbliche è affidata a più soggetti che concorrono tra di loro a determinarle.

A tal riguardo i consociati possono dar vita ad associazioni. In questo caso, lo Stato deve far sì che questo processo si verifichi, incentivando e facilitando la strada ai cittadini.

Quella del *Welfare Societario* è la teorizzazione di un modello in cui la protezione sociale è rimessa a tutta la collettività come azione propria di tutti i cittadini, e non più rimessa soltanto in mano ad organizzazioni o istituzioni formali, siano esse pubbliche o private.

Infine, viene in rilievo il *Welfare Aziendale*, a cui saranno dedicati i due restanti capitoli di questo elaborato.

Quest'ultimo viene inteso come quell'insieme di iniziative di *Welfare* e *benefits* che sono dirette a rispondere ad una specifica domanda di carattere sociale che, nell'ambito di una azienda o di uno specifico settore, provenga da lavoratori dipendenti o dai loro stessi familiari.

La sua funzione ad oggi, perlopiù a seguito del maggior rilievo riconosciutogli dalla Legge di Stabilità del 2006, è quella di integrare le politiche pubbliche di *Welfare*, soprattutto in sede aziendale, proprio al fine di conseguire dei migliori risultati laddove lo Stato non riesca più efficacemente a posare le proprie attenzioni.



## CAPITOLO II

### DAL MITO OLIVETTIANO ALL’AFFERMAZIONE DEL *SECONDO WELFARE*

**2.1. La natura sociale dello Stato: fondamenti costituzionali del *Welfare* aziendale – 2.1.1. *Welfare* aziendale: elaborazione dottrinale e impianti normativi – 2.2. Adesione dei lavoratori e dei sindacati: la convenienza *bipartisan* di un nuovo efficace paradigma di scambio – 2.3. Iniziativa unilaterale e bilaterale. Superamento di una concezione paternalistica legata a scelte unilaterali da parte degli imprenditori – 2.4. La Legge di stabilità 2016 vira verso una forma di *Welfare* c.d. “Negoziato” – 2.5. Normativa fiscale e previdenziale: le ultime novità normative – 2.6. Il *voucher*: un passo in avanti verso le migliori pratiche europee – 2.7. Sostituibilità dei premi aziendali con servizi di *Welfare* - 2.8. Classificazione dei servizi di *Welfare* aziendale – 2.9. I profili di criticità**

#### **2.1. La natura sociale dello Stato: fondamenti costituzionali del *Welfare* aziendale**

La natura sociale dello Stato italiano è scritta nelle maglie della sua Costituzione.

L'affermazione del principio di uguaglianza (art. 3 Cost.), del diritto al lavoro (art. 4) e allo studio (art. 34 Cost.), del diritto al mantenimento e all'assistenza sociale (art. 38 Cost.), nonché la protezione accordata alla famiglia (artt. 29 ss. Cost.) e alla salute del singolo e della generalità dei consociati (art. 32 Cost.) evidenziano chiaramente che tra gli obiettivi dei Padri Costituenti v'era certamente quella di fornire una risposta adeguata ai bisogni sociali.

In particolare, l'obiettivo che emerge dalle disposizioni costituzionali appare quello di neutralizzare le varie forme di rischio che possono pregiudicare lo stato di benessere dei cittadini.

Il ruolo e il modo di atteggiarsi del *Welfare State* che, originariamente aveva una matrice esclusivamente pubblica, ha subito significativi cambiamenti negli ultimi anni, che hanno condotto all'affermazione di un modello misto, caratterizzato dal coinvolgimento anche di soggetti privati.

Si è imposta l'esigenza di ricalibrare il modello di *Welfare*, non essendo più sufficiente il solo intervento dello Stato.

Negli ultimi decenni, infatti, il nostro Paese ha conosciuto significative trasformazioni socio-economiche, nonché un consistente incremento dei bisogni sociali. Peraltro, tali necessità si andavano sempre più differenziando rispetto al passato.

Lo Stato non appariva in grado di rispondere adeguatamente a tali esigenze emergenti per due ordini di ragioni.

In primo luogo, per le difficoltà in cui versava la finanza pubblica.

In secondo luogo, perché lo Stato stesso stava finendo per essere più foriero di squilibri e di disuguaglianze sociale che di benessere e miglioramento della qualità di vita dei cittadini<sup>28</sup>.

Sulla scorta di tali bisogni emergenti, il sistema si reinventa.

Se il *Welfare* statale, di stampo universalistico, non ha più le basi economiche per produrre uguaglianza e generare rassicurazione sociale, il vuoto deve essere colmato mediante il ricorso ad altri sistemi di *Welfare*, non sostitutivi, ma integrativi.

E così, accanto al tradizionale *Primo Welfare*<sup>29</sup>, fondato sull'insieme di politiche pubbliche di sostegno sociale, si viene ad affermare un *Secondo Welfare*, di natura privata, avente come obiettivo di mobilitare risorse aggiuntive per soddisfare bisogni e aspettative crescenti.

---

<sup>28</sup> Così R. RIZZA - F. BONVICINI, *Attori e territori del Welfare*, Milano, 2014, 13

<sup>29</sup> La definizione di Primo Welfare si ritrova in M. FERRERA, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Bologna, 2016, 16, secondo cui si tratta di “un insieme di politiche pubbliche, ossia di corsi d'azione che poggiano sull'autorità dello Stato. (...) Tramite queste politiche lo Stato fornisce protezione contro rischi e bisogni sociali (...) sulla base di diritti e doveri”.

Non a caso, l'aggettivo "secondo" connota sia una dimensione temporale, essendo successivo al *Primo Welfare*, sia funzionale, poiché si considera integrativo dello stesso.

Tale nuovo paradigma si colloca a metà strada tra il modello statalista ed il modello che demanda integralmente al mercato la regolamentazione spontanea. Ciò in ragione della pluralità dei soggetti coinvolti, nonché della molteplicità dei servizi offerti sul mercato. Numerosi sono i vantaggi ritraibili da un siffatto modello misto: la soddisfazione di una ampia gamma di esigenze della generalità dei consociati; il tempestivo adeguamento dell'offerta dei servizi ai bisogni sociali; gli elevati *standard* qualitativi dei servizi offerti grazie alla permanente competizione tra gli attori coinvolti.

Lo Stato, pur essendo soltanto uno degli attori del mercato e non più l'unico attore, resta comunque titolare dell'annoso compito di stabilire le regole e di predisporre congrui meccanismi di incentivo e controllo del sistema.

A fronte di ciò, se da un lato è rimasta invariata la concezione dello Stato, che si fa carico di apprestare tutela ad una serie di diritti sociali, dall'altro risulta mutata la modalità attraverso cui questo obiettivo viene perseguito.

In altri termini, il *Welfare State* "[...] non viene messo in discussione nella sua funzione redistributiva di base, ma solo integrato dall'esterno laddove vi sono domande insoddisfatte"<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> F. MAINO - M. FERRERA, *Primo rapporto sul Secondo Welfare*, 2013, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it).

Il *Welfare aziendale* o *Secondo Welfare*<sup>31</sup> costituisce, da un lato, la risposta collaborativa di soggetti privati alle esigenze di benessere sul posto di lavoro e, dall'altro, un fattore significativo di incremento della produttività aziendale, soprattutto a seguito degli incentivi introdotti dalla Legge di Stabilità del 2016.

Il fondamento del *Welfare aziendale* si rinviene già nella Costituzione<sup>32</sup>.

Ciò, anzitutto, costituisce un indice sintomatico della sua considerazione già da parte dei Padri Costituenti come uno strumento per dare attuazione al principio di solidarietà sociale che informa integralmente l'ordinamento costituzionale italiano.

Il fondamento diretto si può individuare in più d'una disposizione della Carta Fondamentale:

- a) l'art. 2 che sancisce i doveri di solidarietà sociale e riconosce le formazioni sociali come luogo di realizzazione della personalità e di sostegno solidaristico. In tal modo, viene legittimato l'operato di soggetti privati in materia di previdenza sociale;

---

<sup>31</sup> Sul punto, per un maggiore approfondimento, si rinvia a T. TREU, *Welfare aziendale. Migliora la produttività e il benessere dei dipendenti*, Assago, Ipsosa, 2013; ID., *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Assago, Ipsosa, 2016.

<sup>32</sup> Sul fondamento costituzionale del *Welfare aziendale*, cfr. anche L. BERETTA (a cura di), *Il Welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica. I quaderni*, n. 68, Milano, 2016.

- b) l'art. 18 che riconosce tra le libertà fondamentali dell'uomo quella di associazione, conferendo così rilevanza costituzionale a forme di organizzazione di natura privata per finalità di interesse comune come quelle previdenziali, assistenziali, culturali e d'istruzione. Si tratta di ambiti valorizzati e protetti dalla Costituzione;
- c) l'art. 38 che sancisce a chiare lettere *“il diritto dei lavoratori a prestazioni previdenziali adeguate in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria”*
- d) l'art. 118, come modificato dopo la riforma del Titolo V, Parte II della Costituzione, che ormai sancisce il principio della sussidiarietà orizzontale. In forza di tale principio, lo Stato ha l'obbligo di ritrarsi, lasciando spazio ai privati laddove il suo intervento non sia strettamente necessario e i risultati programmati possano essere meglio raggiunti mediante l'operato dei soggetti privati stessi.

Risulta evidente dalle stesse disposizioni costituzionali che il benessere della collettività assume rilevanza generale nell'ambito della sfera pubblica.

### **2.1.1. Welfare aziendale: elaborazione dottrinale e impianti normativi**

Non esiste una definizione precisa di *Welfare* aziendale.

La stessa è il frutto dell'elaborazione dottrinale e si fa tradizionalmente coincidere con l'insieme dei *benefit* contrattuali consistenti nell'agevolazione all'acquisto di alcuni beni e all'accesso ad alcuni servizi forniti dalle imprese ai propri dipendenti allo scopo di migliorarne non solo la vita lavorativa, ma anche la vita privata.

Come evidenziato in dottrina, “*non si tratta di buonismo, il Welfare aziendale diventa terreno d'incontro tra i bisogni delle aziende (produttività e crescita sostenibile), dei lavoratori, (potere d'acquisto e personalizzazione) e dello Stato (risorse sussidiarie e servizi di qualità organizzati sul territorio)*”<sup>33</sup>.

Tale nuovo modello di sostegno ai lavoratori poggia su tre pilastri:

- 1) l'apertura a soggetti non pubblici;
- 2) l'innovazione sociale;
- 3) l'*empowerment*.

Quanto al primo pilastro, come anticipato, lo Stato non ne rimane affatto escluso ma il suo intervento resta sullo sfondo. Infatti, il meccanismo è congegnato in maniera tale che sia proprio lo Stato a stimolare l'iniziativa privata in tal senso

---

<sup>33</sup> Così F. DI NARDO, *Il futuro del welfare è in azienda*, Milano, 2015, 23.

soprattutto mediante la defiscalizzazione e, dunque, l'alleggerimento dei redditi da lavoro dipendente.

In tal guisa, le imprese – principali protagoniste di questa nuova forma di *Welfare* – sono messe nelle condizioni di consentire ai propri dipendenti di fruire di certe prestazioni e di offrire certi servizi deputati al miglioramento della qualità della loro vita lavorativa e privata.

Questo è il fulcro, lo zoccolo duro del meccanismo di *Welfare* aziendale.

Ma ciò ancora non è sufficiente.

È necessario il coinvolgimento di ulteriori attori. E specificamente, come vedremo *funditus* nel proseguo dell'elaborato:

a) delle Parti Sociali che corroborano, legittimo e formalizzano, con il loro intervento, la suddetta possibilità imprenditoriale;

b) delle organizzazioni del terzo settore, investite della fondamentale funzione di mettere in concreto a disposizione tali prestazioni e tali servizi.

Quanto al secondo pilastro, l'innovazione sociale si riferisce allo sviluppo e alla realizzazione di nuove idee, che si possono tradurre in nuovi prodotti, servizi o modelli. Il termine "sociale" riguarda il tipo di valore che le soluzioni innovative sono in grado di generare: un valore meno concentrato sul mero profitto e più sul benessere delle persone, sulla qualità della vita, il progresso umano e lo sviluppo sociale.



In maggior dettaglio, parte della dottrina ha affermato che le innovazioni sociali sono “*attività e servizi innovativi che originano dall’obiettivo di soddisfare un bisogno sociale e che sono prevalentemente sviluppati e diffusi attraverso organizzazioni il cui scopo primario è di tipo sociale*”<sup>34</sup>.

La funzione specifica dell’innovazione sociale è quella di individuare le esigenze specifiche provenienti dal basso, dalle persone più vulnerabili, non adeguatamente soddisfatte da parte del *Welfare* statale, e sviluppare strategie innovative, servizi e processi per aumentare la coesione sociale.

Quanto al terzo pilastro, l’*empowerment* implica maggiore partecipazione e responsabilizzazione da parte dei beneficiari ma anche dei fornitori di prestazioni e compartecipazione ai costi da parte dei destinatari.

In tal modo, si mira all’innalzamento in modo selettivo del livello della contribuzione individuale alla stregua del costo delle prestazioni (per esempio, farmaci e analisi mediche).

Il *Secondo Welfare*, basato sui pilastri descritti, in una logica integrativa, mostra una consistente capacità di adattamento ai bisogni settoriali/ territoriali ed un elevato livello di flessibilità nelle risposte messe in campo, sviluppa esperienze e progettualità innovative e presuppone nuove forme di interazione positiva fra gli attori fino alla creazione di vere e proprie reti *multistakeholders*.

---

<sup>34</sup> G. MULGAN *et al.* (2007), *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated, working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford.*

Acclarate le caratteristiche di questa nuova forma di *Welfare*, non ci resta che esaminare le discipline legislativamente previste ad esso riconducibili, ossia gli impianti normativi sui quali di fonda<sup>35</sup>.

La disciplina normativa dedicata al tema è pressoché interamente a matrice fiscale.

Il primo settore di riferimento è quello della previdenza complementare.

Esso diviene una esigenza imprescindibile in ragione dell'allungamento della durata della vita con la conseguente maggior durata di erogazione del trattamento pensionistico. Lo Stato non appariva in grado di fronteggiare questo esborso per un periodo che diveniva progressivamente sempre più lungo.

Di tale esigenza, pertanto, non potevano che farsi carico i privati in modo da coprire il deficit di copertura sociale sopravvenuto del sistema di *Welfare State*. E' stato così introdotto un sistema della previdenza complementare, che ha rappresentato il secondo pilastro del sistema pensionistico italiano<sup>36</sup>.

Il secondo settore di riferimento, cui corrisponde il relativo impianto normativo, è quello dell'assistenza sanitaria.

---

<sup>35</sup> Sul punto, in particolare, T. TREU, *Welfare aziendale 2.0 cit.*

<sup>36</sup> Gli interventi legislativi più rilevanti in materia di previdenza complementare sono i seguenti: D. Lgs. n. 124 del 1993; L. n. 335 del 1995; D. Lgs. n. 47 del 2000; D.Lgs. 252 del 2000 abrogante il D. Lgs. n. 124 del 1993.

Si tratta di una serie di agevolazioni che consentono ai dipendenti di ottenere i rimborsi sulle spese sanitarie sostenute (si frequente estese a coniuge e figli), sfruttando le convenzioni con strutture sanitarie e specialisti privati a cui il proprio datore di lavoro aderisce.

