

LUISS



Dipartimento

Di Scienze Politiche

Cattedra di Politiche Sociali e del Lavoro

Il welfare aziendale nell'economia della conoscenza. Il caso Boehringer-Ingelheim

Prof. Antonio La Spina

RELATORE

Prof. Stefano Sacchi

CORRELATORE

Matr. 630822

Michele Malinconico

CANDIDATO

Anno Accademico 2018/2019

Introduzione	6
---------------------------	----------

CAPITOLO I: COMPLEMENTARITA' DEL WELFARE PUBBLICO ED AZIENDALE NELLA STORIA

10

1.1 Il welfare, una risposta ai problemi delle società moderne.....

10

1.1.1 Rivoluzione industriale. La nascita di nuovi bisogni.....

10

1.1.2 Origine dei sistemi di welfare

13

1.1.3 Espansione dei sistemi di welfare.....

17

1.1.4 Crisi dei sistemi di welfare

21

1.2 Il welfare nelle società post industriali.....

27

1.2.1 La “ricalibratura funzionale” dei sistemi di welfare

27

1.3 Diffusione del welfare aziendale.....

35

1.3.1 I primi casi di welfare aziendale.....

35

1.3.2 Il welfare aziendale negli Stati Uniti.....

37

1.3.3 Il welfare aziendale in Europa.....

42

1.3.4 Il welfare aziendale in Italia

47

1.3.5 Il quadro normativo italiano

57

CAPITOLO II: L'ATTUALE CONTESTO ECONOMICO INTERNAZIONALE

62

2.1 Il ruolo della conoscenza e del progresso scientifico nell'evoluzione storica dell'economia.....

62

2.1.1 Evoluzione storica

62

2.1.2 Impatto sui fattori produttivi

66

2.2 L'economia della conoscenza

68

2.2.1 Il contesto economico globale.....

68

2.2.2 Competizione internazionale.....

69

*2.2.3 Il sapere come vantaggio concorrenziale e rimedio agli squilibri demografici
occidentali*

71

2.3 Qual è il ruolo del welfare aziendale nell'economia della conoscenza?

73

2.3.1 <i>Il welfare aziendale, uno strumento per attrarre il capitale umano qualificato</i>	73
2.3.2 <i>“Corporate Social Responsibility”, tra filantropia e marketing</i>	74

CAPITOLO III: WELFARE AZIENDALE ALLA BASE DELLE POLITICHE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO 79

3.1 Il <i>welfare</i> aziendale nella prospettiva dell’impresa	80
3.1.1 <i>Evoluzione delle teorie dell’organizzazione aziendale: la nascita dello Scientific Management</i>	80
3.1.2 <i>Evoluzione delle teorie dell’organizzazione aziendale: la crescita degli impieghi di “concetto” e lo sviluppo di nuovi approcci</i>	82
3.2 I rischi sociali di un <i>welfare</i> sempre più privato	84
3.3 Predisporre un piano di welfare aziendale	87
3.4 Le quattro fasi della pianificazione	89
3.4.1 <i>L’analisi</i>	90
3.4.2 <i>La progettazione</i>	91
3.4.3 <i>L’implementazione</i>	98
3.4.4 <i>Il monitoraggio</i>	103

CAPITOLO IV: IL CASO BOEHRINGER-INGELHEIM 108

4.1 Presentazione dell’azienda	109
4.2 Il <i>welfare</i> aziendale nella consociata italiana	113
4.2.1 <i>I benefits dell’area cost-saving</i>	116
4.2.2 <i>I benefits dell’area time-saving</i>	120
4.2.3 <i>I benefits dell’area work life balance</i>	121
4.2.4 <i>I benefits dell’area people care</i>	123
4.2.5 <i>I benefits dell’area professional development</i>	125
4.3 I benefici del <i>welfare</i> per Boehringer-Ingelheim	127
Conclusion	129

Bibliografia..... 131

Sitografia..... 146

Introduzione

La presente ricerca muove dalle forme con le quali negli ultimi centocinquant'anni, ed in particolare a partire dal secondo dopoguerra, le politiche sociali hanno ideato ed applicato i sistemi di previdenza e di assistenza, e dalle modalità con le quali tali sistemi si sono modificati sotto la spinta dei mutamenti economici e sociali verificatisi nelle varie comunità del mondo occidentale.

I sistemi di *welfare* pubblico quali oggi sono a noi noti, che affondano le loro radici ben dentro l'Ottocento, hanno potuto infatti raggiungere una loro compiuta realizzazione grazie alla straordinaria espansione dell'economia mondiale riscontratasi nei venticinque anni successivi al secondo conflitto. In quegli anni le esigenze della ricostruzione, l'assetto sociale e demografico e soprattutto il ruolo della scienza e della conoscenza, assai più rilevante che nel passato nell'ottimizzare la produzione e la crescita, hanno reso possibile e finanziato il soddisfacimento della maggior parte dei bisogni sociali mediante l'utilizzo di risorse perlopiù pubbliche, specie nel nostro paese. A partire dalla fine degli anni Settanta, però, il rallentamento della crescita dovuto all'incipiente squilibrio demografico ed all'insorgere di nuovi bisogni sociali ha dapprima proposto e poi imposto il tema della sostenibilità della previdenza e dell'assistenza, e più in generale di tutte le forme di *welfare*. Il mantenimento di quello che, con espressione assai usata in queste settimane, può definirsi lo "stile di vita" europeo e dell'Occidente è divenuto un problema cruciale, ed impone soluzioni volte non solo a rinvenire le forme di finanziamento più idonee sotto il profilo degli equilibri di bilancio e della stabilità economica, ma anche forme di realizzazione che non tradiscano le istanze sociali del *welfare* e gli ideali sui quali esse si fondano.

Il presente lavoro nasce dalla considerazione di questa cruciale esigenza e considera, in particolare, l'apporto che alla sua soluzione può essere dato dalle

varie forme di *welfare* “aziendale”: quelle, cioè, realizzate e gestite non dalla mano pubblica, ma dalle singole unità produttive. La crisi del *welfare* tradizionale ha infatti condotto a teorizzare il ruolo di ciò che viene ora definita la *corporate social responsibility*, ma che trova analogie nell’origine e nell’esperienza storica – un tempo a sua volta “aziendale” e di categoria – delle forme di previdenza e assistenza.

A tal fine l’elaborato, prendendo le mosse dal contesto storico ora delineato e dall’evoluzione dei relativi fenomeni, si propone di tracciare un quadro, pur sintetico, delle caratteristiche dello strumento del *welfare* aziendale, dei punti di forza sui quali esso può contare e delle criticità che inevitabilmente comporta. In ciò la ricerca, pur non avendo un carattere specificamente comparatistico, opera, di volta in volta in relazione ai singoli aspetti del tema trattato, alcuni riferimenti agli assetti generali di altri Paesi. Tra questi: gli Stati Uniti d’America, ove il *welfare* aziendale assume rilievo assai maggiore che in Europa; la Gran Bretagna e la Germania, anche per l’importanza dell’esperienza storica che li rende archetipi dei rispettivi, diversi sistemi di *welfare*; la Svezia, paradigma dei sistemi applicati nei Paesi dell’Europa Settentrionale, e la Polonia, esempio in Europa dell’evoluzione dei paesi dell’ex-blocco socialista; nonché la Francia, che unisce una relativa somiglianza al nostro Paese, per dimensioni ed assetto sociale, alla messa a punto di soluzioni che addossano a quel *welfare* pubblico un numero minore di compiti.

In questa ricerca ricognitiva emerge con particolare evidenza il ruolo – di fondamentale risorsa positiva – della conoscenza, intesa come l’insieme della ricerca, della scienza, delle cognizioni tecniche e delle abilità che costituiscono il progredire del sapere umano. Come in passato, quando il progresso tecnico ha consentito al genere umano di ovviare alla scarsità di risorse, assicurando sia la sopravvivenza e il benessere sia un utilizzo meno intensivo delle risorse stesse,

anche oggi è alla conoscenza che deve affidarsi la ricerca di soluzioni ai problemi - a volte inediti, sempre difficili, spesso angoscianti - che sono sottesi all'evoluzione storica prima delineata. Ai fini del nostro ragionamento, la conoscenza si pone alla stregua di un potente fattore produttivo, di un vero e proprio vantaggio concorrenziale.

A fronte di questo ruolo della conoscenza, rammarica il fattore negativo costituito dal fatto che l'Italia fa riscontrare un'incidenza della spesa per la ricerca, in percentuale sul PIL, assai inferiore alla media dei Paesi OCSE, forse solo in parte giustificata dall'assetto produttivo nazionale caratterizzato dalla prevalenza di imprese piccole e medie. A tale criticità, propria del nostro Paese, si sommano altre negatività proprie di tutti i sistemi di *welfare* aziendale o comunque non pubblico, connesse al carattere non universalistico di tali sistemi. Esse consistono nel rischio che le provvidenze assicurate dai sistemi aziendali finiscano per proteggere un numero esiguo di lavoratori, in tal modo accentuando la divaricazione, già di per sé crescente, tra i mestieri (e i lavoratori) in grado di assicurare una forte produttività e quelli a bassa produttività, che sembra caratterizzare attualmente il mercato del lavoro e di conseguenza l'assetto sociale. Questa negatività può tuttavia essere bilanciata dalla caratteristica dei sistemi di *welfare* aziendale di (dover) essere auto-finanziati, e quindi di essere, per definizione, sistemi sostenibili. Essi possono quindi garantire alla mano pubblica il soddisfacimento di bisogni ai quali essa non è, o presto non sarà più, in grado di fare fronte: un'accorta ripartizione delle singole funzioni tra *welfare* pubblico e privato potrebbe condurre a realizzare un'integrazione ottimale dei due sistemi.

Nella logica dell'indicazione almeno tendenziale di possibili soluzioni, la ricerca prosegue con l'indicazione di quali potrebbero essere, sotto il profilo dell'organizzazione aziendale, le modalità più idonee per la realizzazione di sistemi di *welfare* aziendale. Esse si articolano nelle quattro fasi della *swot analysis*

(analisi dei bisogni e della sostenibilità aziendale); della progettazione delle politiche aziendali di *welfare*; della loro implementazione e realizzazione, nelle quali ha un ruolo cruciale l'utilizzo dello strumento informatico (per il quale sono forniti esempi operativi); e del monitoraggio dei risultati.

Completa la ricerca, infine, una serie di considerazioni riferite ad alcuni casi pratici di realizzazione di forme di *welfare* aziendale, in Italia, da parte di un'impresa operante nel settore farmaceutico collegata ad un gruppo multinazionale.

CAPITOLO I:

COMPLEMENTARITA' DEL *WELFARE*

PUBBLICO ED AZIENDALE NELLA STORIA

1.1 Il *welfare*, una risposta ai problemi delle società moderne

1.1.1 Rivoluzione industriale. La nascita di nuovi bisogni

Difficile, se non impossibile, è stabilire quando sia nato il *welfare*, perché la risposta al quesito deve anzitutto tenere conto delle questioni definitorie legate all'uso di questo termine, a loro volta dipendenti dall'evoluzione storica delle misure da esso indicate: evoluzione che sarà qui brevemente delineata. Se la ricerca di una soluzione ai propri problemi è qualcosa che accomuna gli uomini di tutte le epoche, il termine *welfare* è inteso oggi, nell'accezione più comune, come la risposta ad una categoria specifica e ben individuata di bisogni, nati in esito ai grandi mutamenti sociali del XIX secolo, allorché la rivoluzione industriale trasformò gradualmente l'economia di alcuni paesi (Gran Bretagna *in primis*) da agraria in industrializzata, creando molta ricchezza, anche se mal distribuita, e nuove problematiche.¹ In particolare, come è noto, la concentrazione delle fabbriche in alcune aree portò ad una forte migrazione dalle campagne verso le città, dove sorsero immensi agglomerati di edilizia scadente e nella più totale assenza di criteri urbanistici e norme igienico-sanitarie. Si determinarono così i bisogni tipici della società moderna: la carenza di alloggi adeguati negli ambienti

¹ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2013.

urbani, la necessità di avere una qualche copertura contro il rischio di malattia, infortunio, disoccupazione, ecc.²

I governanti dell'epoca non ritenevano però che il benessere dei lavoratori (che costituivano la quota più numerosa della popolazione) fosse una nobile causa da difendere: al contrario, la classe dirigente del tempo era permeata da un'ideologia liberista radicale, secondo la quale lo Stato doveva limitarsi ad avere un ruolo minimo (tutela dell'ordine, sicurezza, difesa degli interessi nazionali all'estero, ecc.) lasciando che l'economia fosse il più possibile libera di svilupparsi in assenza di vincoli.³ In quest'ottica di *laissez faire*, quindi, i rapporti economici erano regolati esclusivamente dalle parti, ognuna delle quali era libera di far valere il proprio potere contrattuale; qualsiasi azione volta a limitare la volontà di uno dei contraenti era considerata illegale.⁴ In particolare, ne conseguiva l'illegalità degli scioperi e del costituire organizzazioni sindacali, ed anche l'ipotetica approvazione di leggi in favore dei lavoratori poteva essere considerata in contrasto con i principi generali degli ordinamenti giuridici dell'epoca, se non palesemente illegittima.⁵ Questo criterio formalistico di uguaglianza non teneva conto della inevitabile posizione di forza che assumeva il datore di lavoro sui sottoposti, i quali erano perciò costretti a lavorare in condizioni che oggi definiremmo certamente di sfruttamento, in assenza di qualsiasi criterio di sicurezza, di un limite orario

² Informazioni reperite dalla tesi "Impacts of the Industrial Revolution in Great Britain from the Eighteenth Century to the Nineteenth Century" del master in "British Civilization" dell'università Abdelhamid Ibn Badis di Mostaganem (Algeria), anno accademico 2016/2017, http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/9841/ilovepdf_merged_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y, documento consultato nel settembre 2019.

³ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. L'Ottocento*, Editori Laterza, Roma, 2018.

⁴ P. Grossi, *Prima lezione di diritto*, Laterza, 2007.

⁵ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. L'Ottocento, op. cit.*

giornaliero, di un salario minimo, di garanzie contro il licenziamento in caso di malattia o infortunio, ecc.⁶

In assenza di interventi da parte dello Stato, le prime risposte a questi problemi, e quindi le prime forme di *welfare*, sono costituite da iniziative private come la nascita delle casse o associazioni di mutuo soccorso, ovvero dei fondi assicurativi alimentati dai contributi volontari degli stessi lavoratori, che come corrispettivo ottenevano l'erogazione di una determinata somma nel caso si verificasse un certo evento sfavorevole (malattia, infortunio, ecc.).⁷ In tal modo una quota minoritaria della classe lavoratrice⁸ riuscì a garantirsi da alcuni rischi,⁹ ma la gran parte della popolazione ne rimase esclusa in quanto troppo povera per contribuire a queste casse. Per questi ultimi l'unica speranza in caso di bisogno era quella di essere aiutati da enti caritatevoli, in genere d'ispirazione religiosa, che si occupavano di curare gli ammalati, dare ospitalità a poveri o orfani, ecc.¹⁰

⁶ Informazioni reperite dalla tesi "Impacts of the Industrial Revolution in Great Britain from the Eighteenth Century to the Nineteenth Century", op. cit.

⁷ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, 2013.

⁸ Soprattutto in un primo momento, i lavoratori che sottoscrivevano questi schemi assicurativi potevano contare su redditi superiori alla media e una condizione lavorativa particolarmente stabile dovuta all'essere dipendenti di grandi società e con buone competenze per quell'epoca. Successivamente, anche grazie alla crescita del benessere, l'adesione a queste casse mutue crebbe considerevolmente. Esse venivano istituite generalmente su base di categoria, di impresa, o territoriale. Con il tempo nasceranno anche casse mutue miste, aperte cioè a tutti i lavoratori che se lo potessero permettere. (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.).

⁹ Ad essere coperti erano i rischi di malattia, infortunio, vecchiaia, sopravvivenza al coniuge o genitore lavoratore, ecc. Tra essi non era previsto il rischio di rimanere disoccupato in quanto in assenza di intervento statale il settore privato non può fornirne un mercato. In questo caso infatti il rischio che si verifici il fatto avverso (l'essere licenziato) è troppo alto e di conseguenza il premio che dovrebbero pagare gli iscritti alla cassa diventerebbe proibitivo. A differenza degli altri casi infatti, dove tendenzialmente nessuno decide di ammalarsi o morire di proposito, l'assicurato potrebbe licenziarsi non appena abbia trovato un lavoro e pagato un minimo di contributi, finendo così per ottenere una rendita a vita. Se un comportamento del genere fosse molto diffuso la cassa avrebbe troppi beneficiari e troppo pochi contribuenti. (Fonte: H. S. Rosen, T. Gayer, *Scienza delle finanze*, McGraw-Hill, 2014).

¹⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

1.1.2 Origine dei sistemi di welfare

Per quasi tutto il corso dell'Ottocento, quindi, i governi si attennero ad un principio rigidamente liberista, disinteressandosi del benessere dei lavoratori. Anche i primi, timidi tentativi di introdurre principi di una legislazione sociale, infatti, risultano essere approvati principalmente con l'intento di sedare le agitazioni popolari, e non per motivi ideologici.¹¹ Ma nel frattempo le tensioni tra lavoratori e borghesia erano cresciute e le classi operaie chiedevano sempre più a gran voce di prendere parte allo sviluppo economico del paese, redistribuendo l'enorme ricchezza prodotta dalla rivoluzione industriale. L'avvento del socialismo, e poi del comunismo, contribuì in maniera determinante a dare consistenza ideologica e organizzativa ad un crescendo sempre maggiore di rivendicazioni, destinato a trasformarsi da semplice lotta per ottenere uguaglianza e condizioni di vita accettabili in un movimento visto come capace di mettere in pericolo la sopravvivenza delle classi dirigenti tradizionali e dello Stato stesso; ma negli effetti, perlomeno nell'Europa occidentale, esso contribuì a che certi temi fossero condotti all'attenzione di settori sociali che non ne dividevano il radicalismo.¹²

Il clima di contrapposizione sociale, ma anche la maggior disponibilità di risorse dopo decenni di costante sviluppo economico portò alla nascita del *welfare state*, che non a caso fa la sua prima comparsa nei paesi più industrializzati d'Europa, e non necessariamente nei regimi democratici.¹³ Nel biennio 1883-1884 infatti, la paura di insurrezioni popolari e la contemporanea apertura delle classi

¹¹ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. L'Ottocento, op. cit.*

¹² G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. L'Ottocento, op. cit.*

¹³ In certi casi le due cose coincidevano. L'Inghilterra era infatti sia una democrazia che il paese più sviluppato d'Europa, mentre la Germania era fortemente industrializzata ma aveva un governo autoritario. Entrambi i paesi però furono all'avanguardia nell'introduzione di sistemi di *welfare*. (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*)

dirigenti conservatrici verso alcune istanze sociali, spinsero il cancelliere tedesco Bismarck ad introdurre il primo sistema al mondo di assicurazioni obbligatorie¹⁴ contro i rischi di infortuni e malattia, a cui nel 1889 fece seguito la prima assicurazione obbligatoria per garantire il sostentamento oltre i 65 anni, un'età oltre la quale all'epoca era considerato impossibile continuare a lavorare.¹⁵ Il funzionamento di tali schemi non era molto diverso da quello delle associazioni volontarie di mutuo soccorso sorte in tutta Europa nell'Ottocento: a far la differenza era proprio il loro carattere obbligatorio, imposto tramite legge, che permetteva di ripartire il rischio su una popolazione più ampia.¹⁶ In tal modo furono coperti da assicurazione anche lavoratori che in precedenza non potevano permetterselo, poiché il premio da versare divenne inferiore rispetto a quello che avrebbero dovuto pagare con la loro classe di rischio.¹⁷ A livello collettivo il rischio non coperto da tali soggetti venne redistribuito su quei lavoratori che ne avevano uno minore alla media, per i quali di conseguenza il premio da corrispondere crebbe.¹⁸ Un altro fattore che contribuì molto alla diffusione degli schemi assicurativi obbligatori fu l'introduzione dell'onere, in capo ai datori di lavoro, di versare una quota del contributo previdenziale, che quindi smise di essere interamente a capo del lavoratore.¹⁹

La portata rivoluzionaria di questa normativa sta anche nel fatto che viene meno il divieto assoluto di interferire nei rapporti economici tra privati, prevedendo invece una serie di obblighi a carico del contraente più forte, cioè il datore di lavoro.²⁰ Non a caso l'approvazione di questa riforma si colloca in un

¹⁴ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁵ È necessario precisare che rispetto ad oggi l'età media era molto più bassa, i lavori molto più usuranti e le cure disponibili all'epoca non consentivano di preservare le proprie forze come avviene oggi.

¹⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁷ H. S. Rosen, T. Gayer, *Scienza delle finanze*, op. cit.

¹⁸ H. S. Rosen, T. Gayer, *Scienza delle finanze*, op. cit.

¹⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

²⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

periodo storico in cui in tutta Europa e Nord America si andavano diffondendo a macchia di leopardo interventi legislativi volti ad introdurre garanzie a tutela dei lavoratori²¹ (per esempio, standard di sicurezza in fabbrica o nelle miniere, controlli per punire lo sfruttamento dei dipendenti, soprattutto se bambini, graduale riconoscimento dei sindacati, e, successivamente, anche l'introduzione di un limite di otto ore alle giornate lavorative).²² L'esempio tedesco ebbe una grande eco e nel giro di qualche anno molti paesi europei finirono per introdurre lo stesso schema assicurativo, basato su contributi obbligatori versati da imprenditori e lavoratori, e dotato di un sistema di gestione a capitalizzazione con un criterio di calcolo della pensione contributivo.²³ Anche se i governi procedettero in ordine sparso per quanto riguarda i rischi e le categorie da coprire (l'Austria non introdusse l'obbligatorietà delle assicurazioni contro il rischio di vecchiaia, la Norvegia, la Finlandia e l'Italia la prevedero solo contro gli infortuni sul lavoro, rispettivamente nel 1894, 1895 e 1898,²⁴ mentre in altri paesi non fu imposto alcun obbligo), essi furono accomunati dalla decisione di non introdurre alcuna tutela contro la disoccupazione.²⁵

Bisognerà aspettare il 1911 per vedere l'approvazione, da parte della Gran Bretagna, del primo schema assicurativo che garantisse contro il rischio di perdere il lavoro.²⁶ Nel 1919 è l'Italia a seguire questa strada ponendosi all'avanguardia nella legislazione sociale rispetto agli altri stati, molti dei quali arriveranno ad imporre l'obbligo di assicurarsi contro la disoccupazione solo nel secondo dopoguerra²⁷. Anche questo ritardo nel riconoscere la mancanza di impiego come

²¹ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, Editori Laterza, Roma, 2018.

²² G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

²³ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

²⁴ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

²⁵ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

²⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

²⁷ Tra di essi figurano Svizzera, Olanda e Francia, i quali però nella prima metà del Novecento cercarono di favorire la diffusione di casse assicurative private, arrivando anche a finanziare con fondi

un problema sociale può essere imputato all'ideologia dominante nelle classi dirigenti dell'epoca. Nell'ottica di un certo liberismo ottocentesco, infatti, la difficoltà di trovare lavoro non era provocata da dinamiche economiche che poco avevano a che fare con la volontà del singolo: al contrario, era ritenuta imputabile all'incapacità del disoccupato e alla sua pigrizia, e si asseriva che questa incapacità non avrebbe certo dovuto essere incoraggiata tramite l'imposizione di un'assicurazione obbligatoria, che oltretutto penalizzava ingiustamente coloro che si impegnavano sul lavoro, costringendoli a pagare un contributo.²⁸ La mentalità ottocentesca quindi era quindi permeata da ciò che viene definito “*darwinismo sociale*”,²⁹ secondo il quale vi sono alcuni uomini destinati al successo e altri condannati a soccombere per selezione naturale.³⁰ Per questi ultimi l'unico sostegno possibile non è l'intervento dello stato ma la prodigalità dei propri concittadini, che spinti da carità cristiana decidono volontariamente di fare beneficenza.³¹ Chiarito questo aspetto è facile capire perché i primi obblighi di assicurazione siano stati introdotti a copertura di rischi che palesemente poco hanno a che fare con la volontà umana (malattie, infortuni, vecchiaia, premorienza del familiare lavoratore),³² mentre per la disoccupazione si è dovuto aspettare la comparsa di una nuova generazione di politici.

Nel periodo a cavallo delle due guerre i sistemi di *welfare state* vennero consolidati e la copertura assicurativa crebbe notevolmente.

pubblici una quota dei contributi versati dai lavoratori. (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*).

²⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

²⁹ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento, op. cit.*

³⁰ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento, op. cit.*

³¹ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento, op. cit.*

³² M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

1.1.3 Espansione dei sistemi di welfare

Il secondo dopoguerra fu per il mondo occidentale, in particolare per l'Europa distrutta dal conflitto, un periodo di sviluppo economico tanto impetuoso e generalizzato da garantire ai governi risorse sufficienti per espandere le proprie politiche sociali.³³

In alcuni paesi (Gran Bretagna e Scandinavia) si affermò un nuovo modello di *welfare state*, in base al quale le prestazioni sociali venivano finanziate tramite la fiscalità generale.³⁴ A beneficiarne erano quindi tutti i cittadini in condizione di bisogno e non solo coloro che, lavorando, avevano versato contributi. In tali sistemi di *welfare*, perciò, la protezione sociale diventa un diritto soggettivo subordinato solo al possesso della cittadinanza, caratteristica che gli valse la definizione di “universalistici”.³⁵ Nel resto d'Europa invece continuò ad essere adottato il modello “categoriale”³⁶ il quale, condizionando l'erogazione della prestazione al versamento di contributi, escludeva dalla protezione sociale tutti coloro che non avevano lavoro o per i quali non era previsto l'obbligo di assicurarsi.³⁷

Anche se in questi ultimi paesi non vi fu il riconoscimento di alcun diritto soggettivo, il *welfare state* venne notevolmente ampliato. In Italia, per esempio, nel corso degli *anni* Cinquanta e Sessanta la copertura contro i principali rischi sociali (malattia, disoccupazione, ecc.) venne estesa a moltissime categorie (coltivatori diretti, artigiani, commercianti),³⁸ introducendo nuovi schemi

³³ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

³⁴ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

³⁵ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

³⁶ Definito “categoriale” perché si basava su un sistema di casse assicurative obbligatorie, alle quali i lavoratori venivano iscritti in virtù della categoria professionale di appartenenza.