La *ratio* dell'intervento integrativo, anche in questo ambito, è dato dalla necessità di incrementare i presidi terapeutici e le risorse sanitari a fronte di bisogni sopravvenuti della popolazione, cui la finanza pubblica non era in grado di far fronte contando esclusivamente sulle proprie risorse.

A tal fine, vengono costituiti appositi Fondi sanitari integrativi del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) per finalità assistenziali, definendone le relative modalità di funzionamento.

Si tratta di enti, casse e società di mutuo soccorso che raccolgono contributi di assistenza sanitaria a favore dei lavoratori dipendenti. Questi fondi da una parte tutelano il lavoratore, dall'altra sgravano l'azienda da costi e tasse aggiuntive.

Tuttavia, in dottrina, si evidenzia che manca, al riguardo, una regolamentazione organica paragonabile a quella introdotta nel settore della previdenza complementare<sup>37</sup>.

Il terzo impianto normativo su cui si fonda il *Welfare* aziendale è rappresentato dai Fondi di Solidarietà, previsto per la

---

<sup>37</sup> T. TREU, *Welfare aziendale, cit.*, 8. I principali interventi in materia di assistenza sanitaria integrativa o complementare sono stati realizzati con: D. Lgs. 502 del 1992 ss.mm.ii, D. Lgs. 229 del 1999 (riforma Bindi), D. Lgs. 41 del 2000, L. n. 244 del 2007 (c.d. Decreto Turco) e il D.M. del 27 ottobre 2009 (c.d. D.M. Sacconi).

prima volta dalla L. n. 92 del 2012, meglio nota come Legge Fornero.

Il loro ambito di applicazione è circoscritto alle imprese con più di 15 dipendenti.

L'attivazione di un Fondo di solidarietà residuale è finalizzato ad assicurare, in costanza del rapporto di lavoro, il reddito dei lavoratori dipendenti all'interno di imprese appartenenti ai settori non rientranti nel campo di applicazione della normativa in materia d'integrazione salariale.

Il Fondo è stato istituito presso l'Istituto Nazionale della Previdenza Sociale (INPS) con il decreto del 7 febbraio 2014.

A decorrere dal 1° gennaio 2014 le aziende che rientrano nell'ambito di applicazione del fondo residuale, con una media occupazionale maggiore di quindici dipendenti, sono tenute a versare il contributo ordinario di finanziamento dello 0,50% della retribuzione mensile imponibile ai fini previdenziali dei lavoratori dipendenti (esclusi i dirigenti), di cui due terzi a carico del datore di lavoro e un terzo a carico del lavoratore.

Il quarto impianto normativo in materia di *Welfare* aziendale è rappresentato da utilità di carattere non monetario.

Esso riguarda, in particolare, l'insieme di servizi e prestazioni erogati a favore del dipendente dal datore di lavoro. Essi si sostanziano nel sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, nonché nella tutela della salute. Tali prestazioni erogate alla persona si possono spingere “*fino a proposte per il*

*tempo libero, ai contributi e alle agevolazioni di carattere commerciale*”<sup>38</sup>.

Si tratta dei cosiddetti *flexible benefits*. Tra quelli più noti troviamo gli abbonamenti per i mezzi di trasporto, i corsi di formazione, i buoni acquisto, ma anche le polizze sanitarie, i rimborsi per le spese scolastiche o gli abbonamenti per cinema e teatri.

La disciplina normativa dedicata al tema è pressoché interamente a matrice fiscale.

Fino all’approvazione della Legge di stabilità per l’anno 2016, le norme preposte alla regolamentazione della materia sono state gli artt. 51-100 TUIR. In tale sede si prevede un ampio *panel di servizi* erogabili a favore del dipendente (ad esempio, buoni pasto, sanità integrativa etc.) che non costituiscono reddito da lavoro dipendente e sono deducibili dal reddito di impresa, con beneficio fiscale quindi sia a favore dei lavoratori che delle aziende<sup>39</sup>.

A ben vedere, per l’azienda, ai sensi dell’art. 51 TUIR, il vantaggio è di avere il solo costo del contributo di solidarietà all’INPS del 10%, versamento deducibile dal reddito di impresa ed escluso dalla retribuzione<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> L. BARLETTA, *op. cit.*, 45.

<sup>39</sup> Sul punto cfr. l’Indagine nazionale sullo stato del *welfare aziendale* a cura di B. DI COLA - N. FERRAGNI - M. PACETTI, *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*, 2014.

Per il lavoratore, il vantaggio è il rimborso delle spese sanitarie per sé e la propria famiglia.

Tuttavia, con le ultime manovre finanziarie<sup>41</sup> - le cui novità saranno approfondite nel prosieguo - la prospettiva è notevolmente cambiata in virtù di una serie di novità e incentivi riguardanti lo strumento del premio di produttività.

Esso è legato ai risultati aziendali in termini di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione delle imprese italiane, e trasformabile, con notevoli agevolazioni fiscali, in *Welfare*.

Al contempo, è stato potenziato il ruolo delle Parti Sociali nell'ambito del *Welfare* aziendale, rendendolo condizione per la deducibilità piena.

## **2.2. Adesione dei lavoratori e dei sindacati: la convenienza *bipartisan* di un nuovo efficace paradigma di scambio**

Come anticipato, nell'ambito del *Welfare* aziendale, significativo è il ruolo delle Parti Sociali. In tal modo, infatti,

---

<sup>40</sup> L'art. 51 TUIR stabilisce il principio di onnicomprensività della retribuzione imponibile fiscale.

<sup>41</sup> In particolare il riferimento è alla Legge 28 dicembre 2015, n. 208, articolo 1, commi 182-190; Legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, commi 160-162; Legge 27 dicembre 2017, n. 205, art. 1, commi 28 e 161. Le novità saranno approfondite *funditus infra*.

viene conferita legittimazione e formalizzazione al sistema di *Secondo Welfare*.

Tuttavia, ci è voluto molto tempo prima che i sindacati collaborassero ai fini del funzionamento di tale sistema.

Dapprima, il sindacato è stato a lungo assertore che la sola via di comunicazione con il mondo imprenditoriale fosse il conflitto di classe. Successivamente, a partire dagli anni Sessanta, ha preferito “*l’ala protettrice delle leggi*”<sup>42</sup> rispetto al più pernicioso confronto diretto con i datori di lavoro. Il datore di lavoro-imprenditore veniva, infatti, tendenzialmente considerato come un despota sfruttatore incurante degli interessi dei lavoratori.

Un primo cambiamento si comincia a ravvisare con la firma degli accordi interconfederali del 2011<sup>43</sup>: l’apertura è stata minimale, poiché i sindacati si sono trincerati dietro l’atavico conflitto e la diffidenza nutrita nei confronti degli imprenditori.

Maggiori aperture si sono registrate, invece, a partire dal 2016 - sia pure perlopiù limitate alla definizione dei premi di

---

<sup>42</sup> L. BARLETTA, *op. cit.*, 24.

<sup>43</sup> Con una nota comune dei tre sindacati CGIL, CISL e UIL del 7 giugno 2011 veniva individuata nella «pratica della contrattazione di secondo livello» il «modo migliore» per assicurare «la distribuzione degli orari di lavoro nell’arco della settimana, del mese, dell’anno, in risposta alle esigenze dei mercati, adeguando – nel rispetto della normativa di legge – la durata media e massima degli orari di lavoro alle differenti esigenze produttive, conciliandole con il rispetto dei diritti e delle esigenze delle persone», includendo, peraltro, le «forme di welfare aziendale, anche incentivate, rese anche per il tramite di degli enti bilaterali», tra le “buone pratiche”

produttività - in quanto i sindacati si sono progressivamente resi conto dell'inefficienza statale e dell'insufficienza delle risorse pubbliche a soddisfare i bisogni complessivi e nuovi dei lavoratori.

Occorre, dunque, analizzare il ruolo effettivo del sindacato<sup>44</sup>.

In primo luogo, esso si esplica nell'influenza del sindacato nel *decision making* in materia di *Welfare*.

In un primo momento, ciò avveniva mediante lo strumento della concertazione. Ad oggi, il sindacato ha mutato le sue strategie e i suoi campi di azione.

In primo luogo, si assiste a strategie di pressione esterna, non sempre agite in maniera unitaria, ma sostanzialmente supportate da tutte le principali confederazioni.

In secondo luogo, si assiste a una maggiore attenzione al livello territoriale, dove già da tempo il sindacato negozia localmente tematiche di *Welfare*. Basti pensare all'azione dei sindacati dei pensionati con i Comuni e i distretti socio-sanitari.

La seconda caratteristica che consente di comprendere il ruolo dei sindacati in materia di *Welfare* aziendale riguarda il sostanziale allineamento delle visioni e strategie.

Alla stregua dei sindacati, l'accettazione è stata graduale anche per i singoli lavoratori.

---

<sup>44</sup> Cfr. I. REGALIA, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 13-36; S. COLOMBO, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128.



Era, infatti radicata la convinzione secondo cui il *Welfare* dovesse venire dallo Stato dalle imprese dovessero provenire solo “*soldi in busta paga*”.

Del resto, nelle culture sociali collettive di diversa ispirazione, dal mondo cattolico alle correnti del movimento operaio e sindacale sino anche alle spinte del mondo laico, prevaleva l’idea di un sistema di *Welfare* universalistico, statuale, unitario, compatto. Così gli altri sistemi di *Welfare*, ivi compreso quello aziendale, erano concepiti come obsoleti a fronte delle esigenze del nuovo ceto medio.

La prospettiva nell’ultimo periodo, come avvenuto per i sindacati, è mutata anche per i singoli lavoratori. Questi ultimi hanno mostrato in parte la propria adesione alle politiche di *Welfare*, fruendo delle prestazioni e dei servizi erogati a tal fine dalle imprese.

In buona sostanza, ciò è dovuto anzitutto al fatto che si comincia a percepire il *Welfare* aziendale come antidoto volto a riampliare un sistema in pieno rattrappimento. Inoltre, il lavoratore, fruendo dei *benefits* messi a disposizione dall’azienda, ha una duplice opportunità: beneficiare di servizi utili per sé e per i propri dipendenti sui familiari e disporre di risparmio aggiuntivo da impiegare per i propri consumi.

L’apporto partecipativo delle Parti Sociali e dei lavoratori, si giustifica, dunque, nella prospettiva della convenienza *bipartisan* del *Secondo Welfare*. Stando al recentissimo Rapporto *Welfare* della testata giornalistica “Repubblica” del 18 giugno “*il*

*premio di risultato diventa leva di business e ci guadagnano tutti*”<sup>45</sup>.

Secondo un’inchiesta realizzata da Doxa-Endered<sup>46</sup>, tra i servizi più interessanti per i lavoratori ci sono le agevolazioni commerciali (90%), la flessibilità dell’orario (84%), servizi per i figli dei dipendenti (81%). In particolare, importanza rilevante hanno l’acquisto dei libri scolastici e il rimborso delle spese universitarie.

Le categorie che beneficiano maggiormente di questi servizi sono quadri e impiegati (oltre il 65% dei casi), mentre gli operai sono all’ultimo posto (46,7%).

Al di là degli elementi di tendenza generazionale o legati alla congiuntura economica, emerge in modo netto l’esigenza per i lavoratori di godere di un’ampia tipologia di *benefit*, per poi selezionarli a seconda dei vari momenti della vita.

Tuttavia, affinché prima i sindacati e poi lavoratori accolgano favorevolmente le misure di *Welfare* aziendale, occorre che i servizi erogati si uniformino a standard di livello elevato.

Infatti, secondo le stime dell’A.D.P., ossia l’Associazione italiana per la direzione del personale, la maggior parte delle aziende, circa l’81%, preferisce ancora oggi gestire in proprio

---

<sup>45</sup> L’opinione positiva con riguardo al *welfare aziendale* non è tuttavia unanime. In senso critico, cfr. A. PERFUMO, *Il welfare aziendale è una iattura*, Este Libri, febbraio 2018.

<sup>46</sup> Fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it).

l'offerta di servizi, mentre solo il 18% si affida a provider di servizi.

Ma la gestione *in house* non sempre si rivela vincente. Lo dimostra il caso dei dipendenti dell'Electrolux di Susegana che non hanno accettato il *Welfare* aziendale sotto forma di buoni pasto e piccoli doni resi tramite elettrodomestici come sostitutivo della liquidità.

Insomma, se gestito in modo approssimativo il *Welfare* aziendale rischia di diventare un pericoloso *boomerang*.

Fatti salvi i casi più critici, di cui comunque non si può prescindere dal dare atto, in linea generale i *benefits* previsti dai programmi di *Welfare* aziendale sono vantaggiosi sia per i dipendenti che per le imprese.

I primi vedono aumentare il proprio potere d'acquisto e il benessere personale e familiare; le seconde, non solo godono di agevolazioni fiscali, ma hanno l'opportunità di aumentare la soddisfazione, la produttività e il senso di appartenenza all'azienda dei dipendenti.

Numerosi studi, condotti in relazione a singole aziende, hanno rilevato come il livello di soddisfazione dei lavoratori influenzi la loro produttività.

Per fare *Welfare* per ampie fasce di lavoratori, quindi, occorre mettere in campo meccanismi aggregativi tra aziende e a livello territoriale, evitando una pericolosa frammentazione che renderebbe il sistema insostenibile.

In questa prospettiva, il *Welfare* aziendale “*non può che pensarsi come componente di una rete locale, territoriale, di comunità, che è in grado di stendere la rete di copertura e la gamma di offerta di servizi, interventi e prestazioni intercettando così i bisogni dei lavoratori*”<sup>47</sup>.

Diventa, dunque, di fondamentale importanza promuovere meccanismi aggregativi e, ai vari livelli, premiarli, così da forzarne e facilitarne la messa in campo.

Il dispiegamento a livello territoriale del processo di ricomposizione dei bisogni è l’unico effettivo strumento per rendere i servizi sostenibili e, anche, di qualità, promuovendo funzionalità, efficacia ed efficienza.

### **2.3. Iniziativa unilaterale e bilaterale. Superamento di una concezione paternalistica legata a scelte unilaterali da parte degli imprenditori**

La progressiva adesione ai programmi di *Welfare* aziendale da parte dei sindacati, sia pure con le riserve determinate dalla loro tradizionale diffidenza verso gli

---

<sup>47</sup> Rapporto Censis-Eudaimon sul *Welfare aziendale*, 2018, disponibile in [www.privacyitalia.eu](http://www.privacyitalia.eu), 23.

imprenditori, ha modificato anche la struttura stessa di tali programmi.

Infatti, le misure di *Welfare* aziendale possono essere distinte in due tipologie:

- a) misure di fonte unilaterale, ove traggano origine dall'iniziativa esclusiva dei datori di lavoro;
- b) misure di fonte bilaterale, ove siano concertate o comunque traggano origine da un processo decisionale cui in vario modo abbiano partecipato anche i sindacati. Gli accordi sindacali sono poi, nella maggior parte dei casi, inseriti all'interno dei contratti collettivi.

In termini analoghi, si distingue tra il *Welfare* aziendale obbligatorio e *Welfare* aziendale volontario.

Il primo si caratterizza per il fatto che le azioni di *Welfare* messe in atto dalla azienda sono frutto di una pattuizione sindacale o di un regolamento. Di solito è il caso, tra gli altri, della previdenza complementare e dell'assistenza sanitaria integrativa.

Il secondo, invece, è concesso unilateralmente dal datore di lavoro, che non ha alcuna costrizione legale, contrattuale o regolamentare. Il lavoratore è libero di aderire oppure no.

La fonte incide sul regime giuridico e fiscale applicabile.

In particolare, il raggiungimento di un accordo con le Parti Sociali è condizione per la deducibilità piena dei costi sostenuti dalle imprese a tal fine. Inoltre, la fruizione di alcune agevolazioni è subordinata proprio alla fonte contrattuale della

misura di *Welfare* aziendale (ad esempio, in materia di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa del SSN).

Il mutamento dello scenario rispetto al passato è netto.

Fino a qualche anno fa il *Welfare* aziendale rappresentava una “gentile concessione” dell’azienda, frutto della scelta unilaterale di imprenditori magnanimi secondo una logica paternalistica ispirata prevalentemente al modello olivettiano e ad altri analoghi prospettati da grandi aziende (come per esempio anche la Fiat).

Ad oggi, si è registrata una evoluzione dell’approccio che da paternalistico è divenuto una vera e propria politica adottata nei confronti dei lavoratori, come legittima integrazione del salario. Infatti, l’ingresso del *Welfare* aziendale con frequenza sempre maggiore nella contrattazione collettiva, nazionale e di secondo livello persegue l’obiettivo di dare una struttura a uno strumento caratterizzato per moltissimo tempo da un’impostazione di tipo paternalistico<sup>48</sup>.

La contrattazione decentrata di secondo livello ha un ruolo dirimente in tal senso.

Il dialogo intrapreso, soprattutto a livello territoriale, consente di individuare effettivamente le esigenze produttive delle singole realtà aziendali e i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie.

---

<sup>48</sup> In tal senso, T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, cit.

Molto rilevante è anche il dialogo aziendale. È, infatti, a livello di azienda che si può meglio verificare l'utilità delle iniziative intraprese in ordine al miglioramento del clima aziendale, della fidelizzazione dei singoli dipendenti, dell'accrescimento del senso di appartenenza dei dipendenti, dell'attrazione delle alte professionalità e dei risultati positivi sia per l'azienda (in termini di minor assenteismo e di maggiore qualità della produzione) che per i lavoratori (soprattutto in termini di risparmio di tempo e di miglior conciliazione vita-lavoro).

Occorre chiarire, tuttavia, che la distinzione tra misure di fonte unilaterale e di fonte bilaterale non è così chiara e netta.

Sussiste, infatti, una zona grigia in cui il ruolo del sindacato è temperato. Il sindacato c'è, ma il proprio apporto non si sostanzia in una cogestione dei programmi di *Welfare* aziendale, quanto piuttosto in un ruolo di consulenza.

Sono ancora molto diffusi (se non addirittura prevalenti) i casi in cui il sindacato ha un ruolo meramente consultivo e l'azienda agisce sostanzialmente in maniera unilaterale.

In questi casi, il sindacato è consultato dal *management* in quanto mediatore tra l'azienda e il consenso dei lavoratori, senza però essere coinvolto nella gestione.

Un esempio noto di questo tipo di rapporto azienda/sindacato si rinviene in Luxottica. In questo caso, il sindacato, pur essendo coinvolto attivamente nella fase di

costruzione dei piani di *Welfare* aziendale, rimane un attore consulenziale e un canale di informazione verso i dipendenti.

Spesso si è, altresì, osservata una sorta di divisione del lavoro tra sindacato e direzione risorse umane delle singole aziende. Ciò è accaduto prevalentemente nel settore bancario, dove il sindacato si occupa, solitamente, di gestire, proporre e contrattare la sanità, la previdenza integrativa e il diritto allo studio, mentre l'azienda è dedicata alla progettazione di tutti gli aspetti relativi al benessere organizzativo (formazione, riqualificazione, ecc.) e dei benefit extra-lavorativi (sconti, convenzioni, ecc.).

Ad ogni modo, l'integrale bilateralizzazione delle fonti costituisce un obiettivo ancora non totalmente raggiunto, considerando che i sindacati sono stretti nella morsa fra politiche macro-economiche neoliberiste e di austerità e le minacce di delocalizzazione da parte delle imprese.

È piuttosto una sfida importante da affrontare nell'ambito dello scenario globale. A questa sfida, il legislatore ha inteso fornire il proprio contributo promuovendo una normativa tesa non solo ad agevolare tali connessioni ma a far sì che ciò avvenga nel contesto della contrattazione collettiva di secondo livello.

Ciò è avvenuto soprattutto con gli impianti normativi illustrati nelle pagine precedenti, in particolare con le modifiche apportate con la Legge di stabilità del 2016 all'art. 51 TUIR.



In tal modo, la contrattazione di secondo livello aziendale, in particolare, sembra essere destinata a ricoprire un ruolo da protagonista nella definizione e implementazione di piani i *Welfare* aziendale.

#### **2.4. La Legge di stabilità 2016 vira verso una forma di *Welfare* c.d. “Negoziato”**

Come anticipato, il passo avanti più importante verso l’incremento di misure di *Welfare* aziendale di fonte bilaterale è stato compiuto nel 2016, con l’approvazione della relativa Legge di stabilità.

Tale intervento normativo ha superato l’identificazione del *Welfare* aziendale con i caratteri dell’unilateralità e della volontarietà, ribaltando tecnicamente e culturalmente la precedente impostazione.

Si è parlato di una transizione verso un *Welfare negoziato* o *contrattuale*<sup>49</sup>.

Si tratta del *Welfare* che trae origine da un contratto, sia esso individuale o collettivo (nazionale, territoriale o aziendale).

Tuttavia, nella prassi, poiché l’azione sindacale riguarda principalmente la collettività dei lavoratori, con tale espressione

---

<sup>49</sup> Sul punto cfr. G. DE CORRADO, *Welfare aziendale. Il ruolo della contrattazione collettiva decentrata*, *Diritto e pratica del lavoro*, 12/2017, 685 ss.

si identifica primariamente l'insieme delle prestazioni la cui fonte è la contrattazione collettiva a diverso livello, piuttosto che il contratto individuale.

Si vanno configurando, dunque, diversi livelli di contrattazione: la contrattazione collettiva, nazionale e territoriale, e la contrattazione individuale.

Dopo la novella legislativa, il ruolo della contrattazione collettiva è cresciuto esponenzialmente.

Le disposizioni in materia fiscale, e in particolare il già esaminato art. 51 TUIR, non solo permettono l'esclusione dal reddito da lavoro anche del contenuto dei piani di *Welfare* contrattati, ma ne prevedono la piena deducibilità dal reddito di imprese soltanto nel caso costituiscano espressione di volontà bilaterale.

È uno scenario esattamente opposto a quello previgente.

Nel caso di volontà unilaterale la deducibilità, infatti, resta limitata, secondo la Legge del 2016, al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente.

La *ratio* di tale scelta di politica legislativa è proprio quella di incentivare in modo specifico il *Welfare* negoziato in quanto la fonte contrattuale, o quantomeno obbligatoria, meriterebbe un particolare favore fiscale, poiché può garantire meglio di scelte paternalistiche dell'impresa la finalizzazione equilibrata del *Welfare*.

Una presa di posizione unitaria sul *Welfare* negoziato è stata assunta dall'accordo fra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016 relativo al nuovo sistema di relazioni industriali.

L'intesa include il *Welfare* contrattuale, che deve mantenere la sua natura integrativa ai diversi livelli, tra gli i temi centrali di questo sistema, in quanto si ritiene che esso sia suscettibile di favorire il benessere organizzativo e la concertazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento della produttività e delle condizioni di lavoro.

Per tale ragione, in quella sede si afferma che il sindacato deve mirare alla diffusione di una contrattazione del *Welfare*, piuttosto che assecondare la diffusione di forme unilaterali promosse dalle imprese.

Inoltre, è compito del sindacato cercare di orientarlo in modo mirato rispetto alle caratteristiche dei singoli contesti, partendo dai bisogni reali delle persone, delle aziende, dei territori, e dei settori.

Un recente filone dottrinale ha proposto di inquadrare il tema delle tecniche di regolazione del lavoro, con particolare riferimento al ruolo della contrattazione collettiva, secondo la teoria delle *capabilities*, risalente al pensiero di Amartya Sen<sup>50</sup>.

L'applicazione di tale teoria comporta che la valutazione delle strutture sociali – inclusa la contrattazione collettiva – al

---

<sup>50</sup> B. CARUSO, *Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2007, 1. Per approfondimenti sulla teoria seniana cfr. A. SEN, *Commodities and Capabilities*, North-Holland, Amsterdam, 1985.

cui interno si sviluppano le attività umane, debba basarsi non tanto sulla distribuzione dei beni o sui comportamenti (o “funzionamenti”) delle persone, ma sulla misura in cui detti comportamenti sono il frutto di una scelta libera, in quanto non condizionata da fattori esterni come lo stato di bisogno o la subalternità a terzi.

Sembra quindi potersi prefigurare, quale dimensione ottimale per la contrattazione collettiva nell’ambito delle politiche di conciliazione e *Welfare* aziendale, un ruolo analogo a quello individuato, in una prospettiva più ampia, dalla citata corrente di pensiero seniana: quello di “razionalità collettiva” esercitata mediante la definizione degli elementi di contesto idonei a sostenere l’espressione delle particolari razionalità dei singoli.

Non dovrebbero dunque imporsi schemi precostituiti, ma piuttosto si dovrebbe agire con un’azione di carattere procedurale, precedente agli accordi individuali e finalizzata a dettare le condizioni materiali e giuridiche, in termini sia di diritti soggettivi che di strumenti incentivanti, affinché le soluzioni organizzative e gli altri istituti conciliativi vengano negoziati, nei luoghi di lavoro, sul presupposto della libertà di scelta.

Tuttavia, al di là di quanto previsto a livello nazionale e territoriale, il luogo dove il *Welfare* concretamente vive e può trovare la sua massima espressione è proprio l’azienda.

Spetta quindi, in ultima istanza, alla contrattazione individuale che involge la singola impresa garantire la migliore attuazione delle misure di *Welfare* aziendale, sviluppando quell'ottica *family friendly* imposta o comunque fortemente indotta, in ragione delle agevolazioni fiscali che ne derivano, dal legislatore e dalle Parti Sociali.

## **2.5. Normativa fiscale e previdenziale: le ultime novità normative**

Le leggi di bilancio degli anni successivi non hanno fatto altro che confermare il percorso già intrapreso e consolidatosi a partire dal 2016 in materia di *Welfare* aziendale.

In particolare, la Legge di bilancio per l'anno 2017, anzitutto ha ampliato gli incentivi fiscali legati al premio di produttività, aumentando i limiti di importo e reddito per accedere all'agevolazione.

In secondo luogo, ha previsto la completa detassazione dei contributi destinati all'assistenza sanitaria integrativa e alla previdenza complementare anche se eccedenti i rispettivi limiti di legge.

La detassazione integrale ha coinvolto anche la *long term care* e la *dread disease*: è previsto, infatti, che a nessuna tassa

debbano soggiacere le contribuzioni o i premi pagati dal datore di lavoro in favore di categorie o della generalità dei dipendenti.

Tale regola si applica anche nelle ipotesi in cui il datore, a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di questi, riconosca importi o consenta l'accesso a prestazioni di assistenza in ipotesi di presenza nel nucleo familiare di anziani o non autosufficienti, a patto che questi risultino soggetti a carico ai sensi dell'art. 12 del TUIR).

Aumenta inoltre da 50.000 a 80.000 euro il livello di reddito per poter beneficiare dei premi di produttività.

Quanto alla manovra finanziaria del 2018, la principale novità in materia di *Welfare* aziendale riguarda l'introduzione, all'interno del comma 2 dell'articolo 51 del TUIR, della nuova lettera "d-bis". Questa nuova formulazione prevede l'esclusione dal reddito di lavoro di quelle somme erogate o rimborsate alla generalità dei dipendenti (o a categorie di questi) dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale.

In altre parole, dal 2018 le imprese italiane possono inserire all'interno dei loro piani di *Welfare* anche la possibilità di pagare o rimborsare l'abbonamento per autobus, tram, metro e treno dei loro collaboratori (ma anche dei familiari di questi ultimi) potendo contare su un concreto *favor* fiscale.

La deduzione dell'importo è completa, qualora il piano di *Welfare* sia frutto di un accordo tra l'azienda e i sindacati,

nell'ottica di favorire il dialogo tra datori di lavoro e Parti Sociali.

In caso contrario, ossia se la misura di *Welfare* sia a fonte unilaterale, la deducibilità è pari al 5 per 1.000 del totale.

Peraltro, diversamente da quanto accade quando l'acquisto dell'abbonamento per il trasporto pubblico è fatto direttamente dal dipendente, se il piano di *Welfare* aziendale ne contempla il rimborso o l'acquisto, non è previsto alcun limite di spesa.

L'introduzione di una tale misura, con le conseguenti agevolazioni per le imprese che la propugnano, risponde ad una richiesta forte da parte dei lavoratori cui si è inteso dar seguito. Ciò tenuto conto che nell'ambito delle città metropolitane, i mezzi pubblici costituiscono un'esigenza pressoché imprescindibile per raggiungere il luogo di lavoro.

Nell'ultima manovra finanziaria, quella per l'anno 2019 (approvata con Legge del 30 dicembre 2018), si continua a parlare di *Welfare* aziendale, a dimostrazione che si tratta di uno strumento ritenuto ormai imprescindibile per migliorare la produttività delle imprese e dei singoli lavoratori in un'ottica *family-friendly* di miglior conciliazione del tempo vita-lavoro.

Il provvedimento più corposo riguarda il rifinanziamento del Fondo per la famiglia, al quale sono stati destinati cento milioni di euro.

Inoltre, è prevista una netta spinta a favore della flessibilità d'orario, da attuarsi mediante una pluralità di strumenti alternativi quali il *part time* o lo *smart working*.

Viene, inoltre, prorogato il congedo obbligatorio di paternità con l'aumento dei giorni dai quattro attuali a cinque, da fruirsì entro i cinque mesi dalla nascita del figlio. Inoltre, il padre lavoratore dipendente potrà astenersi per un periodo ulteriore di un giorno, previo accordo con la madre e in sua sostituzione in relazione al periodo di astensione obbligatoria spettante a quest'ultima.

Dunque in totale nel 2019 i giorni di congedo possono salire fino a sei.

Sempre a sostegno della famiglia per il triennio 2019-2020 l'importo del buono nido sale a Euro 1.500 annui (dagli attuali 1.000); dal 2022 l'importo del buono spettante sarà determinato, nel rispetto del limite di spesa programmato e in misura comunque non inferiore a Euro 1.000 euro su base annua, con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, su proposta del Ministro per la famiglia e le disabilità, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali e con il Ministro dell'economia e delle finanze, da adottare entro il 30 settembre 2021 tenuto conto degli esiti del monitoraggio della misura.

Sono previste modifiche anche in ordine al congedo di maternità. Viene, infatti, permesso dalla legge alle gestanti di continuare a lavorare fino alla data del parto, utilizzando per intero i cinque mesi del congedo obbligatorio per il periodo



successivo. Ciò purché vi sia l'autorizzazione del proprio medico che deve certificare l'assenza di rischi per la gravidanza.

Inoltre, si introduce la c.d. carta famiglia, consistente nell'opportunità riservata alle famiglie più numerose di beneficiare di particolari sconti per l'acquisto di beni e servizi da partner che abbiano aderito all'iniziativa.

Si può notare, quindi, come anche la manovra finanziaria per l'anno 2019 abbia voluto dar luogo ad una sinergia sempre più stretta tra settore pubblico e settore privato per valorizzare le migliori esperienze di *Welfare* aziendale.