³⁷ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

³⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

professionali con una forte differenziazione in merito alle regole contributive e alle formule per calcolare le prestazioni.³⁹ Nel corso degli anni, poi, i due modelli intrapresero un processo di ibridazione. Tra i tanti esempi si può citare la decisione inglese di rendere obbligatoria per alcune categorie l'iscrizione a fondi previdenziali contributivi, al fine di integrare la pensione sociale del lavoratore in quiescenza: quest'ultima aveva infatti un importo molto basso, che penalizzava soprattutto coloro che durante la vita lavorativa avevano percepito redditi elevati.⁴⁰

L'Italia invece seguì il percorso inverso, introducendo elementi di universalità nel proprio sistema welfaristico categoriale. Nel 1969 il governo Rumor istituì la pensione sociale come strumento per prevenire la povertà tra le persone anziane.⁴¹ La misura prevedeva che venisse erogata una prestazione pensionistica a tutti i cittadini che versassero in una condizione di bisogno e avessero compiuto almeno 65 anni.⁴² Non essendo finanziata tramite contributi, ed essendo anzi prevista proprio per coloro che non avevano potuto lavorare da giovani, la pensione sociale venne finanziata facendo ricorso alla fiscalità generale.⁴³ Un'altra riforma di stampo decisamente universalistico fu l'istituzione nel 1978 del Servizio Sanitario Nazionale (SSN) che prevedeva l'erogazione, gratuita per tutti i cittadini, di prestazioni mediche ed ospedaliere, cancellando totalmente il precedente schema assicurativo basato sulle casse mutue di categoria.⁴⁴

Al di là delle differenze tra i vari sistemi adottati, i 25 anni successivi alla conclusione del conflitto mondiale sono caratterizzati ovunque da una grande

³⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁴⁰ M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, Torino, maggio 2018.

⁴¹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁴² M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁴³ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁴⁴ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

espansione delle tutele sociali. Mai, nella storia dell'uomo, la collettività aveva goduto di tanto benessere da riuscire a garantire a tutti un livello minimo per la sopravvivenza. Perfino negli Stati Uniti, da sempre un paese restio agli interventi pubblici nell'economia e in campo sociale, il secondo dopoguerra fu un periodo di grandi riforme, in continuità con il *New Deal*.⁴⁵ Risale infatti a quell'epoca l'introduzione di alcuni dei più importanti programmi di garanzia sociale mai approvati negli USA; il "MEDICAID" e il "MEDICARE".⁴⁶ Purtroppo la straordinarietà di questo periodo si basava sulla compresenza di alcuni fattori difficilmente ripetibili (o, quantomeno, è stato il loro contemporaneo verificarsi ad essere difficilmente ripetibile), i quali, una volta venuti meno, hanno interrotto bruscamente l'espansione del *welfare state*.⁴⁷

I fattori che resero possibile l'estensione delle garanzie sociali all'intera popolazione sono stati principalmente tre:⁴⁸

- la rapida crescita economica (un vero e proprio boom) che, generando entrate fiscali sempre crescenti, permise di finanziare in maniera quasi indolore l'espansione della platea dei beneficiari, prevedendo prestazioni sempre più generose.
- un rapporto tra popolazione attiva e inattiva estremamente favorevole. Questo significa che il numero di cittadini in età da lavoro, coloro che producono ricchezza e pesano relativamente poco sul sistema di welfare, era molto più elevato di quello degli anziani, che invece pesano molto sulle

⁴⁵ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁴⁶ Entrambi sono programmi federali che stanziavano fondi (ai quali partecipavano anche i singoli stati) per pagare cure mediche agli individui e famiglie a basso reddito (MEDICAID) e ai cittadini che hanno superato i 65 anni d'età (MEDICARE). In questo secondo caso l'intervento statale si rende necessario perché l'alta probabilità di ricorrere a cure sanitarie rende il premio di una polizza assicurativa proibitivo per la maggior parte degli anziani.

⁴⁷ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁴⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

gestioni sanitarie e pensionistiche. Essendoci quindi molti più contribuenti che beneficiari, questi ultimi potettero godere di prestazioni estremamente generose, soprattutto per quanto riguarda i trattamenti previdenziali, senza che ciò incidesse più di tanto sulla pressione fiscale.

- il terzo fattore ha invece una natura economico-sociale, e ha a che fare con la maggior stabilità dei rapporti di lavoro e della più rigida struttura familiare di un tempo. Negli anni '50 e '60 infatti vigeva il *male breadwinner model*, il che significa che la tipica famiglia era composta da un uomo, generalmente con un lavoro stabile che gli garantiva una copertura welfaristica contro i maggiori rischi sociali, e una donna che si occupava delle faccende domestiche, di crescere i figli e di curare i genitori anziani quando questi non erano più in grado di badare a se stessi.⁴⁹ La moglie, quindi, aveva un ruolo ancillare rispetto al marito e per questo suo compito, di indubbia rilevanza sociale, veniva ricambiata dalla collettività con il riconoscimento delle stesse garanzie (estese anche ai figli, almeno entro una certa età) di cui era beneficiario il coniuge, compreso il trattamento pensionistico.⁵⁰ In un simile contesto economico e sociale, come vedremo nel prossimo paragrafo, vi era un numero minore di bisogni a cui far fronte, ed è anche per questo che lo Stato riusciva a dare risposte adeguate.

⁴⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁵⁰ La cosiddetta "pensione di reversibilità". (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.)

1.1.4 Crisi dei sistemi di welfare

Nel corso degli anni Settanta del Novecento iniziano a venir meno le premesse su cui si era basato lo sviluppo del secondo dopoguerra. In quest'ottica lo *shock* petrolifero del 1973,⁵¹ per quanto ebbe un forte impatto soprattutto nel breve periodo, fu principalmente il catalizzatore di una crisi ormai inevitabile.

Infatti, analizzando i tre fattori elencati nel precedente paragrafo, rileviamo le circostanze di cui appresso.⁵²

Quanto alla rapida crescita economica, che costituisce il primo fattore individuato, osserviamo che lo sviluppo economico aveva ormai esaurito parte del suo potenziale, e questo sia per motivi congiunturali, come la crisi energetica, che strutturali. Nei 25 anni trascorsi dalla fine del conflitto mondiale la crescita della ricchezza era stata sostenuta da forti aumenti della produttività in moltissimi campi.⁵³ Ciò era dovuto sia alle innovazioni tecnico-scientifiche (molte delle quali frutto di investimenti bellici),⁵⁴ che alla particolare condizione nella quale versava l'Europa, distrutta e privata della maggior parte dei suoi impianti produttivi.⁵⁵ In un contesto del genere i primi investimenti, in buona parte americani, ebbero un enorme effetto moltiplicatore, al quale fece seguito una crescita della domanda interna che a sua volta stimolò ulteriori investimenti. In quell'occasione gli europei seppero sfruttare le circostanze favorevoli, e così paesi un tempo prevalentemente rurali, fra cui l'Italia, si trasformarono nel giro di non molti anni in potenze industriali.⁵⁶ Lo spostamento di milioni di lavoratori dai campi alle fabbriche costituì un ulteriore aumento della produttività, con effetti

⁵¹ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁵² M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁵³ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁵⁴ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁵⁵ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁵⁶ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

benefici su redditi e consumi, e suggellò così il miracolo economico europeo del dopoguerra, del quale si avvantaggiò anche l'industria americana.⁵⁷

Negli anni Settanta, però, questa spinta propulsiva era ormai terminata, e con tutta probabilità anche in assenza di *shock* petroliferi l'economia avrebbe rallentato la sua corsa. A conferma di questa tesi vi è il fatto che negli anni Ottanta, una volta superati i problemi di approvvigionamento di materie prime energetiche, il Pil dei paesi OCSE ha ripreso a crescere, ma a ritmi più lenti. Dal punto di vista del bilancio pubblico lo scenario appena descritto significa che dagli anni Settanta l'aumento delle entrate fiscali, che costituiscono il vero carburante nel motore del *welfare state*, ha subito un considerevole rallentamento.⁵⁸

Quanto al favorevole rapporto tra popolazione attiva e inattiva, che costituisce il secondo fattore osservato, notiamo che i bilanci dei sistemi di protezione sociale di tutti i paesi europei hanno iniziato a registrare attivi sempre meno consistenti fino agli anni Ottanta, quando si è passati ad una condizione di squilibrio sempre maggiore: fino a raggiungere, verso la fine del secolo, un indebitamento conclamato, tanto ampio da non poter più essere ignorato scaricando le perdite sulla fiscalità generale.⁵⁹ A creare i maggiori problemi non è stato tanto il gettito fiscale, che ha continuato a crescere (anche se ad un ritmo inferiore, coerentemente con l'andamento economico), quanto il rapporto tra entrate ed uscite, che è progressivamente diminuito a causa dell'impennata di quest'ultime.⁶⁰

Le ragioni di tutto ciò sono principalmente, anche se non unicamente, demografiche. Il maggior benessere diffusosi nei paesi occidentali, unitamente ai

⁵⁷ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁵⁸ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁵⁹ M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, op. cit.

⁶⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

miglioramenti delle cure mediche divenute più accessibili proprio grazie alle politiche di *welfare*, ha comportato un netto aumento dell'aspettativa di vita, e perciò dei beneficiari di prestazioni welfaristiche⁶¹. Se a ciò aggiungiamo che dagli anni Settanta il tasso di fertilità è calato ovunque, in alcuni paesi (come Italia e Germania) drasticamente, ecco che quel rapporto così favorevole tra popolazione attiva e inattiva, che aveva alimentato il *boom* economico del dopoguerra, sparisce.⁶² Ad aggravare la situazione vi è l'enorme inerzia dei fenomeni demografici, in quanto l'impatto che ha il calo della fertilità sul mercato del lavoro è visibile solo a 20-25 anni dalla data di nascita dei bambini⁶³ e ciò significa che l'invecchiamento della popolazione, iniziato gradualmente negli anni Settanta, ha prodotto i suoi primi effetti concreti solo verso la fine del secolo.

Vi è poi un'altra ragione per il rapido deterioramento dell'equilibrio finanziario dei sistemi di *welfare*, e consiste nell'eccessiva generosità delle prestazioni, soprattutto quelle pensionistiche.⁶⁴ Il periodo di espansione delle tutele sociali, infatti, se da una parte ha contribuito a ridurre le disuguaglianze, dall'altra parte è stato caratterizzato da uno "scivolamento distributivo",⁶⁵ ovvero la tendenza dei decisori pubblici a sfruttare determinate situazioni per distribuire benefici per fini elettorali.⁶⁶ Un esempio su tutti è il cambiamento dei criteri di gestione delle casse previdenziali che nel giro di pochi anni adottarono tutte il metodo a ripartizione abbandonando quello a capitalizzazione,⁶⁷ motivando ciò con l'esigenza di scongiurare, in un periodo di forte inflazione, la perdita di potere

⁶¹ M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, *op. cit.*

⁶² M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, *op. cit.*

⁶³ 20 – 25 anni dalla nascita sono infatti il tempo minimo che impiega un ragazzo a trovare un impiego.

⁶⁴ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, *op. cit.*

⁶⁵ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

⁶⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

⁶⁷ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, *op. cit.*

d'acquisto dei risparmi dei lavoratori.⁶⁸ Pur essendo questa una ragione più che valida, l'introduzione del metodo a ripartizione venne sfruttato per trasferire i contributi pagati dai lavoratori ai (relativamente) pochi pensionati dell'epoca, offrendo loro generose prestazioni senza preoccuparsi del fatto che, nel momento in cui anche i *baby boomers* sarebbero diventati anziani, non ci sarebbe stata una generazione in età da lavoro sufficientemente ampia da garantire loro lo stesso trattamento.⁶⁹

Questo fenomeno ha riguardato il nostro paese in misura anche maggiore rispetto al resto d'Europa, dato che nel corso degli anni, successivamente all'introduzione del metodo a ripartizione, si decise di calcolare l'importo delle prestazioni con un criterio retributivo e l'età pensionabile fu progressivamente abbassata.⁷⁰ Se a ciò aggiungiamo anche le tante misure assistenziali (cioè finanziate esclusivamente tramite la fiscalità generale), introdotte negli anni di espansione del *welfare state*, appare evidente che l'importo delle prestazioni si è sempre più legato dal profilo contributivo del singolo cittadino.⁷¹ Ciò è spesso inevitabile se si vuole portare avanti una politica di perequazione sociale, ma se ne è spesso abusato per motivi di convenienza politica.⁷² In sintesi, quindi, l'aumento dei beneficiari e la maggiore generosità delle prestazioni hanno portato a far crescere la spesa sociale molto più velocemente delle entrate.

Il terzo fattore osservato concerne, come detto, il cambiamento del mercato del lavoro e delle dinamiche familiari. Per quanto riguarda il primo aspetto, gli anni Settanta sono l'inizio di un lungo processo di deindustrializzazione che riguarda tutti i paesi occidentali e che diventerà sempre più marcato negli anni

⁶⁸ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁶⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁷⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁷¹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁷² M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

Ottanta e Novanta⁷³. In questo periodo il baricentro economico si sposta verso l'ambito dei servizi, mentre il numero di operai inizia a calare costantemente, per effetto della delocalizzazione e dell'automazione dei processi produttivi.⁷⁴ Ai posti di lavoro persi nell'industria ha fatto da contraltare la crescita dell'occupazione nel settore terziario, il quale però si caratterizza fin da subito per una, più o meno marcata, polarizzazione del mercato del lavoro, variabile a seconda del paese preso in considerazione⁷⁵. La tipica figura del lavoratore appartenente alla classe media diventa meno frequente, sostituita dagli occupati in mansioni ad alta e bassa produttività⁷⁶.

Entrambe le categorie sono in forte crescita, ma si differenziano reciprocamente per ogni altro aspetto. Quella degli occupati in mansioni ad alta produttività rappresenta il mercato del lavoro del personale qualificato e si caratterizza per salari elevati, e spesso anche per una copertura privatistica (*welfare* aziendale) dei principali bisogni sociali⁷⁷. La seconda categoria raggruppa gli individui privi di particolari competenze, che percepiscono salari medio-bassi e godono di poche tutele welfaristiche⁷⁸. A livello aggregato, l'impatto della terziarizzazione economica sui sistemi di *welfare* è stato problematico, in quanto ne ha messo in crisi i principali meccanismi di finanziamento. Infatti la maggior precarietà dei rapporti di lavoro, elemento caratterizzante l'economia post-industriale, ha comportato un netto aumento di individui che, avendo carriere discontinue e intervallate da periodi di disoccupazione, versano loro malgrado una quantità di contributi insufficienti ad assicurarli contro i principali rischi sociali⁷⁹.