Una volta chiarita la direzione intrapresa, ossia quella del superamento di misure di *Welfare* di carattere unilaterale secondo una logica paternalistica, pare a questo punto utile una sintetica panoramica relativa agevolazioni fiscali concretamente concesse dalle Leggi di bilancio per il 2016, per il 2017 e per il 2018:

- i contributi di assistenza sanitaria integrativa versati dal datore di lavoro o dal lavoratore a enti o casse aventi esclusivamente finalità assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della Salute<sup>51</sup> per un importo complessivamente non più elevato di Euro 3.615,20;
- i contributi per previdenza complementare nel limite di Euro 5.164,57;

---

<sup>51</sup> Si tratta dei prima esaminati Decreti Turco e DM Sacconi.

- le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, o fino all'importo complessivo giornaliero di Euro 5,29, aumentato ad Euro 7,00 nel caso siano rese in forma elettronica. Si tratta dei c.d. buoni pasto.
- Rientrano nella medesima categoria di agevolazioni anche le prestazioni e le indennità sostitutive corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o a unità produttive ubicate in zone sul cui territorio non vi siano strutture o servizi di ristorazione; le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti, anche se affidate a terzi (compresi gli esercenti di servizi pubblici);
- le somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o il rimborso delle spese direttamente sostenute dal dipendente, *sua sponte* o sulla scorta di disposizione contrattuale, di accordo collettivo o di regolamento aziendale, per acquistare degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale ed interregionale del dipendente e dei familiari a carico *ex art. 12 TUIR*<sup>52</sup>;
- l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contrattuali o di accordo collettivo o di regolamento aziendale per educazione, istruzione, ricreazione, assistenza

---

<sup>52</sup> L'art. 12 TUIR prevede le detrazioni fiscali relative ai familiari a carico. Quella appena esposta è una misura introdotta dalla Legge di Bilancio per il 2018.

- sociale e sanitaria o culto della generalità dei dipendenti o loro categorie e familiari a carico ai sensi dell'art. 12 TUIR;
- le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'art. 12 TUIR, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari.

## **2.6. Il *voucher*: un passo in avanti verso le migliori pratiche europee**

Tra le novità più rilevanti degli ultimi anni in materia di *Welfare* aziendale, si registra soprattutto l'introduzione dei *voucher* per la concessione di prestazioni a favore dei lavoratori.

I *voucher* sono stati previsti per la prima volta dalla Legge di stabilità per l'anno 2016<sup>53</sup> con funzione di semplificazione

---

<sup>53</sup> Sul punto cfr., *ex multis*, G. SEPIO – G. SBARAGLIA, *Premi di risultato e welfare aziendale: aspetti fiscali e previdenziali*, in *Fisco*, 2018, 21, 2045. E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano 2016, 598-612.

nell'erogazioni di beni e servizi da parte delle aziende nei confronti dei propri dipendenti.

In particolare, tale legge ha inserito nell'articolo 51 TUIR il comma 3-bis secondo cui “*ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale*”.

In buona sostanza, viene stabilita la possibilità di corresponsione di *benefit* mediante titoli di legittimazione, vale a dire nella forma di voucher nominali.

Occorre ben intendersi su cosa sia concretamente un *voucher*. Il *voucher* può essere immaginato alla stregua di una *gift card* quanto alle modalità di funzionamento. A ben vedere, infatti, il datore di lavoro acquista un *voucher* di un determinato importo ed il lavoratore può spenderlo in uno dei *benefit* messi a disposizione nel paniere aziendale: si può trattare di viaggi, di corsi di formazione, o di altri beni o servizi.

Senza anticipare somme di denaro, con i *voucher* il dipendente ha la possibilità di selezionare i servizi dei quali vuole fruire all'interno di una rete di strutture convenzionate o segnalando quella di sua preferenza. Può, di conseguenza, ricevere un buono dell'importo richiesto, nei limiti contrattuali previsti, da spendere per il pagamento della prestazione.

In pratica, si tratta un codice a barre che può essere stampato o esibito tramite il cellulare.

Il *voucher* costituisce uno strumento vantaggioso soprattutto per le piccole e medie imprese che, pur volendo aprirsi a politiche di *Welfare* aziendale nei confronti dei propri dipendenti, spesso non hanno una dimensione adeguata a dotarsi delle strutture a tal fine necessarie.

A questo vantaggio, per così dire strutturale, si cumula quello fiscale: infatti, l'ammontare sotto forma di *voucher* non è tassato né lato azienda né lato dipendente.

Il Decreto Interministeriale 25 marzo 2016 e, soprattutto, la Circolare n.28/E 2016 delle Agenzia delle Entrate ne specificano le caratteristiche essenziali, fornendo un'interpretazione autentica dei connotati della misura di *Welfare* in esame.

In breve, i *voucher*:

- a) non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare (essendo titoli nominativi), né monetizzati o ceduti a terzi;
- b) danno diritto esclusivamente a un bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del titolare. Quest'ultima caratteristica non vale, invece, nel caso di buoni pasto e di *fringe benefits*, ossia i buoni acquisto cartacei o digitali, per i quali possono essere emessi *voucher* che si riferiscono a più beni.

Dunque, il *voucher* mono-uso attribuisce al dipendente il diritto al conseguimento di un solo bene, una sola prestazione, opera o servizio, predeterminato *ab origine* e già definito nel

valore; al contrario, il *voucher* cumulativo può rappresentare una pluralità di beni, determinabili anche attraverso il rinvio – ad esempio - ad una elencazione contenuta su una piattaforma elettronica, che il dipendente può combinare a sua scelta nel “carrello della spesa”, per un valore non eccedente a quello previsto dalla legge.

## **2.7. Sostituibilità dei premi aziendali con servizi di *Welfare***

A partire dalla Legge di stabilità per l’anno 2016, è consentita all’azienda l’erogazione di servizi di *Welfare* in favore dei propri dipendenti totalmente o parzialmente in sostituzione dei premi produttività<sup>54</sup>.

Si parla, al riguardo di *welfarizzazione* del premio di risultato.

Viene dunque stabilito il principio della fungibilità piena tra erogazione monetaria ed erogazione in beni/servizi di *Welfare aziendale*.

Ciò, peraltro, non determina alcuna variazione nel regime fiscale applicabile che continua ad essere agevolato, senza soggiacere a limitazioni di sorta.

---

<sup>54</sup> Sul punto, cfr., *ex multis*, P. STERN, M. MATTEUCCI, S. DI NINNO, V. MURATORI, *Il Welfare aziendale. Aggiornato con la circolare n. 5/E/2018 - chiarimenti in merito a premi di risultato e welfare aziendale*, Milano, 2018.

Al riguardo, l'art. 1, comma 184, della Legge *de qua* dispone che tali somme “[...] *non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati [cioè dal TUIR], a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182*”.

Di fatto, quindi, la scelta spetta al dipendente.

Egli può scegliere se ottenere il premio aziendale in denaro o in natura (ad esempio, propendendo per l'acquisto di un abbonamento per i mezzi di trasporto pubblico per sé e per i familiari a carico), prevedendosi che, nel caso in cui opti per tale seconda possibilità, i *benefit* di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 51 del TUIR rimangano comunque non tassabili, nei limiti previsti dai citati commi.

Ma vi sono alcuni limiti ulteriori all'operatività della conversione, oltre al necessario rispetto delle soglie fissate dall'art. 51 TUIR.

Il più importante è che la piena sostituibilità della moneta con il premio in natura deve essere oggetto di espressa previsione all'interno dei contratti aziendali o territoriali. È, dunque, è quindi la contrattazione di secondo livello a poter accordare al lavoratore il diritto di opzione tra “beni e servizi” comunque detassati rispetto alla percezione del premio in denaro.

In caso di mancata previsione, l'art. 1 comma 184 citato non trova applicazione e non si può beneficiare delle summenzionate agevolazioni fiscali né lato dipendente, né lato impresa.

Inoltre, secondo la legge del 2016, il premio aziendale è sostituibile con i servizi di *Welfare* solo quando è connesso ad incrementi di produttività, di redditività, di qualità, di efficienza e di innovazione.

Infine, la retribuzione annua del dipendente deve essere inferiore ad una determinata soglia, che la Legge per il 2016 stabiliva in Euro 80.000 annui, ma che poi è stato innalzato.

Tuttavia, nonostante la convenienza *bipartisan* di tale strumento, i lavoratori italiano continuano a preferire l'erogazione di premi di produttività in denaro.

Secondo i dati forniti dall'Osservatorio *Easy Welfare*<sup>55</sup>, aggiornati ai primi mesi del 2018, soltanto il 19% dei lavoratori ha finora deciso di optare per la conversione del premio in un servizio di *Welfare* messo a disposizione dall'azienda.

La conversione del premio di risultato in *Welfare aziendale* viene scelta prevalentemente dalla fascia di età fra i 35 e i 55 anni. Ciò evidenzia che è privilegiata da chi ha già tendenzialmente costruito un nucleo familiare proprio e, per tale ragione, è più incentivato a spendere strumenti di *Welfare*, quale

---

<sup>55</sup> Fonte: [www.easywelfare.com](http://www.easywelfare.com). Si veda, in particolare il documento denominato "Un'istantanea del *Welfare aziendale*", 2018, 21 ss.



ad esempio il rimborso delle spese scolastiche dei figli e delle spese sanitarie.

L'Osservatorio ha altresì evidenziato che la propensione alla conversione è inversamente proporzionale all'entità economica del premio di produttività. Infatti, più è elevato il premio, meno si tende ad optare per la sua sostituzione con i *benefit* aziendali.

In particolare, per importi convertibili entro gli Euro 1000 i beneficiari scelgono una conversione superiore al 90%, mentre per importi convertibili oltre Euro 2.400 la conversione oscilla tra il 66% ed il 70%.

Il tasso di conversioni, tuttavia, aumenta quando l'impresa prevede incentivi specifici (ad esempio, incrementando il premio) che raggiunge l'87% in media contro il 70% riscontrato in assenza di incentivi.

In conclusione, dunque, rispetto ai tassi di conversione dei premi di risultato si evidenziano ancora margini di miglioramento. Ciò in quanto l'astensione o la scelta di non conversione restano ancora largamente diffuse tra i potenziali beneficiari di questi premi.

Alla luce della rilevanza degli incentivi alla conversione che, come si è visto, incidono nettamente sulla scelta di *welfarizzazione* da parte dei beneficiari forse è proprio su questo punto che le aziende potranno giocare la loro partita per aumentare sia la quota di dipendenti che convertono, sia le percentuali medie di conversione.

## 2.8. Classificazione dei servizi di *Welfare* aziendale

Prima di passare all'analisi dei casi empirici, pare opportuno concludere l'analisi generale con la classificazione dei servizi di *Welfare* aziendale<sup>56</sup>.

In particolare, due sono i principali criteri che consentono di operare una tassonomia del settore, classificando i *benefit* offerti dalle imprese nell'ambito del *Welfare* aziendale.

Essi sono, a loro volta, scindibili in sottocriteri.

Il primo criterio riguarda il destinatario della misura posta in essere, che può essere sia il lavoratore, atomisticamente considerato, sia la famiglia del dipendente concepita nella sua interezza.

Per quanto concerne l'area riservata alla persona del singolo lavoratore, vi rientrano i *benefit* relativi alla previdenza integrativa, i servizi e le prestazioni legati alla sfera della salute e del benessere (dalle assicurazioni per infortunio, per malattia, alle polizze vita, al supporto psicologico, palestra, spazi benessere, etc.), le iniziative c.d. *cost-saving* in quanto finalizzate ad offrire un sostegno al reddito (ad esempio, buoni pasto e convenzioni d'acquisto, fino ad agevolazioni per l'accensione di un mutuo), nonché le misure di c.d. *time-saving* (ad esempio, mensa, trasporti casa-lavoro, gite già organizzate etc.).

---

<sup>56</sup> La classificazione dei benefit di seguito illustrata è ripresa dal 1° Rapporto Censis-Eudaimon sul *Welfare aziendale*, 2018, disponibile in [www.privacyitalia.eu](http://www.privacyitalia.eu), 32 ss.

Quanto invece alle misure *family friendly*, tale area fa perlopiù riferimento ai servizi e alle prestazioni utili per il proprio nucleo familiare, soprattutto per i figli.

Le iniziative più diffuse nel panorama del *Welfare* dell'area famiglia vanno dagli asili nido ai rimborsi delle spese scolastiche e sanitarie, alle borse di studio, ai campus estivi, alle consulenze pediatriche e pedagogiche, alle iniziative di sostegno alla genitorialità come i congedi di maternità e di paternità e molte altre ancora.

Inoltre, l'attenzione delle aziende si sofferma di frequente sugli anziani e, più in generale, sui familiari non autosufficienti prevedendo per gli stessi sia iniziative relative alla sfera della salute (ad esempio, prestazioni domiciliari e rimborsi spese), sia iniziative di supporto al reddito (come, ad esempio, prestiti e finanziamenti di vario tipo).

A loro volta, questi *benefit* attinenti all'area della persona potrebbero essere ripartiti secondo un sottocriterio: alcune iniziative confluiscono nell'area del *work life balance*, in quanto sono preposte alla miglior conciliazione del tempo vita-lavoro (ad esempio, gli abbonamenti per il trasporto pubblico, la messa a disposizione di voucher per fruire di viaggi o eventi culturali); altre iniziative, invece sono esclusivamente volte al supporto dell'area dei servizi di supporto al reddito (come ad, esempio, buoni pasto e convenzioni di acquisto).

Il secondo criterio ha carattere sostanziale poiché si riferisce al contenuto delle prestazioni messe a disposizione dalle aziende, individuabile alla stregua di alcune macroaree.

Le macroaree individuate che vengono in rilievo sono le seguenti:

1) *cost-saving*, nell'ambito della quale confluiscono tutte le iniziative miranti a supportare il reddito (es. buoni pasto, convenzioni d'acquisto, convenzioni con assicurazioni sanitarie etc.)

2) *time-saving*, ove confluiscono quelle iniziative volte a consentire l'ottimizzazione dei tempi (ad esempio, mensa aziendale, abbonamento ai mezzi di trasporto pubblico o, più modernamente, convenzioni con società di *car sharing*).

3) *work life balance* che ricomprende tutte le misure finalizzate miglior conciliazione della vita e del tempo libero, da un lato, con il lavoro, dall'altro (es. i congedi di maternità e paternità come supporto alla genitorialità, il *part-time*, lo *smart working* etc.);

4) *people care*, cioè i servizi rivolti ai familiari ed in particolare ai figli minori e agli anziani (ad esempio, l'asilo – soprattutto l'asilo nido aziendale e i campus estivi, per i primi; RSA e rimborso delle spese sanitarie sostenute per i secondi);

5) *wellness*, che comprende l'insieme delle iniziative volte a migliorare il benessere psico-fisico dei lavoratori (come, ad esempio, convenzioni con palestre, cinema, teatri, centri di benessere etc.);

6) *professional development*, ossia un insieme di prestazioni o servizi a sostegno dello sviluppo professionale del singolo dipendente (come, ad esempio, la biblioteca aziendale, la previsione di borse di specializzazione, lezioni di lingua straniera *etc.*).

## 2.9. I profili di criticità

È opinione dominante quella secondo la quale l'adozione di politiche di *Welfare* aziendale, soprattutto alla luce delle novità introdotte dalla manovra finanziaria per l'anno 2016 e dalle seguenti, sia una novità da guardare con favore.

Non si può sottacere, tuttavia, l'altra faccia della medaglia. Non mancano, infatti, alcuni profili di criticità<sup>57</sup> in relazione ai quali è compito sia del Legislatore, sia della contrattazione collettiva, sia delle aziende trovare una *exit strategy*.