⁷³ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁷⁴ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

⁷⁵ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁷⁶ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁷⁷ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁷⁸ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁷⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

Tali soggetti, che in genere sono quelli con basse qualifiche ed impieghi scarsamente produttivi, rappresentano un problema anche per quanto riguarda le prestazioni “universalistiche”, poiché lavorando saltuariamente contribuiscono poco al gettito fiscale, ma in caso di malattia o di vecchiaia pesano comunque sui bilanci pubblici. In sintesi, quindi, la polarizzazione e la precarizzazione hanno finito per creare due diversi mercati del lavoro, uno dei quali è composto da soggetti che non producono risorse sufficienti ad alimentare fondi di garanzia sociale, né contribuiscono adeguatamente al bilancio dello stato, il quale a sua volta è già gravato da troppe esigenze per poterle soddisfare tutte⁸⁰.

Infine, l'ultimo fattore che ha contribuito alla crisi del *welfare state* è stato l'aumento dei bisogni conseguente alla trasformazione del ruolo femminile.⁸¹ In precedenza, come già detto, la donna svolgeva gratuitamente nell'ambito privato una serie di servizi di grande impatto sociale, poiché in loro assenza nessuno si sarebbe preso cura degli individui non autosufficienti (anziani e bambini) né avrebbe provveduto ad una serie di attività quotidiane tanto banali quanto necessarie (cucinare, ecc.).⁸² A partire dagli anni Settanta però, grazie anche alla rivoluzione culturale del '68, le donne iniziano a partecipare al mondo del lavoro in numero sempre maggiore, rivendicando ruoli che fino ad allora la società le aveva negato.⁸³ Questo fenomeno, rafforzatosi progressivamente nei decenni successivi, ha avuto due risvolti principali. Da una parte metà della popolazione ha finalmente potuto godere di uno dei valori fondanti delle democrazie occidentali, e cioè l'autodeterminazione. Dall'altra parte, la crescita dell'occupazione femminile, per quanto vitale in una società dove la popolazione

⁸⁰ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁸¹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁸² E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁸³ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

attiva si assottiglia sempre più,⁸⁴ ha generato una serie di bisogni sociali prima inesistenti. In seguito a queste trasformazioni infatti, le famiglie occidentali hanno iniziato a manifestare l'esigenza di soluzioni per conciliare il lavoro con la vita privata (per esempio asili nido per i figli, badanti per gli anziani, collaboratori per sbrigare le faccende domestiche, ecc.): servizi che in realtà sono reperibili sul mercato, ma ad un costo per molti proibitivo⁸⁵.

Come è facile immaginare, anche in questo caso lo stato non sempre è riuscito a fornire risposte, con il risultato che nei paesi dove questi bisogni non sono stati affrontati le donne frequentemente si trovano a scegliere tra il lavoro e la maternità.⁸⁶ In entrambi i casi, però, la scelta ha pesanti ripercussioni economico-sociali.

1.2 Il *welfare* nelle società post industriali

1.2.1 La "ricalibratura funzionale" dei sistemi di welfare

L'insieme dei fenomeni e delle dinamiche verificatesi nell'ultimo trentennio del XX secolo hanno provocato, come già detto, gravi squilibri finanziari in tutti i sistemi pubblici di *welfare*, soprattutto europei.⁸⁷ Negli Stati Uniti invece la crisi è stata meno marcata, sia a causa del diverso andamento di molte variabili economiche e demografiche⁸⁸ (maggiore tasso di crescita, minore disoccupazione, invecchiamento della popolazione meno accentuato a causa del

⁸⁴ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁸⁵ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁸⁶ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁸⁷ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁸⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

più alto tasso di fertilità), sia perché gli americani hanno fatto scarso ricorso ad interventi universalistici, mantenendo così un legame tra le prestazioni ricevute e il profilo contributivo.⁸⁹

In Europa, invece, le reazioni a queste difficoltà sono state differenti. In Gran Bretagna, già dagli anni Ottanta si è cercato di ridurre le tutele sociali seguendo l'esempio americano. Si è così iniziato a parlare di modello welfaristico anglosassone (o liberale),⁹⁰ caratterizzantesi per garantire una copertura minima contro i rischi sociali, indirizzando le risorse risparmiate su programmi di formazione mirati ad inserire, o reinserire, nel mondo del lavoro coloro che sono in cerca di un impiego.⁹¹ In altri paesi europei (Germania, Olanda, Scandinavia) la forte tradizione socialdemocratica ha impedito di adottare soluzioni del genere.⁹² Si è così provveduto ad una “ricalibratura funzionale”, ovvero l'adeguamento del sistema di *welfare state* ai mutamenti sociali. Non potendo destinare molte risorse aggiuntive alla spesa sociale, è stato deciso di razionalizzare i costi e riformare in senso restrittivo le tradizionali prestazioni, soprattutto in campo sanitario e pensionistico.⁹³

Più precisamente, nel primo caso sono state ridotte le prestazioni a carico del servizio pubblico⁹⁴ ed è stata aumentata l'efficienza dei servizi, mentre nel

⁸⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁹⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁹¹ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁹² E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁹³ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

⁹⁴ La minore generosità della protezione pubblica è stata comunque resa compatibile con l'esigenza di garantire un equo accesso alle cure. In Europa, infatti, là dove non esiste un servizio sanitario universalistico come in Italia, il rischio di ammalarsi è coperto da un sistema che si poggia su due pilastri. Il primo garantisce a tutti cure che siano assolutamente necessarie per la vita umana, mentre il secondo è costituito da assicurazioni private, per le quali è prevista una legislazione fiscale particolarmente favorevole. La riduzione delle prestazioni a carico dello stato, quindi, ha riguardato solo quegli interventi che negli anni dello “scivolamento distributivo” erano stati considerati “imprescindibili per la vita”, più per motivi politici che medici. (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.).

secondo è stata alzata l'età pensionabile e sono state rese meno generose le formule per calcolare l'importo delle pensioni (passaggio dal retributivo al contributivo).⁹⁵ L'intento di queste riforme è stato quello di ri-bilanciare il grado di protezione sociale, trasferendo risorse dalle categorie molto garantite a quelle sottogarantite.⁹⁶ In tal modo sono stati finanziati nuovi ammortizzatori sociali adatti ai rapporti di lavoro flessibili e poco stabili tipici dell'economia post-industriale⁹⁷. Allo stesso modo i sistemi di *welfare* sono stati ripensati per adeguarsi al nuovo ruolo della donna (misure per conciliare vita professionale e famiglia), e alla maggior instabilità del matrimonio che spesso crea nuove condizioni di bisogno (per esempio, i divorziati hanno un più alto rischio di cadere in povertà, così come le famiglie monogenitoriali)⁹⁸.

⁹⁵ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁹⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

⁹⁷ Paradigmatico a tal proposito è il modello della "Flexicurity" danese, che si basa su tre pilastri: 1) Una legislazione in materia di contratti del lavoro molto poco garantista nei confronti dei dipendenti, definita "hire&fire" (letteralmente assunti e licenzia). La Danimarca infatti, fatti salvi gli obblighi di non discriminazione, impone alle imprese ben pochi vincoli in merito ai licenziamenti, assicurando così al mercato occupazionale quell'alto grado di flessibilità ritenuto fondamentale per rendere le aziende danesi competitive sui mercati internazionali; 2) Una elevata protezione in caso di disoccupazione, garantita da uno schema assicurativo parzialmente finanziato dai contributi dei lavoratori, e da sussidi assistenziali, finanziati tramite la fiscalità generale, per coloro che non hanno potuto versarne a sufficienza. La generosità del tasso di rimpiazzo dello stipendio è una delle maggiori al mondo, arrivando fino al 90% del reddito (per 4 anni) per coloro che hanno accumulato molti contributi; 3) Un sistema molto articolato di politiche "proattive", caratterizzato dall'ampio ricorso ai servizi per l'impiego, che hanno il compito facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e a tal fine indirizzano i disoccupati, procurando loro contatti, verso i settori o le aziende che sono interessati ad assumere un dipendente con quelle determinate competenze. Nel caso l'aspirante lavoratore sia privo delle competenze richieste sul mercato del lavoro, gli uffici di collocamento lo consigliano su quale corso di formazione seguire per aumentare la propria occupabilità. Le politiche proattive danesi prevedono anche la gratuità di tali corsi, subordinando ad essi, o alla ricerca attiva di un lavoro, l'erogazione del sussidio di disoccupazione. A distanza di circa trent'anni dalla sua introduzione, tale strategia è considerata uno dei più grandi successi di tutta Europa nell'ambito delle politiche del lavoro, tanto che la Commissione l'ha assunto a *benchmark* in tale ambito. Anche in patria la *flexicurity* è stata accolta positivamente, dal momento che i danesi, complici il buon andamento dell'economia e la bassa disoccupazione, si dichiarano poco preoccupati riguardo alla loro condizione economica e lavorativa. (Fonti: E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.; G. Donegà, *Flexicurity e mercato del lavoro in Italia, Tesi finale di un Master in Diritto del Lavoro*, Università Ca' Foscari Venezia, 2009.).

⁹⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.; E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

Vi sono infine paesi che non sono riusciti a riformare in maniera soddisfacente i propri sistemi di *welfare*. Ciò, almeno nel nostro Paese, può essere imputato ai seguenti fattori. In primo luogo, come già detto, l'Italia ha avuto una fase di “scivolamento distributivo” particolarmente marcata, incentrata soprattutto sul garantire trattamenti pensionistici generosi e del tutto slegati dai profili contributivi. Questa dinamica, insieme alla decisione di introdurre un sistema sanitario universalistico (e perciò completamente a carico della fiscalità generale), ha drenato moltissime risorse, rendendo impossibile estendere ad altri rischi un'adeguata copertura sociale.⁹⁹ Il *welfare state* italiano è stato quindi fin da subito caratterizzato da un forte dualismo consistente nel garantire due diversi livelli di protezione, dividendo la società tra *insiders* (individui a cui sono assicurate adeguate garanzie: dipendenti pubblici, dipendenti di grandi imprese¹⁰⁰, ecc.) e *outsiders* (privi delle stesse garanzie: lavoratori autonomi, lavoratori a tempo determinato o con altri contratti atipici, dipendenti di piccole imprese¹⁰¹, ecc.). L'unico aspetto del nostro sistema welfaristico che tende ad attenuare questo dualismo è il SSN, che essendo finanziato tramite la fiscalità generale e aperto a tutti non crea per definizione disparità di trattamento¹⁰².

Negli anni Novanta infine, l'ormai conclamato invecchiamento della popolazione e la bassa crescita economica costrinsero il governo italiano ad intervenire sulla gestione pensionistica¹⁰³: una decisione ormai non più rinviabile,

⁹⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

¹⁰⁰ Beneficiari anche di una legislazione in materia di rapporti del lavoro che molti economisti hanno giudicato, essendo troppo rigida, un parziale freno alla crescita economica. (Fonte: E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro, op. cit.*)

¹⁰¹ Questi ultimi hanno una minor protezione sociale perché spesso la legge differenzia in base alle dimensioni del datore di lavoro, per non sovraccaricare di obblighi imprese le cui dimensioni non consentono di adempiervi. Per esempio: l'articolo 18 dello Statuto dei lavoratori (legge n. 300/1970) non veniva applicato alle aziende con meno di 15 dipendenti; la cassa integrazione riguardava solo i dipendenti di grandi imprese, ecc. (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*)

¹⁰² M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

¹⁰³ La spesa pensionistica infatti nel 1992 costituiva ben i due terzi di quella sociale.

come era avvenuto in passato per motivi politici, poiché la crescita esponenziale dei costi avrebbe nel giro di poco reso insostenibile la spesa pubblica, facendo intravedere lo spettro dell'insolvenza.¹⁰⁴ Perciò, nel periodo compreso tra il 1992 e 1997, anche su pressione delle istituzioni europee, furono avviate delle riforme sottrattive che, per quanto altamente impopolari, ripristinarono nel lungo periodo la sostenibilità economica della gestione pensionistica, sgonfiando il vertiginoso aumento della spesa pubblica che si sarebbe determinato con il prossimo pensionamento dei *baby boomers*¹⁰⁵. Furono così approvati i decreti legislativi nn. 503/1992 e 124/1993 (“riforma Amato”), che ridussero la generosità dei trattamenti, aumentando l'età pensionabile, eliminando le “*baby pensioni*” e rendendo meno favorevole il meccanismo di indicizzazione delle prestazioni¹⁰⁶. Si decise inoltre di rendere possibile versare il TFR in fondi previdenziali a capitalizzazione, in modo tale da avere un trattamento integrativo rispetto a quello pubblico¹⁰⁷.

Il secondo intervento fondamentale in materia è la legge n. 335/1995 (“riforma Dini”), che reintroduce per la prima volta dagli anni Sessanta il criterio contributivo di calcolo della pensione, non applicabile però né alle prestazioni già in essere, né a coloro che al 1° gennaio 1996 avevano versato almeno 18 anni di contributi¹⁰⁸. Furono inoltre introdotti degli incentivi fiscali per favorire l'iscrizione a fondi di previdenza complementare, che a cinque anni dalla riforma Amato non si erano ancora diffusi tra i lavoratori.¹⁰⁹ Pur non avendo risolto i problemi di giustizia intergenerazionale, secondo le previsioni della commissione Onofri (istituita nel 1996) le riforme Amato e soprattutto Dini avrebbero garantito

¹⁰⁴ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁰⁵ M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, op. cit.