La problematica più rilevante è data dalla ancora scarsa diffusione della cultura del *Welfare* aziendale fra i lavoratori, anche tra quelli più scolarizzati. In pochi, infatti, conoscono e, di conseguenza, possono apprezzare le finalità e contenuti del *Welfare* aziendale.

---

<sup>57</sup> Sul punto, cfr. 1° rapporto Censis, *cit.*, 2 ss.

Ancora minore conoscenza e, quindi, minore diffusione si registra tra i lavoratori con bassa scolarità e bassi redditi, con mansioni prevalentemente esecutive e manuali.

“Ed è questo un macigno sulla via del *Welfare aziendale*”<sup>58</sup>.

L’effettivo sviluppo del *Welfare aziendale*, al di là delle enunciazioni, dunque, è strettamente dipendente dall’incremento dei flussi informativi.

L’informazione deve essere rigorosa, esauriente, incisiva ed efficace. E, soprattutto, deve essere resa con forme e modi tali da poter raggiungere agevolmente soprattutto i lavoratori che meno ne hanno conoscenza, perché statisticamente emerge che più è alta la conoscenza, più il *Welfare aziendale* è apprezzato.

Occorre, dunque, sciogliere ai lavoratori ogni residuo dubbio in ordine a cosa concretamente sia il *Welfare aziendale*, di cosa si componga, quale la sia sua *mission* e le modalità operative.

Un ulteriore aspetto critico è rappresentato dal rischio del *downgrading*<sup>59</sup>, determinato dalla eccessiva frammentazione dei

---

<sup>58</sup> *ID.*, 2. Il documento riporta dati eclatanti in materia: su 1.000 lavoratori e un totale di 2.000 cittadini emerge che, tra gli occupati, solo il 17,9% ha una conoscenza precisa del *Welfare aziendale*, il 58,5% per grandi linee, il 23,6% non sa neppure di cosa si tratti; tra gli altri cittadini, il 10,1% sa bene cosa sia, il 49,3% a grandi linee e il 40,6% non ne ha la benché minima conoscenza.

<sup>59</sup> Vedi anche V. SANTONI, *Welfare aziendale: quali opportunità e quali rischi?*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 23 agosto 2018. Sul punto, anche 1°rapporto Censis, *cit.*, 36 ss.

servizi offerti e dal basso profilo degli stessi. Basti pensare a quelle aziende che offrono *Welfare* aziendale basandosi solo sull'offerta di prestazioni quali le convenzioni per cinema, palestre, etc.

Il pericolo è quello di perdere di vista l'obiettivo principale, che ha motivato la nascita del settore, ossia la tutela sociale del lavoratore in un contesto di rattrappimento del *Welfare* di matrice pubblica.

Occorre, pertanto, la specializzazione e la personalizzazione sempre più accurata dei servizi e delle prestazioni erogate. Esse devono risultare perfettamente conformate al *target* dei lavoratori cui sono destinate in modo tale che essi riescano a percepirne tutta l'intrinseca utilità.

Questo meccanismo consente e consentirà di vedere nell'azienda una comunità di interessi e un mero luogo di lavoro.

La sfida vera e propria però è quella di realizzare un ragionevole bilanciamento tra interessi contrapposti, personalizzando i servizi erogati senza perdere l'anima del *Welfare*, garantendo standard elevati di qualità e, al contempo, sostenibilità di tutto il settore nel lungo periodo.

# CAPITOLO III

## I MODELLI VIRTUOSI DI *WELFARE* AZIENDALE IN ITALIA E ALL'ESTERO

**Sommario:** 3.1. Un paradiso a misura di dipendente: il caso *Google* – 3.2. Le politiche di *welfare* di *Netflix*: non una famiglia ma una squadra - 3.3. Le “Google italiane”: l’azienda pavese *7Pixel* e l’ombra *Vetrya* – 3.4. Altre aziende illuminate italiane – 3.5. Modelli differenziati di *welfare aziendale* - 3.5.1. Il patto generazionale, la banca etica e la *baby-week* di *Luxottica* – 3.5.2. Il lavoro *green* e il maggiordomo aziendale di *Diesel* – 3.5.3. Il “capitalismo umanistico” di Brunello Cucinelli - 3.5.4. La filosofia di *giving back* di *Cisco* e di *Hilton* – 3.5.5. Il *Best Place to Work* nel 2018: *American Express*.

### **3.1. Un paradiso a misura di dipendente: il caso *Google***

La fondatezza dell’idea secondo la quale un dipendente più felice in ragione dei benefici aziendali di cui fruisce è un dipendente più produttivo trova la sua più eclatante conferma nella nota azienda di *Mountain View, Google*.



Google ha predisposto politiche di *welfare* che coprono ogni necessità dei *Googlers* – così sono chiamati i lavoratori dell'azienda - creando un vero e proprio paradiso a misura di dipendente. Infatti, il reparto HR dell'azienda, formato perlopiù esperti psicologi e sociologi, si è trasformato in un sofisticato laboratorio di sperimentazione, in cui, attraverso l'osservazione dell'esperienza empirica, viene costantemente rilevato il fabbisogno dei dipendenti e, di conseguenza, viene perfezionata la *policy* di *welfare* dell'azienda. Ci si sofferma su ogni aspetto della vita dei *Googlers*, per cercare di comprendere qual è quel *quid pluris* che li renderebbe ancora più felici e realizzati.

Nell'ottica di *Google*, ciò che rileva è il risultato, il conseguimento dell'obiettivo. Risultano, invece, completamente irrilevanti i mezzi attraverso il quale l'obiettivo viene raggiunto, nonché il modo attraverso il quale il tempo viene speso dai propri dipendenti.

Ciò determina anche una indiretta responsabilizzazione del lavoratore. Egli è ben consapevole del fatto che, entro un determinato lasso temporale, deve portare a termine un determinato risultato, spesso anche in *team* con altri soggetti. Se vuole conservare il suo posto nell'azienda e vuole migliorare la sua posizione, sarà incentivato a non dedicarsi eccessivamente all'ozio, ma ad essere il più produttivo possibile per assicurarsi il raggiungimento dell'obiettivo.

Google ha tratto ispirazione da un'azienda italiana, ossia proprio dal modello inaugurato da Adriano Olivetti negli Anni

40<sup>60</sup>, connotato dall'idea secondo cui il benessere dei propri dipendenti coincide con il benessere dell'azienda.

Tale prototipo viene rivisto, calibrato alla stregua delle più moderne esigenze e perfezionato, creando una sorta di “cittadinanza transnazionale di welfare privato”<sup>61</sup>. Il *googler*, infatti, ovunque si trovi e per qualsiasi società del gruppo collabori, gode di un *welfare* privato armonizzato che supera ogni confine geografico; l'azienda, infatti, usa ovunque i medesimi criteri di rilevazione dei bisogni del dipendente e utilizza come risposta agli stessi il medesimo schema vincente.

I punti più salienti del piano di *welfare aziendale* di Google sono cinque<sup>62</sup>:

1) *Stay healthy, save time*

In primo luogo l'azienda, investe sulla salute dei propri dipendenti. E ciò non solo perché ha a cuore le loro sorti personali, ma perché solo un dipendente in buona salute può lavorare bene ed essere produttivo per l'azienda.

In tale prospettiva, il *Googler* non solo beneficia dell'assistenza sanitaria integrativa, ma ha altresì una serie di

---

<sup>60</sup> Sul punto si rinvia al Capitolo I.

<sup>61</sup> M. FAIOLI, *Welfare privato in Europa. Casi di studio e comparazione*, in Libro dell'anno del diritto Treccani, 2017, 14.

<sup>62</sup> Per un approfondimento sulle politiche di *Welfare* ideate da Big G si rinvia a LAAKMANN MCDOWELL G., *The Google Resume: How to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any Top Tech Company*, Hoboken N.J. - Wiley, 2011.

altri *benefit* finalizzati alla salvaguardia del proprio benessere psico-fisico, in modo tale che egli sia sempre “*healthy and happy*”.

Il servizio più rilevante in materia è l’*Health Coaching*. Esso si sostanzia nell’offerta quotidiana ed integralmente gratuita da parte di *Google* di cibo e bevande rigorosamente biologiche, riferibili anche alla produzione locale.

È il primo e principale strumento usato dall’azienda per incentivare uno stile di vita salutare, ma non l’unico. Infatti, allo stesso scopo, l’azienda prevede anche percorsi di miglioramento fisico fissati con un *trainer* che viene messo a disposizione ogni giorno nella palestra aziendale che i dipendenti possono frequentare altrettanto gratuitamente.

### 2) *Travel without worries*

Il *Googler* deve poter viaggiare senza problemi.

A tal fine, il piano di *welfare* aziendale prevede apposite forme di sussidio per far fronte ad eventuali problematiche che possano insorgere durante un viaggio ovunque nel mondo, a eventuali casi di pericolo o altra emergenza che si verifichi in tale evenienza.

### 3) *More time with your baby*

Un altro elemento cui *Google* attribuisce grande rilevanza è rappresentata dalla conciliazione tra la vita privata e il lavoro in azienda, mettendo a disposizione le risorse economiche necessarie anche per far fronte alla maternità e alla genitorialità.

A tal fine, è previsto uno speciale sostegno al reddito per le prime 4 settimane di vita del bambino. Inoltre, a partire dal 2007 i neopapà possono richiedere fino a sei settimane di pausa, mentre il congedo delle neomamme può arrivare a 18 settimane da gestire in completa autonomia.

#### 4) *Never stop learning*

Il *Googler* deve essere una persona che ha sete di conoscenza e deve essere sempre pronto ad ampliare il proprio *know-how* sia nel proprio settore di interesse, sia a livello di cultura generale. L'azienda è convinta che il dipendente non debba mai smettere di aggiornarsi e di perfezionare la propria preparazione.

In tale ottica ogni *Googler* ha diritto al rimborso di spese per la propria formazione. Inoltre, ha diritto a fruire di un congedo per formazione specialistica universitaria a tempo pieno, con un rimborso spese non marginale<sup>63</sup>.

#### 5) *Legal aid for less*

Il *Googler* riceve prestazioni legali di assistenza o consulenza a costo ridotto mediante una forma di mutualizzazione offerta dall'azienda. La convinzione di fondo è che l'azienda deve aiutarlo a difenderlo nell'ipotesi in cui se ne ravvisi la necessità.

---

<sup>63</sup> Si può trattare di anche più di 150.000 dollari per un periodo non superiore a 5 anni di congedo.

Insomma, *Google* tratta i propri dipendenti in modo tale che si sentano parte di un'unica grande famiglia, sviluppando il reciproco spirito collaborativo e, al contempo, una totale dedizione all'azienda. A questo scopo, *Google* organizza feste, gite e vacanze per i dipendenti, come lo sci durante la stagione invernale o i picnic durante l'estate. I lavoratori hanno altresì diritto a massaggi personalizzati, lezioni di musica e hanno la possibilità di portare il proprio cane in ufficio. Peraltro, tra una pausa lavorativa e l'altra, possono fruire delle aree gioco e *relax* appositamente predisposte in azienda, organizzando, anche in *team*, una partita di biliardino o possono optare per un giro in bicicletta all'esterno.

A tali benefici, degni di nota in quanto eccentrici rispetto a ciò che normalmente accade nelle aziende, si aggiunge una grande flessibilità interna ed uno stipendio per singolo dipendente nettamente sopra la media, oltre a bonus periodici e *stock option*<sup>64</sup>.

Non a caso *Google* è al primo posto del *Great Place to Work*, cioè la classifica mondiale delle multinazionali in cui, secondo i dipendenti, si lavora meglio,<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> I dipendenti *Google* hanno uno stipendio medio di 140mila dollari, che aumenta in modo esponenziali per le figure dirigenziali dell'azienda

<sup>65</sup>Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/>. Si tratta della classifica stilata per l'anno 2018. *Google* si colloca al primo posto per il quarto anno consecutivo. È seguita da *Sas Institute*, specializzata in information technology e business intelligence, e *W. L. Gore & Associates*, gli inventori del tessuto *Gore-Tex*.

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

Ciascun *Googler* ha a disposizione tutto ciò che occorre per vivere felicemente l'esperienza aziendale e per migliorare le proprie competenze professionali durante lo svolgimento dell'attività lavorativa, beneficiando a sé stesso e all'azienda.

### **3.2. Le politiche di *welfare* di *Netflix*: non una famiglia, ma una squadra**

Un'altra azienda tra i cui dipendenti si registra un elevato "tasso di felicità" è *Netflix*, nata in California nel 1997<sup>66</sup> ed operante nel settore della distribuzione via internet di film, serie televisive e altri contenuti d'intrattenimento<sup>67</sup>.

La differenza sostanziale tra le politiche di *welfare* aziendale di *Netflix* e quelle poc'anzi esaminate di *Google* risiede nel fatto che la prima preferisce non dare l'impressione ai propri dipendenti di essere una "famiglia", quanto piuttosto una

---

<sup>66</sup> All'epoca il *core business* dell'azienda era rappresentato dal noleggio di videogiochi, CD e DVD.

<sup>67</sup> In merito alla policy di *Netflix* si veda, McCORD P., *How Netflix reinvented HR*, in *Harvard Business review*, gennaio-febbraio 2014

squadra in cui il *team* ha una rilevanza maggiore rispetto ai singoli atomisticamente considerati.

L'azienda mira a costruire quello che essa stessa chiama “*dream team*”, la squadra dei sogni. Ne costituisce diretta conseguenza che resterà a lungo a lavorare in *Netflix* solo chi si rivela effettivamente utile alla squadra.

Emblematici della prospettiva accolta sono i c.d. *keepers test*, effettuati spesso dagli esperti delle risorse umane dell'azienda nei confronti dei *manager* per decidere chi tra i dipendenti è dentro e chi fuori. Sulla base di tale peculiare strategia, viene sottoposta al *manager* l'ipotesi di tagliare fuori uno dei dipendenti al solo fine di verificare quanto egli sia disposto a prodigarsi affinché non venga estromesso dall'azienda e rimanga nella squadra. Quanto più il *manager* è disposto ad adoperarsi perché venga trattenuto, tanto più evidentemente il dipendente è utile alla squadra e merita di continuare a lavorare in *Netflix*.

Emblematico appare altresì uno dei compiti di cui sono investiti i *manager*, a partire dal CEO: questi ultimi hanno la responsabilità di creare una cultura aziendale. Si tratta di un insieme di valori, presupposti e della visione di un'azienda. La dirigenza dell'azienda deve dare il buon esempio e agire in modo tale da trasmettere tale cultura ai dipendenti.

Non essendo una comunità familiare, i dipendenti di *Netflix* non prendono parte a eventi aziendali come feste, tornei, tributi e simili. Ma ciò non significa che manchino i *benefit*.

Tra i *benefit* più ambiti rientra sicuramente quello di poter andare in ferie in qualsiasi momento dell'anno, senza necessità di prefissare il periodo di vacanza. Non solo i giorni di ferie, ma anche l'orario di lavoro non sono monitorati dall'azienda.

Ciò all'evidente fine di responsabilizzare il lavoratore ed indurlo a gestire al meglio l'orario lavorativo nel suo stesso interesse, prima ancora che in quello dell'azienda.

Compensare i giorni di ferie, quindi, costituisce onere del lavoratore, mediante straordinari se necessari e altre prestazioni simili.