¹⁰⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁰⁷ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁰⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁰⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

nel lungo periodo sostenibilità economica alla gestione pensionistica.¹¹⁰ In particolare, il pensionamento della generazione del *baby boom* avrebbe fatto sì che il rapporto tra spesa previdenziale e Pil continuasse a crescere,¹¹¹ seppur ad un ritmo progressivamente più lento, fino al 2020 circa: data in cui il criterio contributivo sarebbe entrato a pieno regime. Da quel momento in poi tale rapporto avrebbe iniziato a calare per poi stabilizzarsi.¹¹²

L'intento di queste riforme era quindi quello di utilizzare le risorse risparmiate per dare risposta ad altri bisogni tipici della società post industriale, che fino ad allora ne erano rimasti privi.¹¹³ Tuttavia le cose non sono andate come era stato preventivato, dato che l'Italia ha fatto registrare una crescita economica al di sotto della media europea, mentre l'invecchiamento della popolazione è stato più marcato.¹¹⁴ Una crescita così anemica ha significato che gli occupati e gli stipendi sono cresciuti meno rispetto alle previsioni degli anni Novanta, e ciò influisce direttamente e negativamente sull'ammontare dei contributi versati ogni mese nel bilancio dell'INPS.¹¹⁵ Ad aggravare questa situazione già poco rosea è intervenuta la crisi internazionale del 2008 e subito dopo quella, tutta europea, dei debiti sovrani. Entrambi gli eventi hanno infatti cancellato gli sforzi fatti per rendere finanziariamente in equilibrio il bilancio pensionistico, con il risultato che nel 2011 il governo italiano è dovuto intervenire con una nuova riforma sottrattiva: la "riforma Fornero"¹¹⁶.

Nel nostro paese, quindi, la ricalibratura funzionale ha avuto meno successo che altrove. Il nostro sistema di *welfare* è infatti ancora fortemente squilibrato a

¹¹⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹¹¹ M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, op. cit.

¹¹² M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹¹³ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

¹¹⁴ G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. Il Novecento*, op. cit.

¹¹⁵ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹¹⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

favore della protezione contro il rischio di vecchiaia e malattia, due ambiti che assorbono la maggior parte dei fondi destinati al settore sociale. Ciò, nonostante che entrambi siano stati oggetto di numerosi tagli o comunque, nel caso del servizio sanitario, non abbiano ricevuto sufficienti risorse per far fronte all'aumento della domanda conseguente all'invecchiamento demografico del paese. Per quanto riguarda la tutela contro gli altri rischi, invece, il sistema italiano offre minori garanzie rispetto alla media dei paesi europei, lasciando senza adeguata copertura bisogni tradizionali come la disoccupazione, o nuovi come quelli connessi ai recenti cambiamenti sociali (misure di sostegno alle famiglie; di conciliazione tra vita professionale e funzioni di cura; assicurazioni previdenziali integrative, rese necessarie dopo il passaggio al criterio contributivo; e più in generali misure di assistenza sociale come aiuti ai disabili, ecc.).¹¹⁷

Dall'analisi appena fatta sembrerebbe quindi che la maledizione italiana consista proprio nella bassa crescita e nella bassa occupazione, che a loro volta si ripercuotono negativamente sul gettito fiscale. Se infatti prendiamo in considerazione l'ammontare della spesa sociale e il livello della pressione fiscale, i paesi appartenenti all'Unione Europea spendono in media il 29% del loro Pil nominale (dati 2016), mentre la pressione fiscale è pari a circa il 41% (sempre del Pil)¹¹⁸. In entrambi i casi, invece, l'Italia si piazza nella parte medio-alta della classifica, destinando al settore sociale il 30% del prodotto interno lordo ed estraendo sotto forma di tasse e imposte il 44,5% della ricchezza prodotta in un

¹¹⁷ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, op. cit.

¹¹⁸ Informazioni estratte dalle banche dati dell'Eurostat. In merito alla spesa sociale sono disponibili maggiori informazioni alla pagina: https://ec.europa.eu/italy/news/20181212_dati_eurostat_spesa_previdenza_sociale_it, sito visitato nel settembre 2019. Per quanto riguarda i dati sulla pressione fiscale nei paesi dell'unione Europea è possibile consultare il documento preparato dalla Commissione Europea: "Scheda tematica per il semestre europeo: Fiscalità" https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_taxation_it_0.pdf, sito visitato nel settembre 2019.

anno¹¹⁹. A differenziare il nostro Paese è semmai la composizione dei fondi destinati al *welfare*, visto che, come detto, il settore previdenziale assorbe ben il 60% della spesa sociale, contro una media europea del 45%. Dal momento che attribuiamo al settore della protezione sociale una cifra leggermente superiore alla media europea, e che il riparto interno è fortemente sbilanciato a favore del rischio di vecchiaia, verrebbe da pensare che l'Italia garantisca trattamenti pensionistici molto generosi e abbia elevati costi di cura (il settore sanitario è di gran lunga la seconda voce nel bilancio del nostro sistema di *welfare*), altrimenti non spiegherebbe perché non riesca a garantire un'adeguata protezione contro tutti gli altri rischi. Guardando ai dati, però, questa impressione si rivela errata, dato che la spesa sanitaria *pro capite* è una delle più basse non solo d'Europa ma dell'intera area OCSE¹²⁰, mentre le pensioni hanno un importo moderatamente inferiore alla media europea¹²¹. A questo punto la spiegazione più plausibile è che, per l'Italia, assicurare protezione contro i principali rischi sociali (vecchiaia e malattia) comporti uno sforzo più grande rispetto a quello fatto da paesi più ricchi, i quali avendo un reddito *pro capite* superiore avranno, a parità d'aliquote, un gettito fiscale maggiore. Da ciò se ne potrebbe dedurre che la bassa crescita degli ultimi trent'anni ha condannato l'Italia ad avere un livello complessivo di protezione sociale inferiore rispetto al resto d'Europa, ma al tempo stesso una pressione fiscale tendenzialmente maggiore.

¹¹⁹ Anche i dati riguardanti la spesa sociale e la pressione fiscale in Italia sono disponibili, rispettivamente, sul sito dell'Eurostat, *op. cit.*, e nel documento "Scheda tematica per il semestre europeo: Fiscalità", *op. cit.*

¹²⁰ Dati estratti dalla banca dati dell'OCSE e consultabili sul documento pubblicato dalla medesima organizzazione: "Health at a Glance: Europe 2018 – State of Health in the EU Cycle", <http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato5041324.pdf>, sito visitato nel settembre 2019.

¹²¹ Informazioni estratte dalle banche dati dell'Eurostat e consultabili alla pagina: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Average_pension_expenditure_per_beneficiary_for_old-age_pensions,_2015_SP18.png, sito visitato nel settembre 2019.

1.3 Diffusione del *welfare* aziendale

1.3.1 I primi casi di *welfare* aziendale

La descrizione, fatta nel precedente paragrafo, dei cambiamenti avvenuti nella sfera economico-sociale ci è utile per capire l'attuale contesto in cui si è sviluppato il *welfare* aziendale. Negli ultimi decenni infatti, nel mondo imprenditoriale vi sono stati numerosi casi di aziende che hanno percepito il disagio dei propri lavoratori per le difficoltà incontrate dalle politiche sociali nel dare risposte alle esigenze delle società post moderna¹²². Inizialmente si è trattato di datori di lavoro particolarmente illuminati ed attenti al benessere dei propri dipendenti, ma successivamente, complici i mutamenti della struttura economica che hanno portato sempre più aziende a considerare la propria forza lavoro come una risorsa strategica, questa tendenza si è estesa a tal punto da diventare una prassi comune nell'ambito della gestione del personale¹²³. Le imprese infatti, resesi conto che, almeno per alcuni tipi di impieghi, i vantaggi in termini produttività e attrattività superano il costo di fornire soluzioni ai bisogni manifestati dai dipendenti, hanno deciso di istituire dei sistemi di protezione sociale¹²⁴.

Nonostante la recente diffusione, però, il *welfare* aziendale non è un fenomeno del tutto nuovo. Già nella prima fase dell'industrializzazione, infatti, vi sono esempi di imprenditori che avevano una particolare cura per il benessere della propria forza lavoro, in un'epoca che come abbiamo visto non riconosceva molti dei diritti soggettivi oggi dati per scontati, se non quelli, intesi però in senso solo

¹²² T. Treu, *Welfare Aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013.

¹²³ T. Treu, *Welfare Aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, op. cit.

¹²⁴ T. Treu, *Welfare Aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, op. cit.

formalistico¹²⁵, di uguaglianza e libertà¹²⁶. A tal proposito è utile citare le esperienze degli anglo-americani Robert Owen¹²⁷ ed Andrew Carnegie¹²⁸, che nel diciannovesimo fondarono delle fabbriche modello per dimostrare al mondo che i lavoratori non sfruttati erano più produttivi e che in tal modo era possibile ottenere vantaggi economici contribuendo a rendere più giusta la società¹²⁹. Anche nel corso del Novecento vi sono stati numerosi casi di imprenditori che, sebbene si distinguessero in base alla maggior enfasi posta o sulla produttività o sul lato sociale, adottarono modelli produttivi simili citando le stesse motivazioni. Tra essi rientrano Henry Ford,¹³⁰ che decise di pagare gli operai con una cifra ben superiore al normale stipendio di mercato, e l'italiano Adriano Olivetti¹³¹ che, intimamente convinto della possibilità di creare un equilibrio tra solidarietà sociale e profitto, ispirò a tale scopo la sua attività imprenditoriale¹³².

¹²⁵ Le costituzioni liberali dell'Ottocento, infatti, si caratterizzavano per riconoscere in senso solo formale la libertà e l'uguaglianza degli uomini. Questo significa, sul piano pratico, che lo stato interveniva a difesa del cittadino solo ed esclusivamente nel caso in cui esso fosse materialmente costretto a compiere una certa azione contro la propria volontà (per esempio in caso di violenza), mentre nulla faceva per "rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana" come garantito dalla nostra Costituzione (art. 3), la quale infatti adotta un criterio sostanziale nel garantire i diritti di libertà ed uguaglianza. Ciò significa che il nostro ordinamento, oltre a punire i casi in cui qualcuno limita la volontà dell'altro con la forza, si preoccupa anche di fornire, a tutti coloro che ne sono sprovvisti alla nascita, gli strumenti per poter esercitare tali diritti. Nessuno infatti può dirsi libero in assenza di mezzi di sostentamento.

M. B. Katz, L. R. Thomas, The Invention of "Welfare" in America, *Journal of Policy History*, Vol. 10, Issue 4, 1998.

¹²⁶ P. Grossi, *Prima lezione di diritto*, op. cit.

¹²⁷ D. F. Dowd, "Robert Owen", *Encyclopædia Britannica – online edition*, settembre 2017.

¹²⁸ C. Hugh, "Carnegie, Andrew", *Encyclopædia Britannica – online edition*, Vol. 5, 1911.

¹²⁹ Sir J. F. Rees, "Owen, Robert (1771-1858), Utopian Socialist", *Dictionary of Welsh Biography. National Library of Wales*, 2017.

¹³⁰ C. W. Gelderman, "Henry Ford", *Encyclopædia Britannica – online edition*, luglio 1999.

¹³¹ Le idee e la politica aziendale poste in essere da Olivetti nella sua fabbrica di macchine da scrivere e macchine per ufficio di Ivrea, la cura per le esigenze materiali e immateriali dei suoi dipendenti, rappresentano forse la realizzazione più compiuta in Italia delle migliori dottrine socio-economiche degli anni Cinquanta e Sessanta, significativamente condivisa da altre realtà sociali, come la Chiesa locale.

¹³² Informazioni tratte dal sito della fondazione Adriano Olivetti, http://www.fondazioneadrianolivetti.it/lafondazione.php?id_lafondazione=1, sito visitato nel settembre 2019.;

1.3.2 Il welfare aziendale negli Stati Uniti

Al di là di questi esempi, frutto della particolare disponibilità d'animo a iniziative umanitarie del singolo imprenditore, la prima diffusione sistematica del *welfare* aziendale, basata cioè su criteri economici, avviene alla metà del ventesimo secolo negli Stati Uniti, quando la crescita della ricchezza, la presenza di un numero di impieghi sufficientemente produttivi e la volontà delle imprese di essere competitive sul mercato del lavoro spinge la dirigenza di molte aziende ad offrire ai dipendenti tutele contro i rischi sociali, nonché soluzioni per risolvere le difficoltà quotidiane delle famiglie americane¹³³¹³⁴. La diffusione del welfare aziendale avviene in un periodo, il secondo dopoguerra, di generale espansione della spesa sociale, sia in Nord America che in Europa¹³⁵. A differenza di quest'ultima però, gli Stati Uniti si sono caratterizzati per un livello inferiore di generosità dell'intervento pubblico,¹³⁶ favorendo così l'iniziativa di attori privati (i datori di lavoro) che hanno saputo usare a proprio vantaggio la domanda di protezione sociale presente nella popolazione americana,¹³⁷ offrendo loro garanzie e servizi che beneficiano anche l'azienda, grazie agli aumenti di produttività e all'accresciuta capacità di attirare e trattenere i lavoratori più competenti.¹³⁸ Essendosi strutturato nel corso di decenni su impulso di una molteplicità di soggetti, attualmente il *welfare* aziendale negli USA è rappresentato da un

¹³³ M. B. Katz, L. R. Thomas, The Invention of "Welfare" in America, *Journal of Policy History*, vol. 10, issue 4, 1998.