Questa è la ragione per la quale *Netflix* tende ad assumere prevalentemente solo adulti “completamente formati”, e cioè persone mature, in grado di gestirsi in autonomia. I dipendenti devono essere in grado di confrontarsi apertamente con i propri responsabili, con i propri colleghi e con eventuali sottoposti, nonché di adattare le *policy* dell'azienda riguardo la gestione delle risorse umane in maniera flessibile, plasmandole sulle esigenze del caso concreto<sup>68</sup>.

Discorso analogo vale per i congedi di maternità o paternità.

Ma la volontà di esaudire i desideri, anche quelli più “estremi”, dei propri dipendenti in *Netflix* non si ferma qui. Infatti, al pari di *Facebook*, *Spotify* e di altre grandi realtà aziendali soprattutto americane, *Netflix* offre ai lavoratori addirittura il finanziamento di un eventuale cambio di sesso,

---

<sup>68</sup> In tal senso McCord, *op. cit.*



sostenendo i costi di tutto ciò che è necessario per passare da un genere all'altro, a partire dall'operazione chirurgica fino al trattamento ormonale.

Tutto ruota attorno ad un'unica comune convinzione: il benessere dell'individuo va di pari passo con quello dell'azienda. Se l'individuo è felice e, nello specifico, è felice del proprio luogo di lavoro e delle proprie condizioni lavorative, la produttività dell'azienda ne risentirà in positivo.

E allora l'azienda è tenuta a fare quanto oggettivamente possibile per renderlo felice, nel proprio stesso interesse.

Alla luce dei risultati economici raggiunti dalle realtà aziendali in esame, evidentemente si tratta di una strategia vincente, che tuttavia abbisogna per la sua attuazione di esperti in varie branche (psicologi, statistici, sociologi, etc), onde evitare che sortisca l'effetto contrario trasformandosi in un *boomerang*.

### **3.3. Le “Google italiane”: l'azienda pavese *7Pixel* e l'ombra *Vetrya***

L'esempio di *Google* si sta diffondendo progressivamente anche nella realtà aziendale italiana.

Un modello virtuoso di recente emerso nelle classiche è quello dell'azienda *7Pixel*, nata nel 2002 e situata nelle

campagne pavesi di Giussago, *leader* nel mercato della comparazione prezzi degli operatori di *e-commerce*.

Tale azienda, inserita nella classifica 2017 del *Great Place to Work*, nella categoria *medium companies Italia*<sup>69</sup>, rappresenta il primo esempio in Italia di *holocracy*, una metodologia americana concepita per massimizzare i risultati di ciascun dipendente.

In questa prospettiva, l'azienda è concepita alla stregua di un frattale con diverse dimensioni, di cui si riproduce lo stesso tipo di modello a cerchio.

La sede è stata costruita con materiali ecocompatibili e con pannelli fotovoltaici, mettendo a disposizione gratuitamente ai propri dipendenti sia colonnine di rifornimento metano per l'auto sia una postazione per la ricarica elettrica. Inoltre, viene fornita, in comodato d'uso, una bicicletta a pedalata assistita per ciascun dipendente. È agevolmente intuibile la *ratio* di eco sostenibilità e di tutela dell'ambiente sottesa a tali scelte aziendali.

Moltissimi sono anche gli spazi comuni, dai campi di calcetto e di tennis fino alla palestra attrezzata. Ma l'azienda mette a disposizione anche il fruttivendolo ogni martedì, il servizio di tintoria, convenzioni, gite, feste e molto altro.

---

<sup>69</sup> Sul punto cfr. G. MALLONE, *Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7pixel*, 2 giugno 2015, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Sulla scorta dei benefici offerti, emerge che l'idea è la stessa di *Google*, sia pur da attuarsi come mezzi più limitati, cioè quella di creare una grande comunità familiare che renda felice il dipendente di raggiungere il posto di lavoro ogni mattina<sup>70</sup>. Per converso, i benefici personali concessi ai lavoratori impattano positivamente sul clima aziendale: migliorano la collaborazione tra persone e tra reparti, riducono l'assenteismo e incrementano l'efficienza lavorativa, senza peraltro avere un costo particolarmente elevato.

L'azienda, in grande espansione negli ultimi anni, ha una pluralità di sedi ulteriori: una a Varese e un'altra a Madrid. I *benefit*, ove possibile, sono unitari travalicando i confini geografici; ove, invece, è impossibile o è ritenuto più opportuno, sono calibrati sulla base del contesto e delle diverse dimensioni dell'azienda<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Secondo le parole di Nicola Lamberti, amministratore delegato di 7Pixel, “*Il nostro welfare nasce per rendere il mondo un po' migliore di come l'abbiamo trovato*” (G. MALLONE, *op. cit.*)

<sup>71</sup> Nelle dichiarazioni del CEO Lamberti si legge che “*Se il numero piccolo ha il vantaggio di poter coinvolgere le persone direttamente, l'aumento delle dimensioni consente di costituire la massa critica per implementare iniziative più consistenti. Per quanto riguarda la mensa, ad esempio, a Varese abbiamo optato per una convenzione con un ristorante della zona. Abbiamo invece replicato l'iniziativa relativa all'acquisto di biciclette elettriche per i collaboratori, ma non abbiamo potuto offrire anche qui il distributore di metano presente a Giussago. Ciononostante, il legame con i dipendenti della sede di Varese è “speciale”. Sono tutti ex-studenti di informatica dell'Università degli Studi dell'Insubria, cui 7Pixel ha finanziato la borsa di dottorato. I due o tre dottorandi, selezionati*

Le iniziative sono rivolte a tutti i dipendenti, ivi compresi i consulenti esterni, e sono utilizzate in base ai bisogni di ciascuno sia per quanto riguarda la fruizione dei servizi che la richiesta di contributi economici.

Entrando più direttamente nel merito dei *benefit* offerti da 7Pixel, l'azienda punta anzitutto sull'assistenza sanitaria, offrendo una copertura sugli infortuni verificatisi 24H su 24H e 365 giorni all'anno. Ma l'azienda ripone anche grande fiducia circa l'importanza della continua formazione del dipendente, sia per apportare un valore aggiunto al lavoro svolto in azienda, sia per rendere ogni collaboratore libero di lasciarla in qualsiasi momento *“con il maggior numero di carte da giocare, così che sia veramente libero di scegliere se restare”*<sup>72</sup>.

7Pixel si distingue anche per gli incentivi forniti alla maternità e alla genitorialità

In primo luogo, fornisce un consistente contributo al pagamento della retta dell'asilo nido che in genere copre almeno la metà della spesa.

Inoltre, l'azienda eroga un contributo per i libri scolastici dei figli e organizza occasioni di incontro in azienda, come la festa di Natale.

---

*dall'Università e “sponsorizzati” ogni anno da 7Pixel, vengono inseriti direttamente in azienda al termine del dottorato. Poiché vivono già a Varese, abbiamo aperto per loro la sede distaccata, così che possano avere una struttura di lavoro più vicina a casa e alla famiglia”.*

<sup>72</sup> Così il CEO N. Lamberti nell'intervista contenuta in G. MALLONE, *op. cit.*

Lascia anche a disposizione dei figli adolescenti uno spazio studio con una biblioteca e un'area gioco con le *consolle* e i videogiochi di maggior notorietà in cui possono studiare, giocare e socializzare, vicini ai loro genitori.

Un'altra piccola azienda le cui politiche di *welfare* sono modellate sulla falsariga di quelle di *7Pixel*, soprattutto in materia di maternità e di genitorialità, è quella di Roberto Brazzale, titolare dell'omonima impresa lattiero casearia che opera fra Zanè, in provincia di Vicenza e la Repubblica Ceca.

L'azienda ha lanciato, infatti, il *baby bonus*, cui il dipendente ha diritto dopo i primi due anni di lavoro in azienda.

Si tratta, evidentemente, di due aziende, di imprese "illuminate". "Illuminate" perché, ad oggi, meno del 10% delle piccole e medie imprese italiane offre un servizio di assistenza per i lavoratori e le loro famiglie<sup>73</sup>.

Si auspica, pertanto, che possano fornire il buon esempio in materia di politiche di *Welfare* ad altre realtà aziendali italiane di dimensione medio-piccola.

Sulla falsariga del modello americano di *Google* e di quello italiano incarnato da *7Pixel*, sta cercando di collocarsi anche una nuova impresa di medie dimensioni sorta nelle campagne umbre, nei pressi di Allerona, in provincia di Orvieto.

---

<sup>73</sup> Fonte III Rapporto Welfare Index Pmi, promosso da Generali con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni, presentato il 12.03. 2018.

Si tratta di *Vetrya*<sup>74</sup>, nata nel 2010, quotata in Borsa e *leader* riconosciuto nello sviluppo di servizi *digital*, applicazioni e soluzioni *broadband*.

Già negli esterni, i fondatori hanno privilegiato lo stile del colosso americano. *Vetrya* è inserita in un quartier generale in cui gli allestimenti hanno uno stile *minimal*, si trovano *gadget* ovunque e tutto è realizzato con colori pastello, ispirati alle grandi aziende *hi-tech* e pensati per creare le migliori condizioni di lavoro possibile in un clima disteso e informale.

*Vetrya* è inserita in un vero e proprio *campus* dotato di spazi verdi, aree di svago, impianti sportivi, zone per formazione e ricerca in un'area italiana non certo molto avvantaggiata dalla presenza di infrastrutture e dall'attrazione di investimenti per le imprese.

I dipendenti hanno un'età media di 33 anni e non devono timbrare cartellini. Né gli orari lavorativi, né le presenze sono monitorate dall'azienda, la quale verifica solo il raggiungimento degli obiettivi dei singoli e dei *team* che essi compongono e la realizzazione dei progetti collaborativi.

Per tali ragioni, anch'essa ha meritato i riconoscimenti di *Great Place to Work* assegnati alle imprese in cui si lavora meglio<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> Cfr. [www.vetrya.com](http://www.vetrya.com)

<sup>75</sup> L'azienda è stata premiata come "*Best Workplaces for Innovation Italia 2018*".  
Fonte: [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com).

Nel *campus*, creato a misura di dipendente, c'è tutto quello di cui può avere bisogno: dal *Vetrya Cafè* e *Vetrya Shop*, punto di ristoro per i dipendenti e gli ospiti e negozio per il *merchandising* dell'azienda, al *Vetrya Sharing*, area di condivisione e formazione con strumenti digitali; dalla *Vetrya Demo Hall*, in cui vengono presentate le attività di *Vetrya* cercando di offrirne la massima esemplificazione all'esterno, al *Vetrya Senior Training*, zona dedicata ad alfabetizzazione e formazione digitale delle persone più anziane, per metterle in condizione di avvalersi in modo consapevole dei servizi offerti dal *web*.

E infine, nonostante gli *standard* altamente tecnologici cui si uniforma l'azienda, c'è la *Vetrya Digital Detox*, un luogo finalizzato proprio ad incontrarsi di persona, a socializzare e a “disintossicarsi” dal digitale. Questo è l'unico luogo dell'azienda in cui manca volontariamente la connessione web e del segnale telefonico, sicché sono possibili unicamente attività *off-line*.

Anche il Gruppo *Vetrya* rappresenta, dunque, un modello molto virtuoso con riferimento alla capacità di lettura del futuro, alla creatività scientifica e al *welfare* aziendale.

### 3.4. Le grandi aziende “illuminate” italiane

Come anticipato, i dati a disposizione evidenziano che in Italia il fenomeno del *welfare aziendale* riguarda un numero ancora molto limitato di imprese. Prevalgono misure ancora non pienamente in grado di intercettare efficacemente i nuovi bisogni sociali e non si è ancora registrato un forte sviluppo di modelli in grado di coinvolgere il territorio per la generazione di reti di servizi che possano inserirsi a pieno titolo in un sistema di *Secondo Welfare*.

Ad ogni modo, salvo le imprese illuminate precedentemente esaminate e poche altre, i principali interventi di *welfare aziendale* si riscontrano all'interno delle grandi imprese, tendenzialmente osservate dalle PMI come laboratori di sperimentazione delle nuove tecniche.

La nuova stagione è stata aperta dal modello di *welfare* adottato dall'azienda Luxottica<sup>76</sup> dopo una lunga concertazione con i sindacati, con cui sono stati stanziati 2 milioni di investimento per il 2010 ed è stato strutturato un meccanismo

---

<sup>76</sup> Protocollo d'intesa tra Luxottica e i sindacati firmato l'11 febbraio 2009 avente ad oggetto l'impegno a realizzare un Sistema di welfare aziendale per i dipendenti e le loro famiglie in Italia. L'Accordo definitivo è stato siglato il 14 dicembre 2009. Sul punto cfr. R. CARAGNANO, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175); R. BANDERA, *Luxottica: siglato il nuovo accordo sul welfare aziendale*, 5 giugno 2013, in <http://www.secondowelfare.it>.



che prevede misure che vanno dalla sanità, alla spesa alimentare, alla scuola.

Si tratta di un vero e proprio *leading case* in quanto Luxottica, nella prima fase di applicazione, ha effettuato un investimento in *welfare* a costo zero: ha promesso infatti la realizzazione del piano tramite il reinvestimento dei risparmi che si sarebbero prodotti in termini di produttività, quasi come un premio di risultato. Successivamente, alla luce degli eccezionali risultati raggiunti in termini di soddisfazione e motivazione dei lavoratori, l'esperimento è divenuto una vera e propria filosofia imprenditoriale.

Le tre iniziative più rilevanti facenti parte del “*Programma Welfare*” di Luxottica sono: il carrello della spesa, la cassa sanitaria e le borse di studio/rimborso libri di testo per i figli dei dipendenti.

A ciò si aggiungono ulteriori iniziative che, pur al di fuori del “*Programma Welfare*”, sono molto innovative: distribuzione di azioni del gruppo tra tutti i dipendenti, la banca ore, il permesso di paternità retribuito fino a 5 giorni lavorativi, più flessibilità nella gestione delle presenze e riconoscimento dei part-time.

Inoltre, è prevista la *job sharing* familiare: si tratta di una misura finalizzata a mantenere la capacità reddituale del nucleo familiare e a favorire la formazione dei figli, attraverso la possibilità per il coniuge o il figlio del dipendente di sostituirlo per un periodo limitato, ove quest'ultimo debba assentarsi.

Il paniere di opportunità, suddiviso negli ambiti previsti dal legislatore (ad esempio spese per l'istruzione, la famiglia o la cultura e il tempo libero), viene costantemente aggiornato e arricchito nel tempo per rispondere a specifiche richieste o a necessità emergenti dei lavoratori.

*Luxottica*, inoltre, si impegna a restituire ai dipendenti parte del beneficio contributivo riconosciuto dall'attuale normativa all'azienda, pari al 10% dell'ammontare del premio convertito in *welfare*<sup>77</sup>.

Ad integrazione dei numerosi servizi di assistenza sanitaria e prevenzione già attivi nell'ambito del *Sistema Welfare*, *Luxottica* ha introdotto da ottobre 2017 a favore dei suoi dipendenti di età superiore a quarant'anni, una campagna di prevenzione attraverso un *check-up* medico completo e gratuito<sup>78</sup>. Ai dipendenti sopra i cinquant'anni viene data inoltre la possibilità di usufruire anche di un'ulteriore visita specialistica a scelta.

Anche nell'ottica della nota azienda *Nestlè Italia*, colosso alimentare *leader* nel mondo, le persone sono al centro

---

<sup>77</sup> Il valore netto finale sarà pertanto superiore non solo al corrispettivo liquidato in busta paga, soggetto a tassazione, ma anche al lordo di partenza.

<sup>78</sup> Il pacchetto di controlli comprende i necessari esami di laboratorio e strumentali e visite specialistiche tra cui, con diversa periodicità, cardiologica, ginecologica e dermatologica.

dell'interesse aziendale, essendo proprio loro la chiave di volta del successo dell'azienda<sup>79</sup>.

Anche la Nestlè si è resa conto che sviluppare il *welfare* aziendale è importante per una pluralità di ragioni. Da quello più strettamente d'interesse aziendale di offrire servizi che rendano l'azienda più competitiva, capace di trattenere talenti e valorizzare le persone, a quello di dare della stessa un'immagine positiva e più competitiva nel segmento di mercato in cui opera.

La famiglia, la crescita personale di ciascun dipendente, l'interazione con il territorio e il contesto sociale sono alcuni dei tratti distintivi del concetto di *welfare* aziendale in Nestlé.

Tra le principali iniziative adottate dall'azienda si rammentano il congedo di paternità della durata di due settimane pagato al 100%, lo *smart working*<sup>80</sup> per una gestione più autonoma del lavoro, il cd. “*Progetto 90 giorni*” (marchio registrato) *Junior Camp Nestlé*, vale a dire un centro estivo per intrattenere i figli dei dipendenti nel periodo di chiusura delle scuole. A ciò si aggiungono stipendi più elevati, *bonus* e premi più ricchi, aumento salariale e una banca ore solidale: sono queste le principali novità previste nel contratto integrativo del Gruppo Nestlè per il quadriennio 2018-2021.

---

<sup>79</sup> Cfr. il sito *web* dell'azienda: <http://www.nestle.it>

<sup>80</sup> Da quanto risulta sul sito dell'azienda, sono oltre 13.500 le giornate di lavoro agile fruite nel solo anno 2016.

Infine, vale la pena di rammentare, il piano *welfare* di *Siemens Italia*, azienda leader di soluzioni per la generazione e trasmissione di energia e per le infrastrutture, l'automazione e il *software* per l'industria.

L'iniziativa più rilevante avviata nel 2017, accanto allo *smart working* che consente anche di lavorare da casa, è data dall'avvio del programma “*Good Life Siemens*”, un piano che prevede *benefit* e strumenti di *welfare* aziendale destinati ai lavoratori e alle loro famiglie<sup>81</sup>. L'elemento principale di questo progetto è rappresentato da una piattaforma digitale che consente ai lavoratori di convertire il *in toto o in parte* il premio di produttività in “conto welfare”, cioè un *budget* da spendere all'interno del portale digitale in *benefit* e altre forme di *welfare*.

Questa piattaforma è stata strutturata in modo da offrire soluzioni per tutti i dipendenti: dai più giovani – che tendenzialmente preferiscono utilizzare il proprio premio per una vacanza o per partecipare a concerti e spettacoli – alle famiglie – che, ad esempio, possono ricevere dei contributi per l'asilo o per la scuola dei figli – fino a coloro che hanno un familiare anziano o non autosufficiente.

---

<sup>81</sup> Cfr. il sito *web* dell'azienda: <http://www.siemens.it>

### 3.5. Modelli differenziati di *welfare aziendale*

Come si è evidenziato finora il modello di *welfare aziendale* non è unico, ma presenta delle specificità a seconda della realtà di volta in volta presa in considerazione<sup>82</sup>.

Il personale delle risorse umane escogita soluzioni talora diverse prevalentemente per due ordini di ragioni.

In primo luogo, perché i benefit che rendono i lavoratori “felici” non sono necessariamente sempre gli stessi ma possono variare in ragione del contesto spazio-temporale in cui esplicano la loro prestazione lavorativa e della specifica tipologia di attività esercitata. Solo un piano di *welfare* personalizzato può contribuire in maniera determinante ad attrarre, trattenere e motivare le risorse dell’azienda.

In secondo luogo, perché ciascuna azienda mira a connotare il proprio modello di *welfare* di una originalità sua propria che consenta di distinguerla dalle altre, aumentando la propria appetibilità sul mercato e, al contempo, accrescendo la propria reputazione commerciale.

A questo punto, pare interessante analizzare qualcuno dei più originali modelli di *welfare aziendale* proposti negli ultimi anni da alcune aziende italiane.

---

<sup>82</sup> Sul punto si veda anche E. PAVOLINI, F. CARRERA, *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in U. Ascoli, M. L. Mirabile, E. Pavolin, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, 2013, 150 ss.

### 3.5.1. La *baby-week* di *Luxottica*

Si è già visto, nelle pagine precedenti, come *Luxottica* abbia il merito di aver inaugurato il *welfare* aziendale in Italia, concludendo un accordo sindacale a tale fine destinato a diventare un modello per le altre realtà aziendali italiane.

Uno dei punti più qualificanti del piano *welfare* di *Luxottica* consiste nella c.d. *baby week*, prevista dall'azienda nella prospettiva di incentivare al massimo livello la maternità e, più in generale, la genitorialità, che si aggiunge ai congedi retribuiti previsti per il caso di nascita di un figlio.

Si tratta di una settimana di permesso retribuito accordato ai genitori, in occasione dell'inserimento dei figli negli asili nido.

Una tale iniziativa mostra l'attenzione rivolta dall'azienda non solo al dipendente in sé, ma anche alle famiglie e ai valori su cui le stesse si fondano. Conseguenza naturale di un modello di *welfare* improntato su benefici come questi – insieme a molti altri – è l'ampliamento del consenso all'interno dell'azienda, la fidelizzazione dei dipendenti e l'estensione del senso di appartenenza all'azienda. Il *turn over*, di conseguenza, diminuisce in modo considerevole.

Il posto di lavoro non viene più percepito come un ostacolo alla realizzazione delle proprie necessità ed aspettative familiari, bensì come uno strumento di agevolazione che consente di realizzarle nel miglior modo possibile. E per questa

ragione si evita di lasciare un'azienda che consente un tale stile di vita.

Come dimostrano i risultati registrati da *Luxottica* soprattutto a partire dal 2015, più l'azienda ha offerto ai propri diecimila dipendenti servizi da questi ricercati e desiderati (la *baby week* è stato in assoluto uno tra i più apprezzati) e più i lavoratori hanno mostrato di provare soddisfazione. Al contempo, è aumentato in maniera esponenziale la produttività di ciascuno di essi e loro *engagement index* (indice d'impegno del lavoratore).

Accanto alla *baby week*, la cui fruibilità è fisiologicamente circoscritta a quei dipendenti che sono divenuti genitori, un altro punto qualificante del piano *welfare* di *Luxottica* è rappresentato dalla c.d. banca etica delle ore.

Ciascun dipendente può donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate a favore di uno o più colleghi che ne avessero necessità. Si tratta di una misura perlopiù a quei dipendenti in difficoltà che devono assistere figli, coniugi, conviventi o genitori che versino in gravi condizioni di salute e non abbiano più la possibilità di usufruire di permessi o di ferie arretrate.

L'azienda evidentemente mira a favorire e a rafforzare la solidarietà tra colleghi, creando un'unica grande famiglia anche sul posto di lavoro.

Ma il piano *welfare* di *Luxottica* va anche oltre, mirando alla valorizzazione del talento giovanile. A tal fine ha stipulato il

c.d. patto generazionale con le Organizzazioni sindacali il 1° dicembre 2015, in vigore fino al 1° dicembre 2018<sup>83</sup>.

Tale patto ha il duplice obiettivo di favorire l'ingresso in Luxottica di giovani lavoratori ed agevolare i dipendenti che, a pochi anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, intendono optare per un impegno lavorativo ridotto.

Nel suddetto periodo *Luxottica* ha dato la possibilità a cento dipendenti a tre anni dalla pensione di chiedere il *part-time* al 50% <sup>84</sup> senza alcuna incidenza sul proprio trattamento pensionistico, offrendo ad un pari numero di giovani – selezionati esclusivamente secondo criteri di merito – l'opportunità di un'assunzione a tempo indeterminato.

L'azienda ha previsto e realizzato nel suddetto triennio 600 assunzioni a tempo indeterminato.

### **3.5.2. Il maggiordomo aziendale di *Diesel***

Anche *Diesel*, multinazionale della moda italiana, con sede tra le colline vicentine di Breganze, si distingue per alcune

---

<sup>83</sup> Fonte: [www.luxottica.com](http://www.luxottica.com)

<sup>84</sup> Per i lavoratori affetti da gravi patologie o malattie invalidanti la durata del patto generazionale è estesa a cinque anni, con la possibilità di accedere al *part-time* al 50% già a cinque anni dalla pensione.



misure di *welfare* particolarmente originali previste a favore dei propri dipendenti<sup>85</sup>.

Anzitutto, la sede è inserita all'interno di un parco collinare dove è presente un asilo per i figli dei propri dipendenti con un orto annesso, campi da squash, da tennis e da calcio, oltre ad una fattoria, la cd. *Diesel far*.

Ciò pare già sufficiente per comprendere quale sia l'idea di fondo del amministratore delegato dell'azienda, Renzo Rosso, ossia proprio quello di creare un'“azienda green, inserita all'interno di un quartier generale eco-sostenibile capace di assicurare tutti i comfort ai propri dipendenti”<sup>86</sup>.

Si tratta di un modello che nasce dal sogno di tornare a rispettare i cicli della terra, assicurando un giusto guadagno alle persone e producendo cibi sani.

---

<sup>85</sup> Vd. S. MARONCELLI, *Il welfare aziendale made in Diesel: una proposta controcorrente*, in *Vita e pensiero*, 2014.

<sup>86</sup> In una intervista al CEO Renzo Rosso, disponibile su <https://style.corriere.it/persone/il-welfare-secondo-renzo-rosso-dallazienda-eco-al-microcredito>, si legge “*La cosa che ho curato di più è la luce: tanta e naturale, per lavorare in comfort. Nei vetri, spessi 20 cm, e che da soli mi sono costati quattro milioni, si nascondono tendine che si autoregolano per tenere costanti illuminazione e temperatura. Sui tetti alti ci sono i pannelli solari, ma su quelli bassi, che si vedono dalle finestre, crescono prati: non mi piace che i miei dipendenti si affaccino e vedano tegole. Poi, ci sono i servizi per gli impiegati a prezzo popolare: centro estetico con, ad esempio, trattamenti drenanti, aromaterapia e vari tipi di massaggi, squash, palestra, ristorante, auditorium, tennis, campo di calcio. E gli orti, coltivati dai bambini dell'asilo aziendale con Slow Food.*”

Tutto viene convertito al biologico: frutta, verdura, olio e allevamenti. Nella fattoria si contano oltre cento mucche e nascono vitelli ogni giorno, i cui prodotti vanno a beneficio dei propri dipendenti che sono indotti così a condurre uno stile di vita salutare, improntato sul cibo sano e sulla continua possibilità di respirare aria non contaminata.

Ma se questo elemento di originalità ricorda l'azienda pavese *7Pixel*, ve n'è un altro del tutto *sui generis* che rende il modello di *welfare* di *Diesel* diverso da quello della maggior parte delle altre realtà aziendali italiane.

Si tratta del maggiordomo aziendale, che è colui che permette di conciliare il lavoro con le incombenze del quotidiano, il quale sbriga le piccole faccende dei propri dipendenti.

Ebbene, gli oltre 900 dipendenti dell'azienda vicentina hanno a disposizione una persona cui delegare una serie di compiti, sempre pronto a soddisfare le loro esigenze, cui gli stessi non sono in grado di sopperire personalmente in ragione degli impegni lavorativi.

Egli paga le bollette, va a prendere i bambini a scuola, recapita alla scrivania farmaci con prescrizione, i vestiti lavati dalla tintoria, la macchina pulita dall'autolavaggio, solo per citare le mansioni cui più di frequente egli viene adibito.

Il maggiordomo si reca in ufficio normalmente due volte alla settimana e annota i vari compiti che deve svolgere per ciascun dipendente, poi svolge tutti gli incarichi e ritorna in

azienda per eventuali consegne. Nelle sue due giornate lavorative, il maggiordomo aziendale è in grado di alleggerire dalle incombenze quotidiane i dipendenti che sono impegnati sul posto di lavoro.

La *ratio* di prevedere all'interno del piano di *welfare* un maggiordomo aziendale è quella di regalare tempo ai propri dipendenti, una risorsa dal valore inestimabile in una società sempre più frenetica quale è quella in cui attualmente viviamo.

Ed è molto apprezzato dai propri dipendenti il cui “tasso di felicità” appare notevolmente incrementato<sup>87</sup>.

### **3.5.3. Il “capitalismo umanistico” di Brunello Cucinelli**

Tra i modelli più interessanti di *welfare* aziendale, incentrati sulla valorizzazione della persona, si colloca anche quello di Brunello Cucinelli, l'azienda quotata in borsa produttrice di capi di *cashmere* che porta il nome del suo fondatore<sup>88</sup>.

Egli è divenuto artefice di una nuova dimensione di fare impresa: la sua filosofia imprenditoriale è improntata su quello

---

<sup>87</sup> Fonte: [www.eudaimon.it](http://www.eudaimon.it).

<sup>88</sup> Sul caso Brunello Cucinelli cfr., *ex multis*, N. ASPESI, *Il mio progetto per la bellezza*, *l'ultima sfida del re del cachemire*, in “*La Repubblica*”, 27 novembre 2014, 47; M. DE VICO FALLANI (a cura di), *Solomeo. Brunello Cucinelli. Un'impresa umanistica nel mondo dell'industria* Quattroemme Editore, 2011.

che egli stesso ha definito come “capitalismo umanistico” la cui essenza è l’etica in ogni attività e una concezione molto elevata della dignità umana.

L’idea sottesa a tale modello è che solo attraverso il rispetto dei propri dipendenti e del territorio si può creare un’organizzazione proficua sotto il profilo degli utili ma anche del fare del bene.

Tale forma di capitalismo si sostanzia, in primo luogo, in orari di lavoro limitati per dipendenti dell’azienda (che, in genere, non lavorano oltre le 17.30), nonché nel divieto di trasmissione di *e-mail* dopo la fine dell’orario lavorativo.

Da ultimo, Brunello Cucinelli ha previsto per i propri dipendenti il cd. *bonus cultura*. Le spese per libri, cinema, teatro e altre iniziative di stampo culturale vengono interamente rimborsate dall’azienda, dietro presentazione dello scontrino o della ricevuta. Il *benefit* prevede un fondo di Euro 500 per i *single* e Euro 1000 annui per i dipendenti con figli.

Lo scopo del complesso di questi *benefit* è quello di consentire ai propri dipendenti di conservare la loro energia creativa che sarebbe irrimediabilmente pregiudicata dal senso di ansia e di *stress* dato dalla consapevolezza che da un momento all’altro potrebbe arrivare sul proprio *smartphone* la notifica di una *e-mail* con ulteriori incombenze lavorative, oltre a quelle fino a quel momento espletate<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> Sull’importanza di non esagerare con il lavoro Cucinelli ha detto in diverse occasioni: «Se ti faccio lavorare troppo, ti rubo l’anima». (Fonte: [www.ilpost.it](http://www.ilpost.it))

Inoltre, l'azienda si fa paladina in Italia di un cambio di mentalità nel rapporto di lavoro, dove gli incentivi non sono più soltanto quelli economici, considerati in base alla produttività, ma anche quelli legati alla crescita personale e culturale dei lavoratori.

Ma non solo. L'azienda ha altresì effettuato una serie di investimenti effettuati nel tempo dall'azienda per migliorare la vita del paesino umbro (Solomeo, un borgo medievale nel comune di Corciano, in provincia di Perugia) in cui ha la propria sede legale.