¹³⁴ T. C. Buchmueller, A. C. Monheit, Employer-Sponsored Health Insurance and the Promise of Health Insurance Reform, *National Bureau of Economic Research*, aprile 2019.

¹³⁵ Informazioni tratte da sito "Constitutional Rights Foundation", <https://www.crf-usa.org/bill-of-rights-in-action/bria-14-3-a-how-welfare-began-in-the-united-states.html>, sito visitato nel settembre 2019. R. Robert, S. Rachel, "The War on Poverty After 50 Years", *The Heritage Foundation*, settembre 2014.

¹³⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹³⁷ M. B. Katz, L. R. Thomas, The Invention of "Welfare" in America, op. cit.

¹³⁸ C. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-hill Education, 2005.

ventaglio di servizi, iniziative e programmi pressoché infinito¹³⁹. Ogni impresa infatti si adatta a quelle che sono le esigenze della propria forza lavoro¹⁴⁰. Perciò tra i *benefits* offerti troviamo sia la diffusissima assicurazione sanitaria¹⁴¹ che la possibilità di usufruire di un servizio di vitto completamente gratuito, prassi frequente tra i colossi dell'economia digitale (Google, Amazon, Facebook, ecc.)¹⁴² che hanno un numero di dipendenti *under 30* superiore alla media, per i quali, non

¹³⁹ MetLife's 17th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study 2019 "Thriving in the New Work-Life World", <https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/ebts/pdf/MetLife-Employee-Benefit-Trends-Study-2019.pdf>, documento visitato nel settembre 2019.

¹⁴⁰ MetLife's 17th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study 2019 "Thriving in the New Work-Life World", op. cit.

¹⁴¹ Oltre 170 milioni di americani (il 52-53% della popolazione totale) hanno accesso alle cure mediche tramite una polizza assicurativa stipulata nell'ambito del contratto di lavoro. Circa il 71% degli occupati (il 70% dei dipendenti del settore privato e ben il 90% di quelli pubblici, sia federali che delle amministrazioni locali) ha accesso ad una qualche forma di agevolazione nella stipula di tali polizze (mediamente il datore di lavoro versa il 60 - 70% del premio), ma circa un terzo degli occupati non usufruisce di tali agevolazioni aziendali. A spiegare questo dato vi è probabilmente il fatto che le assicurazioni sono estendibili ai famigliari più stretti e in molti casi il lavoratore sceglie di essere coperto dalla polizza del coniuge perché offre condizioni più vantaggiose. A questi 170 milioni si aggiungono i beneficiari di specifici programmi pubblici, cioè: i militari (compresi quelli in pensione, non in servizio e i famigliari, 10 milioni), gli *over 65* (56 milioni) e altre categorie (per esempio soggetti con particolari patologie, famiglie in condizioni di forte bisogno, ecc., circa 90 milioni). Nel 2016 circa l'8% dell'intera popolazione americana (26 milioni) non era coperta da alcuna assicurazione o specifico programma pubblico: tra questi, il 48% citava il costo come ragione principale della mancata sottoscrizione di una polizza. A tutela dei non assicurati vi è quindi solo l'Emergency Medical Treatment & Labor Act (EMTALA) del 1986, che obbliga tutti gli ospedali convenzionati con i programmi di assistenza pubblica (cioè la quasi totalità dei nosocomi) a prestare soccorso a chiunque si presenti in condizioni d'emergenza, tali da richiedere immediati trattamenti medici per scongiurare il decesso. (Fonti: dati estratti dalle pubblicazioni periodiche dello United States Department of Labour – Bureau of Labour Statistics, "Employee Benefits in the United States, Summary", pubblicato martedì 19 settembre 2019, <https://www.bls.gov/news.release/eb2.nr0.htm>, sito visitato nel settembre 2019. P. Frostin, What Does the Future Hold for the Employment-Based Health Benefits System?, *EBRI*, marzo 2019. Statistiche in merito alle percentuali di copertura contro il rischio di malattia, sia da parte di polizze private che di programmi pubblici, sono disponibili nella sezione pubblicazioni del sito dell'ente americano di statistica United States Census Bureau, Health Insurance Coverage in the United States: 2015, <https://www.census.gov/library/publications/2016/demo/p60-257.html>, sito visitato nel settembre 2019. Altri dati sono disponibili sul sito di "The Henry J. Kaiser Family Foundation", Key Facts about the Uninsured Population dicembre 2018, <https://www.kff.org/uninsured/fact-sheet/key-facts-about-the-uninsured-population/>, sito visitato nel settembre 2019. Informazioni altresì reperite sul sito dell'ente deputato all'implementazione dei programmi MEDICARE e MEDICAID, CMS (centers for Medicare and Medicaid Services, <https://www.cms.gov/regulations-and-guidance/legislation/emtala/>, sito visitato nel settembre 2019).

¹⁴² Austin L. Lomax, Five-Star Exclusion: Modern Silicon Valley Companies Are Pushing the Limits of Section 119 by Providing Tax-Free Meals to Employees, *Washington and Lee Law Review*, 2014.

avendo ancora formato una famiglia, risulta particolarmente gradito rimanere anche a cena con i colleghi¹⁴³.

Data l'amplessima casistica di servizi welfaristici offerti dalle aziende,¹⁴⁴ ai fini di una più agevole descrizione di tali *benefits* è utile suddividerli in aree tematiche¹⁴⁵ sulla base del contenuto delle singole prestazioni¹⁴⁶:

- Area *cost-saving*: vi rientrano tutte le iniziative di supporto al reddito come le assicurazioni sanitarie o i piani di previdenza complementare¹⁴⁷, finanziati con i contributi sia del datore di lavoro che del dipendente (le proporzioni variano a seconda dei contratti), i servizi di consulenza legale o fiscale gratuiti o a basso prezzo, l'accesso a prestiti e finanziamenti agevolati, le convenzioni per l'acquisto di tantissimi beni o servizi, ecc.
- Area *time-saving*: ovvero le iniziative che consentono di risparmiare tempo nelle attività quotidiane, dalla mensa aziendale, al disbrigo di pratiche amministrativo-burocratiche (presenza di sportelli in

¹⁴³ L. Voytko, "Why Do Companies Like Google And Facebook Offer Free Food?", articolo apparso sull'edizione online del periodico Forbes il 24 maggio 2018, <https://www.forbes.com/sites/quora/2018/05/24/why-do-companies-like-google-and-facebook-offer-free-food/>, sito visitato nel settembre 2019.

¹⁴⁴ J. Smith, Why Your Top Talent Is Leaving In 2014, And What It'll Take To Retain Them, articolo pubblicato sull'edizione online del periodico Forbes il 24 gennaio 2014, <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/24/why-your-top-talent-is-leaving-in-2014-and-what-itll-take-to-retain-them/#26f8dfb56ea1>, sito visitato nel settembre 2019.

¹⁴⁵ K. Jones, The Most Desirable Employee Benefits, *Harvard Business Review*, febbraio 2017.

¹⁴⁶ Jeanne C. Meister, K. Willyerd, *The 2020 Workplace How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, HarperCollins Publishers, maggio 2010.

¹⁴⁷ Ben il 42% dei lavoratori americani ha sottoscritto una polizza assicurativa per ottenere una prestazione previdenziale complementare una volta in quiescenza. Tale numero è superiore a quello di qualsiasi altro paese europeo. (fonti: informazioni tratte dalla presentazione del Master in Business Administration dell'Università dell'Ohio, <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/10-items-business-offer-infographic/?g=infographics&t=mba>, sito visitato nel settembre 2019).

Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, a cura del centro studi della Confindustria di Milano e Brianza, dati riferiti all'anno 2017, <https://www.assolombarda.it/centro-studi/osservatorio-welfare-assolombarda-2017>, documento visitato nel settembre 2019).

azienda) o di incombenze quotidiane (servizio lavanderia/stireria, di spesa) al supporto per gli spostamenti quotidiani (abbonamento ai mezzi pubblici, servizi di *car pooling*, bus aziendali, riserva del posto auto, ecc.).

- *Area work life balance*: comprende tutte le iniziative che permettono la conciliazione vita-lavoro (banca ore, flessibilità dell'orario in entrata ed uscita, *part-time*, telelavoro, ecc.).
- *Area people care*: cioè i servizi rivolti ai famigliari come quelli per figli minori o adolescenti (asilo aziendale, servizio di *baby sitter*, campus estivi, tirocini formativi, borse di studio, ecc.), per favorire la genitorialità (congedi, aspettative, permessi retribuiti, ecc.), o per gli anziani (rimborso spese, convenzioni con istituti di cura, servizi domiciliari, ecc.).
- *Area professional development*: ossia i servizi mirati ad accrescere le competenze professionali del dipendente (corsi di formazione).

Va inoltre citato un aspetto che differenzia gli USA dai paesi europei, ovvero la presenza di assistenza aziendale per i trasferimenti (convenzioni con aziende di trasporto, alloggi temporanei di proprietà della società, supporto per orientarsi nella nuova città, come informazioni riguardanti i quartieri con il miglior rapporto qualità prezzo e validi complessi scolastici, agevolazioni finanziarie per mutui, ecc.). I lavoratori americani, infatti, hanno una mobilità geografica molto più accentuata rispetto ai colleghi del vecchio continente¹⁴⁸, dal momento che le aziende cambiano più frequentemente sede per motivi di convenienza fiscale/regolativa. Altrettanto diffusa è la tendenza dei datori di lavoro americani

¹⁴⁸ Informazioni tratte dal documento della Banca mondiale "Internal mobility: The United States" pubblicato nel 2012, http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/258598-1284061150155/7383639-1323888814015/8319788-1324485944855/10_us.pdf, documento visitato nel settembre 2019.

a spostare il luogo dell'ufficio per essere più competitivi nel mercato occupazionale.¹⁴⁹ Vi sono infatti molti esempi di società che trasferiscono la propria sede da grandi città (Boston, New York, San Francisco, Chicago, ecc.)¹⁵⁰ a comuni più piccoli dell'hinterland o addirittura in altri stati¹⁵¹. Nel primo caso i vantaggi sono principalmente legati al costo degli immobili, dato che l'azienda può risparmiare sulla locazione di uffici guadagnando spazio da dedicare alla cura dei dipendenti (asili, palestre parcheggi, aree verdi) e i lavoratori possono permettersi case più belle ad un prezzo inferiore, senza dover affrontare i disagi legati al pendolarismo¹⁵². Nel caso di trasferimenti da uno stato federale all'altro, alle ragioni appena espresse si aggiunge la volontà di collocare la sede in un ordinamento con una legislazione fiscale e regolativa più vantaggiosa, sia per l'azienda che per i dipendenti i quali possono beneficiare contemporaneamente di un costo della vita più basso e di minori tasse sul reddito¹⁵³. Infine vale la pena spendere una parola in merito ai principali fattori che determinano la maggior diffusione del *welfare* aziendale negli USA rispetto alla media dei paesi OCSE.

¹⁴⁹ H. Gong, J. O. Wheeler, *The Location and Suburbanization of Business and Professional Services in the Atlanta Metropolitan Area*, *Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky*, Vol. 33, No. 3, 2002.

¹⁵⁰ J. Weitz, T. Crawford, *Where the Jobs Are Going: Job Sprawl in U.S. Metropolitan Regions, 2001–2006*, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 78, Issue 1: Sprawl and smart growth, febbraio 2012.

¹⁵¹ E. Kneebone, *Job Sprawl Revisited: The Changing Geography of Metropolitan Employment*, *Metropolitan Policy Program – Brookings*, aprile 2009.

¹⁵² J. Banistern, *Why This Year Could Be A Turning Point For Suburban Office*, articolo pubblicato sull'edizione online del periodico Forbes il 13 ottobre 2017, <https://www.forbes.com/sites/bisnow/2017/10/13/why-this-year-could-be-a-turning-point-for-suburban-office/#4440a5106622>, sito visitato nel settembre 2019.

¹⁵³ Gli spostamenti di sede, infatti, in genere avvengono dagli stati costieri, che hanno un regime impositivo più pesante e un maggior costo della vita (New York, California, Massachusetts, New Jersey, Washington,), a stati interni o meridionali (Florida, Georgia, Texas, Arizona, Colorado, Tennessee, Utah, ecc.), che hanno una minore pressione fiscale, sia sulle persone fisiche che giuridiche, e un costo della vita molto più basso. (informazioni reperite da un articolo pubblicato il 20 luglio 2019 sulla versione online del settimanale inglese *The Economist*, "Many people are moving from California to Texas", <https://www.economist.com/special-report/2019/06/20/many-people-are-moving-from-california-to-texas>, sito visitato nel settembre 2019.

Oltre agli aspetti già menzionati, infatti, ovvero la minor copertura dai rischi sociali garantita dallo stato, anche la maggior produttività dei lavoratori americani¹⁵⁴ influisce sul livello di servizi offerti dalle imprese; così come la struttura produttiva,¹⁵⁵ composta da un numero maggiore di aziende medio grandi rispetto alle economie europee (in particolare dell'Europa meridionale e dell'Est).

1.3.3 Il welfare aziendale in Europa

Tradizionalmente nei paesi europei il *welfare* aziendale è stata una realtà molto meno diffusa e sviluppata rispetto al Nord America, proprio a causa del maggior ruolo assunto dallo stato nel garantire contro i rischi sociali e soddisfare i bisogni più diffusi tra la popolazione¹⁵⁶. Il modello europeo, però, formatosi nel secondo dopoguerra grazie alla forte crescita economica e alla contemporanea influenza politica esercitata dai partiti di sinistra, è entrato in crisi a partire dagli anni Settanta per i fattori citati nei paragrafi precedenti¹⁵⁷. Da questo momento i paesi europei si differenziano, adottando sistemi di *welfare state* dissimili e sviluppando perciò svariati approcci al *welfare* aziendale¹⁵⁸.

¹⁵⁴ Dati estratti dalle banche dati dell'OCSE, riferiti al 2012 e disponibili nella sezione statistica del sito dell'organizzazione alla pagina "Labour productivity levels in the total economy", <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LEVEL>, sito visitato nel settembre 2019.

¹⁵⁵ Informazioni tratte dalla presentazione del Master in Business Administration dell'Università dell'Ohio, *op. cit.*

¹⁵⁶ "The European Social Model" articolo pubblicato il 21 marzo 2017 sul sito della confederazione dei sindacati europei: The Voice of European Workers, <https://web.archive.org/web/20131109165943/http://www.etuc.org/a/2771>, sito visitato nel settembre 2019.

¹⁵⁷ M. Ferrera, Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, *op. cit.*

¹⁵⁸ Documento pubblicato dall'organizzazione SensAge (Lifelong Learning Needs for Ageing People with Sensory Disabilities), "Social welfare systems across Europe", https://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/SensAge/d4-social_welfare_systems_across_europe.pdf, documento consultato nel settembre 2019.

Per meglio descrivere questi ultimi è utile prendere in considerazione alcuni paesi, selezionati sulla base della loro consistenza economico-demografica e della loro specificità:

- GRAN BRETAGNA. È l'unico paese europeo a rientrare nel modello “liberale” di *welfare*, caratterizzato da una spesa sociale contenuta (circa un quarto del Pil) e fortemente orientata a reindirizzare i disoccupati nel mondo del lavoro, a volte anche a scapito della qualità dell'impiego. L'adozione del modello “liberale” risale agli anni Ottanta, quando il governo inglese decise di reagire alle difficoltà finanziarie avvicinandosi all'esperienza americana¹⁵⁹. In precedenza, infatti, la Gran Bretagna era stata uno dei primi paesi, nonché il più grande in termini economici, ad adottare una copertura universalistica contro i principali rischi sociali¹⁶⁰. Attualmente, invece, la minor generosità dell'intervento pubblico fa sì che il *welfare* aziendale sia più diffuso tra i lavoratori inglesi di quanto non lo sia in qualsiasi altro paese europeo¹⁶¹.
- SVEZIA. Pur non essendo una delle primissime economie europee, prenderla in considerazione è utile perché appartiene al modello di *welfare* “socialdemocratico”, tradizionalmente quello più generoso. Data l'ampia copertura garantita dallo stato, tradizionalmente il *welfare* aziendale non era molto diffuso tra i lavoratori svedesi, almeno fino agli anni Novanta. Dall'ultimo decennio del ventesimo secolo, parallelamente alla “ricalibratura funzionale” descritta in precedenza, i governi di Stoccolma hanno incentivato lo sviluppo della spesa sociale privata, che conseguentemente è cresciuta di ben il 282% nel periodo tra il 1990 e il

¹⁵⁹ M. Ferrera, Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, *op. cit.*

¹⁶⁰ M. Ferrera, Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, *op. cit.*

¹⁶¹ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

2013, rendendo la Svezia il secondo paese in Europa per diffusione del *welfare* aziendale¹⁶². Nel caso del modello socialdemocratico, però, non è la mancanza dell'intervento pubblico a stimolare la spesa sociale privata, bensì la volontà del governo e delle parti sociali di integrare la protezione statale, che dopo la "ricalibratura" degli anni Novanta non riesce a coprire pienamente vecchi e nuovi bisogni¹⁶³. Un ultimo aspetto da considerare è che, a differenza della Gran Bretagna e soprattutto degli USA, i sindacati hanno un ruolo molto importante nella pianificazione dei programmi di *welfare* aziendale, i quali perciò vengono stabiliti principalmente mediante la contrattazione collettiva e non solo su iniziativa dell'impresa¹⁶⁴.

- **GERMANIA.** È il principale esempio del cosiddetto modello "corporativo conservatore"¹⁶⁵, che basa la sua protezione sugli schemi assicurativi obbligatori, finanziati dai datori di lavoro e dai dipendenti e con una quota a carico dello stato. L'aspetto determinante rispetto alle iniziative private, oltre ai contributi versati dal governo, è che l'obbligatorietà permette di estendere l'assicurazione a categorie che ne rimarrebbero prive, dato che in tal modo viene distribuito il rischio. Storicamente la Germania si è caratterizzata per una considerevole generosità della protezione garantita contro i bisogni più tradizionali, ma, anche in questo caso, dagli anni Novanta si è cercato di riequilibrare la spesa sociale, includendo nuovi strumenti per favorire l'occupazione femminile e al tempo stesso la maternità¹⁶⁶. Per compensare il parziale ritiro dello stato da ambiti come l'assicurazione sanitaria, previdenziale o contro gli infortuni, i governi

¹⁶² Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁶³ N. Sanandaji, *The surprising ingredients of Swedish success – free markets and social cohesion - IEA (Institute for Economic Affairs) Discussion Paper No. 41, 2012.*

¹⁶⁴ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁶⁵ Documento pubblicato dall'organizzazione SensAge, *op. cit.*

¹⁶⁶ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

tedeschi hanno incentivato, con buoni risultati, la diffusione del *welfare* aziendale. Un altro aspetto caratteristico della Germania è che tutti gli accordi in ambito welfaristico vengono promossi in un clima di negoziazione e concertazione tra le parti sociali¹⁶⁷.

- POLONIA. Avendo uno dei primi Pil per dimensioni in Europa¹⁶⁸, la Polonia è il paese più adatto per descrivere il cosiddetto modello di *welfare* “ibrido”, che è il risultato del particolare processo storico che ha caratterizzato l’Europa orientale¹⁶⁹. Dopo il secondo conflitto mondiale, infatti, così come in tutti i paesi dell’est, anche in Polonia l’avvento del comunismo portò all’introduzione di sistemi di protezione sociale rigorosamente universalistici (nel campo dell’istruzione, sanitario, previdenziale, ecc.), anche se con tratti paternalistico-autoritari, usati per finalità di controllo sociale¹⁷⁰. Nel corso degli anni, però, nonostante il *welfare* polacco fosse rimasto formalmente universalistico, si iniziò ad avere una differenziazione sempre più marcata, con alcuni gruppi privilegiati (coloro che erano vicini all’apparato del partito comunista) che erano beneficiari di prestazioni molto generose¹⁷¹. Dopo il crollo dell’URSS e il passaggio ad un’economia di mercato¹⁷², avvenuto sotto la guida del FMI, sono stati introdotti degli schemi assicurativi obbligatori con criteri di gestione a capitalizzazione e una rete di contrasto alla povertà non molto

¹⁶⁷ Rapporto N. 2/2018 dell’osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁶⁸ Dati estratti dalla banca dati del Fondo Monetario Internazionale riferiti al 2017 e disponibili nella sezione statistica del sito dell’organizzazione, <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?sy=2017&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=512%>, sito visitato nel settembre 2019.

¹⁶⁹ D. Adascalitei, Welfare State Development in Central and Eastern Europe: A State of the Art Literature Review, *Studies of Transition States and Societies*, Vol. 4, No. 2, 20 novembre 2012.

¹⁷⁰ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l’Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

¹⁷¹ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l’Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

¹⁷² D. Adascalitei, Welfare State Development in Central and Eastern Europe: A State of the Art Literature Review, *op. cit.*

generosa, che mira a reinserire quanto più velocemente possibile i disoccupati nel mondo del lavoro. Mutuando aspetti sia dal modello “corporativo conservatore” che da quello “liberale”, il sistema welfaristico polacco, comune a tutti gli stati ex comunisti, è stato definito “ibrido”¹⁷³. Nonostante la modesta generosità dell’intervento pubblico, la Polonia ha un grado di diffusione del *welfare* aziendale bassissimo, tanto che le uniche esperienze riscontrabili nel paese sono le iniziative adottate unilateralmente da aziende straniere impiantate sul territorio¹⁷⁴. A spiegare questa assenza, oltre a fattori culturali, probabilmente contribuisce anche la minore produttività del lavoro rispetto agli altri stati europei¹⁷⁵: cosa che rende più difficile per gli imprenditori ottenere un ritorno economico dagli investimenti in *welfare* aziendale.

Dall’analisi dei capifila di altrettanti modelli di *welfare state* è possibile stabilire che il modo in cui è strutturato l’intervento pubblico influisce, insieme ad altri elementi di natura economica e normativa, sulla diffusione della spesa sociale privata. Appare anche evidente, però, che vi sono inoltre tendenze che accomunano i vari paesi, tra cui la principale è certamente la crescita costante, e in certi casi anche molto rapida, delle imprese che offrono ai dipendenti beni, servizi e tutele contro i principali rischi sociali¹⁷⁶.

¹⁷³ M. Ferrera, Le politiche sociali; l’Italia in prospettiva comparata, *op. cit.*

¹⁷⁴ Rapporto N. 2/2018 dell’osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁷⁵ Dati estratti dalle banche dati dell’OCSE, riferiti al 2012 e disponibili nella sezione statistica del sito dell’organizzazione alla pagina “Labour productivity levels in the total economy”, *op. cit.*

¹⁷⁶ Se prendiamo in considerazione l’importo pro-capite della spesa sociale privata nel 2013 (espressa in dollari a prezzi costanti a parità di potere d’acquisto), al primo posto troviamo la Gran Bretagna (1.855 \$) seguita da Svezia (1.331 \$), Francia (1.168 \$), Germania (803 \$), Italia (231 \$) e infine Spagna (119 \$). Per quanto riguarda il tasso di crescita calcolato sul periodo 1990 – 2013, il paese con la diffusione più rapida di *welfare* aziendale è la Svezia (+282%) seguita dalla Francia (+ 147%), Spagna (+ 116%), Regno Unito (+61%), Germania (+ 60%) e Italia (+ 45%). (Fonte: Rapporto N. 2/2018 dell’osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*).

Vi è infine da analizzare la diffusione del welfare aziendale in un altro paese: l'Italia, che rappresenta, insieme al resto dell'Europa meridionale (Spagna, Grecia e Portogallo), il quinto modello di *welfare state* presente in Europa: quello “mediterraneo”¹⁷⁷.

1.3.4 Il welfare aziendale in Italia

Al momento della sua nascita, nei primi decenni del ventesimo secolo, il *welfare state* italiano rientrava certamente nel modello conservatore-corporativista, dato che le politiche introdotte mutuavano dall'esperienza tedesca molti aspetti¹⁷⁸ e, soprattutto, ne condividevano la struttura e la logica di funzionamento¹⁷⁹. Come tutti gli altri paesi europei, anche l'Italia vive nel secondo dopoguerra una fase di “ibridazione” del proprio modello, introducendo, accanto agli schemi assicurativi obbligatori, alcune politiche di stampo universalistico¹⁸⁰. Nel corso del tempo, però, l'Italia inizia a sviluppare aspetti peculiari che la differenziano dal prototipo “bismarckiano”, senza tuttavia avvicinarla di molto a quello inglese. Infatti, per motivi principalmente politico elettorali, il *welfare* italiano si caratterizza per un dualismo abbastanza spiccato, garantendo considerevoli benefici alle categorie con maggior forza rappresentativa e lasciandone invece prive, o quasi, quelle meno organizzate per tutelare i propri interessi¹⁸¹.

¹⁷⁷ Documento pubblicato dall'organizzazione SensAge, *op. cit.*

¹⁷⁸ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁷⁹ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

¹⁸⁰ Il primo grande intervento di stampo universalistico (la pensione sociale) è effettivamente di quel periodo (1969), mentre la politica universalistica di maggior impatto (l'introduzione del Servizio Sanitario Nazionale) è in realtà successiva (1978).

¹⁸¹ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

Al termine del *boom* economico, inoltre, l'Italia aveva provveduto ad istituire tutele solo per i rischi sociali tradizionali, lasciandone scoperti molti altri. Questa mancanza sarà sempre più evidente nel corso degli anni, fino a diventare, almeno, tanto drammatica quanto ignorata dalla politica. Arriviamo perciò all'altro aspetto peculiare del nostro sistema welfaristico, ovvero il ruolo fondamentale svolto dalla famiglia, che verrà infatti definita ironicamente uno dei principali pilastri del *welfare state* italiano¹⁸². Le dinamiche appena descritte hanno portato gli studiosi a non considerare più l'Italia una variante del sistema conservatore-corporativista, quanto semmai il rappresentante di un nuovo modello: il “modello mediterraneo”, tanto più che negli altri paesi dell'Europa meridionale (Spagna, Portogallo e Grecia) il *welfare* ha avuto uno sviluppo del tutto simile¹⁸³.

La spesa sociale privata in Italia ha avuto un andamento molto simile a quello del resto d'Europa. Infatti, già nei primi decenni del Novecento e nel secondo dopoguerra vi erano stati numerosi esempi di aziende che garantivano, come diremmo oggi, *benefits* per i dipendenti¹⁸⁴. Questo fenomeno, costituito prevalentemente da casi estemporanei, determinati più dalla sensibilità dell'imprenditore che da una vera e propria dinamica di mercato, è poi andato calando in concomitanza con l'espansione dell'intervento pubblico. Anzi, con l'avvento dell'autunno caldo e degli anni della contestazione, il *welfare* occupazionale è stato quasi stigmatizzato, in quanto ritenuto espressione di un paternalismo padronale contrario alla soggettività dei lavoratori¹⁸⁵. La

¹⁸² M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata*, op. cit.