In una recente intervista<sup>90</sup>, Cucinelli ha affermato come la volontà di restauro fosse finalizzata concentrare il *know-how* aziendale proprio nel borgo, concepito di fatto come un luogo di sostentamento culturale per l'anima. La bellezza in tutte le sue sfaccettature è il cuore dell'azienda e garantisce un ambiente lavorativo sereno e vitale.

Secondo lo stilista il complesso di piacevoli paesaggistiche, storiche e architettoniche rappresenta l'unico strumento effettivamente adatto ad alleggerire il lavoro. L'immersione in questo tipo di realtà risveglia lo spirito; stimola la creatività e l'impegno dei dipendenti favorendo la nascita di una comunità con valori condivisi.

Anzitutto, Cucinelli ha restaurato il castello medievale che è stato la prima sede dell'azienda, nel 1987; poi, quando la

---

<sup>90</sup> W. KOH, *The humanist capitalist: Brunello Cucinelli, The Rake Issue*, marzo 2015, 84-93.

produzione è stata spostata in altre strutture in ragione della grande crescita dell'azienda, nel castello è stata creata la “Scuola dei mestieri”, dove si insegnano materie come “rammendo e rimaglio”, “taglio e confezione”, “sartoria e arti murarie”.

Nel borgo, sono stati costruiti un teatro, un anfiteatro e una biblioteca aperta agli impiegati; sono stato restaurati edifici, vie, piazze, giardini, spazi pubblici e diverse costruzioni adiacenti al centro storico.

Il prossimo progetto di Cucinelli prevede la costruzione di tre parchi (Parco Agrario, Parco dell'Oratorio Laico e Parco dell'Industria, dove ci saranno vigneti, frutteti e uno stadio) nella valle sottostante la collina di Solomeo, finanziata mediante la vendita recente di alcune azioni della società che ha fruttato circa 63 milioni di euro.

#### **3.5.4. La filosofia di *giving back* di Cisco**

Nell'ambito delle iniziative di *welfare* più originali ed interessanti si colloca per merito anche *Cisco*, la multinazionale californiana *leader* mondiale nella fornitura di apparati di *networking*<sup>91</sup>, che nel 2015 e nel 2016 ha conquistato il primo

---

<sup>91</sup>In Italia, l'azienda è presente con due società Cisco Systems Italy e Cisco Photonics Italy, entrambe hanno sede a Vimercate (MB), con un totale di circa 700 dipendenti.

posto in Italia nella classifica del *Great Place to Work* nella categoria *medium companies*.

L'azienda si distingue per l'investimento sulla qualità dell'ambiente di lavoro e sull'offerta ai dipendenti di opportunità di benessere, crescita personale e professionale.

La filosofia che guida l'azione dell'azienda si riassume in una espressione: "*it's all about people*"<sup>92</sup>. I valori caratterizzanti sono la collaborazione, la formazione continua, il rispetto del *work-life balance*, l'offerta di servizi ai dipendenti e la valorizzazione dei talenti, nonché la valorizzazione della responsabilità sociale di ogni singolo dipendente.

Ed è proprio quest'ultimo uno dei punti più qualificanti del suo piano di *Welfare*, in una logica di *giving back* ossia di "restituzione alla collettività" e di sviluppo sostenibile<sup>93</sup>.

Sono numerose le azioni implementate da *Cisco* per dar riscontro a questo senso di responsabilità.

Una delle più interessanti è rappresentata dal riconoscimento di 5 giorni retribuiti all'anno ai lavoratori, utili a svolgere attività di volontariato all'interno di associazioni scelte autonomamente dal dipendente o selezionate da elenco fornito dall'azienda stessa.

---

<sup>92</sup> Fonte: [www.cisco.com](http://www.cisco.com)

<sup>93</sup> Sul punto cfr. F. IASI, *Cisco System: quando il successo dell'azienda passa anche da fiducia e benessere*, 13 dicembre 2016, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

La convinzione è quella che fare del bene agli altri aiuti ciascun lavoratore a sentirsi meglio e, di conseguenza, a lavorare meglio.

Un'altra interessante iniziativa volta al medesimo obiettivo voluta da Cisco, in collaborazione con l'associazione *Sport senza frontiere*, è *Bike for children*. I dipendenti che hanno aderito all'iniziativa hanno viaggiato in bici lungo la Via Francigena, tra Milano e Roma. Durante il viaggio i dipendenti hanno promosso una raccolta fondi a fini umanitari.

Infine, sempre nella medesima prospettiva, un'altra iniziativa promossa dall'azienda è *Be the bridge*. Si tratta di una raccolta fondi alimentare in collaborazione con *Action Aid*, destinata alle popolazioni colpite dal terremoto del centro Italia.

Un analogo impegno nel sociale connota anche il *welfare* aziendale di *Hilton*, uno dei principali gruppi alberghieri nel mondo, presente in 104 Paesi con circa 4900 hotel.

Oltre ai *benefit* volti a garantire il massimo benessere dei propri dipendenti (come l'accesso gratuito alla palestra e a sconti per una serie di attività di intrattenimento, nonché un accesso privilegiato all'educazione anche universitaria), l'*Hilton*, a partire dal 2012 organizza la *Global Week of Service*. La campagna dura una settimana e include centinaia di progetti, coinvolgendo più di 300.000 *team member* di oltre 3.900 strutture in 90 Paesi in attività e progetti di volontariato rivolti alle comunità locali.



Tale iniziativa celebra l'impegno che l'azienda ha dimostrato verso il volontariato ed è espressione della filosofia del gruppo alberghiero che mira a “*riempire la terra con la luce e il calore dell'ospitalità*”<sup>94</sup>.

### **3.5.5. Il *Best Place to Work* nel 2018: *American Express*.**

Pare opportuno terminare la nostra analisi, con la disamina dei punti salienti del piano di *welfare* dell'azienda che si è collocata al vertice della classifica dei migliori posti lavorativi nell'anno 2018 nella categoria *large companies*, *American Express*, nota multinazionale operante nei servizi finanziari e di viaggio<sup>95</sup>.

La filosofia accolta dall'azienda è quella di rendere il posto di lavoro sempre più inclusivo e premiante, favorendo un clima di collaborazione e di reciproco scambio tra i dipendenti e così accrescendo il potenziale di tutta la popolazione aziendale.

Anzitutto, *American Express* è una tra le prime aziende che ha promosso in Italia, dopo la Gran Bretagna, il cd. *smart working*. Viene, dunque, privilegiato un modello di lavoro fortemente innovativo improntato su flessibilità, autonomia e collaborazione: gli spazi sono ripensati in base alle esigenze

---

<sup>94</sup> Queste le parole del fondatore Conrad N. Hilton.

<sup>95</sup> Fonte: <https://www.greatplacetowork.it/best-workplaces-italia-2018>

lavorative delle persone e all'effettiva necessità di essere fisicamente in azienda, in una logica che premia il raggiungimento degli obiettivi e non le ore di presenza in ufficio.

Grazie al progetto *Blue Work* viene consentito alla maggior parte dei dipendenti di lavorare fino a due giorni a settimana da casa, in modo da conciliare meglio la vita personale con quella professionale. Inoltre, chi lavora presso i *call-center* dell'azienda ed ha il turno notturno può lavorare da casa

Tale iniziativa è finalizzata a migliorare il benessere dei dipendenti, ma è utile anche alla stessa azienda. Infatti, le permette di avere a disposizione spazi di lavoro efficienti e “misurati” sulle reali esigenze del business e di ottenere una maggiore flessibilità ed efficienza di gestione.

Nel corso del 2018 sono state introdotte anche nuove iniziative di *Welfare*.

In particolare, ha preso avvio l'*Agile Time Management*. Esso consiste nell'abolizione delle timbrature giornaliere e nella possibilità di segnalare la presenza una sola volta al giorno per tutti i ruoli aziendali.

Tale innovazione mira alla responsabilizzazione di ciascun collaboratore per una gestione ottimale della propria settimana lavorativa. Inoltre, si tratta di una strategia che pone al centro la persona, essendo improntata alla realizzazione del potenziale di ciascun dipendente che non deve tralasciare salute e benessere a causa degli impegni lavorativi.

Inoltre, uno dei programmi più apprezzati dai dipendenti di American Express, anch'esso avviato nel 2018 è l'*Healthy living*. È composto delle iniziative “*eat well, stress less, move more*”, ed è volto alla promozione di uno stile di vita sano e comprende visite mediche gratuite annuali e la palestra aziendale.

E nella sede di Roma è stata aperta anche una Ludoteca aziendale.

Insomma, un paradiso a misura di dipendente.

## Conclusioni

Nel mutato scenario determinato dalla crisi del *Welfare State* le aziende assumono un'importanza sempre maggiore nella produzione di benessere sociale. Esse contribuiscono (o comunque dovrebbero farlo) all'innalzamento del "tasso di felicità" di determinati individui: i propri dipendenti.

La sussidiarizzazione delle politiche sociali in conformità alle direttive di cui all'art. 118 Cost., infatti, implica da un lato lo spostamento dei luoghi della loro attuazione dai livelli centrali a quelli periferici; dall'altro lato, comporta un ampliamento del novero dei soggetti pubblici e privati coinvolti nell'adozione delle politiche di *welfare*.

Sempre più spesso le aziende si accostano o, addirittura, finiscono per sostituirsi ai soggetti pubblici si nella promozione di servizi di *welfare*, ormai non più di esclusiva competenza dello Stato, in ragione della sua inidoneità al soddisfacimento di esigenze ormai proliferate e variegate. In tal modo, le aziende contribuiscono allo sviluppo economico del Paese, migliorando la qualità della vita dei dipendenti, delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società.

Tuttavia, la rinnovata attenzione delle organizzazioni rispetto alle esigenze dei propri dipendenti e delle relative famiglie non è giustificata da intenti esclusivamente filantropici o liberali, ma anche da finalità di *business* secondo l'equazione maggior benessere del lavoratore = maggior benessere per

l'impresa. Si registra, dunque, un considerevole ritorno economico.

Da ogni intervento aziendale in tal senso deriva, infatti, un incremento della produttività e un netto vantaggio competitivo rispetto alle imprese concorrenti. In sintesi, deriva un incremento del benessere dell'azienda.

Il *welfare* aziendale è in continua espansione, ma – soprattutto nelle piccole e medie imprese - resta ancora poco conosciuto dai dipendenti delle aziende che hanno un minor livello di scolarizzazione.

Sarà proprio questa la sfida che gli imprenditori più illuminati devono proporsi: farlo conoscere con gli strumenti più congrui a seconda del contesto, per fare in modo che venga sempre di più apprezzato e diventi un connotato imprescindibile di ogni impresa, a prescindere dalle sue dimensioni.

## BIBLIOGRAFIA

ASCOLI U., *Il Welfare all'italiana*, Bari, 1984;

ASPESI, *Il mio progetto per la bellezza*”, *l'ultima sfida del re del cachemire*, in “*La Repubblica*”, 27 novembre 2014, 47;

AUGELLO M., *Gli economisti accademici italiani dell'Ottocento. Una storia documentale*, in *Storia e politica*, 2013, VII (1), 199-202;

BANDERA L., *Luxottica: siglato il nuovo accordo sul welfare aziendale*, 5 giugno 2013, in <http://www.secondowelfare.it>;

BERETTA (a cura di), *Il Welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica. I quaderni*, n. 68, Milano, 2016;

CAMPANINI A., *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Roma, 2013.

CARAGNANO R., *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, n. 4, 1171-1175;

CARUSO G. B., *Occupabilità, formazione e "capability" nei modelli giuridici di regolazione dei mercati del lavoro*, in *Giorn. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2007, 1 ss.;

COLOMBO S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 115-128;

DANGERFIELD G., *“The strange death of liberal England”*, 1935, ed. *Capricorn Books Edition*, 1961;

DI CORRADO G. *Welfare aziendale. Il ruolo della contrattazione collettiva decentrata*, *Diritto e pratica del lavoro*, 12/2017, 685 ss.;

DE VICO FALLANI M. (a cura di), *Solomeo. Brunello Cucinelli. Un'impresa umanistica nel mondo dell'industria*, Quattroemme Editore, 2011;

DI COLA B. - FERRAGNI N. – PACETTI M., *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano*, 2014;

DI NARDO F., *Il futuro del welfare è in azienda*, Milano, 2015;

FAIOLI M., *Welfare privato in Europa. Casi di studio e comparazione*, in *Libro dell'anno del diritto Treccani*, 2017, 14;

FARGION V., *Geografia della cittadinanza sociale in Italia*, Bologna, 1997.

FERRERA M., *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Bologna, 2006;

KOH W., *The humanist capitalist: Brunello Cucinelli, The Rake Issue*, marzo 2015, 84-93;

IASI F., *Cisco System: quando il successo dell'azienda passa anche da fiducia e benessere*, 13 dicembre 2016, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it);

LAAKMANN MCDOWELL G., *The Google Resume: How to prepare for a career and land a job at Apple, Microsoft, Google, or any Top Tech Company*, Hoboken N.J. - Wiley, 2011;

MAINO F., M. FERRERA, *Primo rapporto sul Secondo Welfare*, 2013, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it);

MALLONE G., *Il welfare aziendale come stile imprenditoriale: il caso di 7pixel*, 2 giugno 2015, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it);

MARONCELLI, *Il welfare aziendale made in Diesel: una proposta controcorrente*, in *Vita e pensiero*, 2014;

MASSAGLI G. E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Milano 2016, 598-612;



McCORD P., *How Netflix reinvented HR*, in *Harvard Business review*, gennaio-febbraio 2014;

MOLESTI R., *Studi sul pensiero economico moderno*, Milano, 2003;

MULGAN G. *et al.* (2007), *Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated*, working paper, Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School, University of Oxford.

OLEARI F., PATACCHIA L., SPIZZICHINO L., *Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto*, Fondazione Zancan, Padova, 2001;

OLIVETTI A., *Ai lavoratori*, Humana Civitas 1, Ivrea, 2017;

OLIVETTI A., *Noi sogniamo il silenzio*, Ivrea, 2014;

OLIVETTI A., *Le fabbriche di bene*, Ivrea, 2014;

PAVOLINI E., CARRERA F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in U. Ascoli, M. L. Mirabile, E. Pavolin, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, 2013, 150 ss.;

PERFUMO A., *Il welfare aziendale è una iattura*, Este Libri, febbraio 2018;

RANCI C., PAVOLINI E., *Le politiche di welfare*, Bologna, 2015;

REGALIA I, *La protezione sociale del lavoro come tema delle relazioni industriali*, in *La rivista delle politiche sociali*, 2012, n.3, 13-36;

RITTER G., GAETA L., VISCOMI A., POMBENI P., *Storia dello Stato sociale*, Roma, 1996;

RIZZA R., BONVICINI F., *Attori e territori del Welfare*, Milano, 2014;

SEPIO G., SBARAGLIA G., *Premi di risultato e welfare aziendale: aspetti fiscali e previdenziali*, in *Fisco*, 2018, 21, 2045;

SANTONI V., *Welfare aziendale: quali opportunità e quali rischi?*, in [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 23 agosto 2018;

STERN P., MATTEUCCI M., DI NINNO S., MURATORI V., *Il Welfare aziendale. Aggiornato con la circolare n. 5/E/2018 - chiarimenti in merito a premi di risultato e welfare aziendale*, Milano, 2018;

TREU T., *Welfare aziendale. Migliora la produttività e il benessere dei dipendenti*, Assago, Ipsoa, 2013;

TREU T., *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Assago, Ipsoa, 2016.