¹⁸³ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, op. cit.

¹⁸⁴ Testimoni di questo passato sono gli edifici, ancora oggi visibili in molti luoghi di villeggiatura, delle colonie estive, le quali hanno permesso a molti bambini appartenenti alla classe operaia di trascorrere le vacanze al mare o in montagna, un lusso all'epoca appannaggio di pochi (fonte: Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, op. cit.).

¹⁸⁵ Informazione reperite dal documento: “1° rapporto Censis-Eudaimon sul *Welfare* aziendale”, anno 2017 rapporto finale, <https://www.cisl.it/attachments/article/8828/1%C2%B0%20Rapporto%20Censis-Eudaimon%20sulwelfare%20aziendale.pdf>, sito visitato nel giugno 2019.

disponibilità di risorse e l'influenza delle ideologie di sinistra, infatti, contribuirono a diffondere la concezione secondo la quale le tutele sociali sono un diritto soggettivo e non una gentile concessione del datore di lavoro, che semmai le utilizzava a suo vantaggio per controllare meglio i dipendenti¹⁸⁶. Per tornare a sentir parlare di *welfare* aziendale bisognerà aspettare la fine degli Ottanta - inizi anni Novanta, quando gli uffici di multinazionali straniere, notando la forte domanda di servizi ai quali lo stato non dava risposta, decisero di estendere anche in Italia i programmi welfaristici già offerti all'estero¹⁸⁷, nella speranza che il soddisfare le esigenze dei dipendenti garantisse alla società un vantaggio in termini di competitività¹⁸⁸.

Un altro fattore che ha influenzato l'adozione di iniziative simili, anche se molto meno di quanto ci si aspettasse, è la decisione del governo di riformare il regime del trattamento di fine rapporto (TFR), dando al lavoratore la possibilità di scegliere se destinarlo ad un fondo di previdenza integrativa privato¹⁸⁹. Tale materia è stata oggetto di molti interventi legislativi a partire dal decreto legislativo n. 124/1993 (meglio noto come "riforma Amato"). In considerazione dello scarso successo incontrato dai fondi pensionistici complementari, già nel 1995 (con la legge n. 335/1995) vengono introdotte modifiche mirate a favorire la concorrenza tra i diversi fondi, nonché agevolazioni fiscali per ampliare la platea degli aderenti¹⁹⁰; la possibilità di iscrizione viene estesa inoltre anche ai soci lavoratori

¹⁸⁶ Informazione reperite dal documento: "1° rapporto Censis-Eudaimon sul Welfare aziendale", *op. cit.*

¹⁸⁷ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁸⁸ E. Pavolini, U. Ascoli, Maria L. Mirabile, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, ottobre 2013.

¹⁸⁹ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

¹⁹⁰ Venne introdotta la deducibilità dei contributi versati dal lavoratore fino al 2% del reddito. Successivamente il limite della deducibilità sarà portato dal governo Prodi al 12% del reddito (d. lgs. 47/2000).

di cooperative e ai dipendenti pubblici “contrattualizzati”¹⁹¹ assunti dopo il 1° gennaio 1996 (la disposizione rimarrà però inapplicata fino al 2001)¹⁹². Nel 2005 si giunge poi all’approvazione di un testo unico (decreto legislativo n. 252/2005) che innova ulteriormente la disciplina del settore, introducendo, come previsto dalla legge delega, un sistema di agevolazioni fiscali ancora più generose per quanto riguarda i contributi versati nel fondo complementare, e l’introduzione del principio del silenzio assenso in merito al trasferimento del TFR. I dipendenti privati, quindi, a partire dal 1° gennaio 2008 avranno sei mesi di tempo per decidere la destinazione del trattamento di fine rapporto: nel caso non si esprimano, questo confluirà nel fondo complementare collettivo di riferimento¹⁹³.

In seguito alla promulgazione del testo unico n. 252/2005 vi è effettivamente stata una crescita della sottoscrizione di pensioni integrative, ma negli anni successivi il fenomeno si è progressivamente affievolito¹⁹⁴. Attualmente, a circa 25 anni dai primi tentativi di trasformare in un modello “multipilastro” il nostro sistema previdenziale, la diffusione dei fondi complementari è ancora lontana da quanto inizialmente preventivato. La cosa dovrebbe destare una certa preoccupazione, poiché, all’epoca, l’INPS ipotizzò che in assenza di prestazioni integrative il tasso di sostituzione tra il salario e la

¹⁹¹ Con il termine dipendenti pubblici “contrattualizzati” si intendono quei lavoratori dipendenti dello stato il cui rapporto d’impiego è regolato in base ai principi della disciplina civilistica. Quella dei “contrattualizzati” è una categoria nella quale viene ricompresa la generalità dei dipendenti pubblici. Esistono però delle eccezioni, ovvero dei lavoratori impiegati nelle amministrazioni pubbliche ai quali, in virtù delle loro particolari funzioni, non si applica tale disciplina (magistrati, appartenenti alle forze armate o al corpo diplomatico, dipendenti degli organi costituzionali, professori universitari, ecc.).(Fonte: M. Clarich, *Manuale di diritto amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2015).

¹⁹² M. Ferrera, *Le politiche sociali; l’Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

¹⁹³ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l’Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

¹⁹⁴ Informazione reperite dal documento: “1° rapporto Censis-Eudaimon sul Welfare aziendale”, *op. cit.*

pensione sarebbe stato troppo basso per molti degli attuali lavoratori¹⁹⁵, i quali, oltre a ricevere un trattamento calcolato con il criterio contributivo, hanno più spesso che in passato bassi redditi e carriere discontinue¹⁹⁶.

È bene però precisare che esistono considerevoli differenze geografiche e di categoria¹⁹⁷. La sottoscrizione di fondi integrativi, infatti, ha riscosso scarso successo tra i dipendenti pubblici e gli autonomi (su sei milioni di lavoratori indipendenti, potenzialmente interessati, solo 216.000 risultano iscritti ai vari fondi pensionistici complementari). Il tasso di adesione risulta invece maggiore tra i dipendenti del settore privato, dove però permangono notevoli disparità tra coloro che sono impiegati in aziende medio piccole, tra i quali la sottoscrizione non è molto diffusa, e quelli assunti da grandi imprese, che partecipano a tali fondi in misura molto maggiore rispetto a tutte le altre categorie (circa un terzo)¹⁹⁸. A complicare le cose vi è anche il fatto che l'accesso alla previdenza complementare è ancora precluso a molte categorie: il che, insieme ai fattori elencati prima, spiega la bassa diffusione in Italia della previdenza complementare contrattuale, che nel 2010 era pari al 7,6% degli occupati e superava solo la Spagna (3,6%), il Lussemburgo (3,3%), il Portogallo (3,1%), la Polonia (1,3%) e la Grecia (0,3%)¹⁹⁹.

Il fatto che ad accogliere con maggior entusiasmo la possibilità di trasferire il proprio TFR in un fondo integrativo siano stati soprattutto i dipendenti di grosse imprese, è probabilmente dovuto alla maggior propensione di queste ultime ad offrire programmi di tutela contro i rischi sociali²⁰⁰. Questa differenziazione di

¹⁹⁵ Secondo le previsioni nel 2030 il tasso di sostituzione dovrebbe scendere fino al 49,6% del reddito da lavoro per coloro che vanno in pensione a 60 anni con 35 anni di contributi. (Fonte: M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*).

¹⁹⁶ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

¹⁹⁷ A. Ciarini, S. Lucciarini, *Il welfare aziendale in Italia, Sociologia del lavoro*, settembre 2015.

¹⁹⁸ M. Ferrera, *Le politiche sociali; l'Italia in prospettiva comparata, op. cit.*

¹⁹⁹ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

²⁰⁰ G. Mallone, *Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in *"Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia"*, 2015.

categoria è a sua volta una concausa delle disparità geografiche che, anche in questo ambito, caratterizzano l'Italia. In quanto motore economico del paese, la maggior parte delle imprese attive hanno sede e svolgono la parte più consistente delle proprie operazioni nel Centro-nord. A questo principio non fanno eccezione le grandi società, che sono le principali erogatrici di servizi welfaristici di tipo occupazionale: ciò contribuisce a spiegare la netta arretratezza che in quest'ambito caratterizza il Meridione²⁰¹. Un altro fattore che influenza negativamente la presenza del *welfare* aziendale al Sud è il generale contesto economico, caratterizzato da una minor produttività del lavoro, da stipendi più bassi, altissima disoccupazione²⁰² e una rete di aziende poco sviluppata²⁰³.

Tornando a considerare l'Italia nel suo complesso, la diffusione della spesa sociale occupazionale è stata fotografata da uno studio di Confindustria, che ha monitorato un campione di 103 aziende (63 delle quali operano nel Nord Italia, 36 al Centro e solo 4 nel Sud e nelle Isole), per un totale di 23.557 dipendenti²⁰⁴. L'indagine, svolta attraverso l'invio di una *web-survey* alle aziende aderenti a Confindustria operanti su tutto il territorio nazionale, prevede una serie di domande a risposta chiusa divise in cinque aree di intervento: previdenza, sanità,

²⁰¹ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *SAF Scuola di Alta Formazione – Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili*, <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-68---il-welfare-aziendale-dalla-teoria-alla-pratica.pdf?sfvrsn=10>, Milano, novembre 2016.

²⁰² Per avere un'idea del divario tra nord e sud basti pensare che nel secondo trimestre del 2019 i tassi di disoccupazione del Settentrione variano tra il 3,6% della provincia autonoma di Bolzano (sostanzialmente piena occupazione) al 7,2% e 9,3% rispettivamente di Piemonte e Liguria: le regioni economicamente più consistenti sono la Lombardia con un tasso del 5,1%, l'Emilia Romagna con il 4,8% e il Veneto con il 5,6%. Al Sud, invece, troviamo una situazione completamente diversa, con percentuali che oscillano tra il 12% della Basilicata o il 13% dell'area barese, e punte del 25% nella provincia di Napoli o addirittura del 30% in quella di Crotone. (Fonte: Informazioni riferite al secondo trimestre del 2019 ed estratte dalla banca dati dell'ISTAT alla pagina "tasso di disoccupazione, ripartizione regionale e provinciale ", http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCU1, sito visitato nel settembre 2019).

²⁰³ A. Ciarini, S. Lucciarini, Il welfare aziendale in Italia, *op. cit.*

²⁰⁴ G. Mallone, Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, *op. cit.*

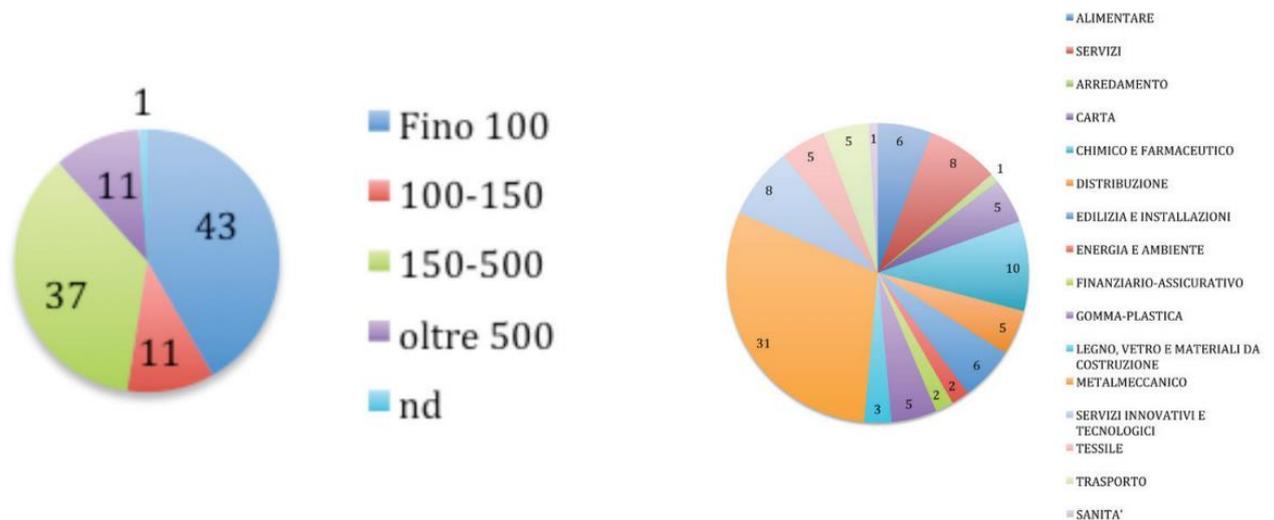
conciliazione vita-lavoro, non autosufficienza, valutazioni e prospettive. Per quanto riguarda la struttura delle imprese in questione, la maggior parte di esse (43% del totale) hanno fino a 100 dipendenti, mentre quelle grandi (oltre i 500 dipendenti) sono relativamente meno numerose (11%)²⁰⁵.

All'interno di questo campione ben il 72,8% ha introdotto almeno un programma di *welfare* e tra esse, come ci si poteva immaginare, le aziende di grandi dimensioni sono quelle più attive nell'offrire servizi e tutele ai propri dipendenti (ben il 90%). Sorprendente invece il risultato che riguarda le piccole imprese fino a 100 addetti: ben 28 delle 43 rispondenti (il 65%) offrono ai propri collaboratori *benefit* di *welfare*²⁰⁶. Inoltre, tra le 75 unità prese in considerazione, ben 40 sono multinazionali o multilocalizzate: per metà di queste il processo di inserimento del *welfare* in azienda è centralizzato e le misure sono uguali per tutte le sedi del gruppo, mentre per l'altra metà il *welfare* è definito al livello di unità locale. È utile al riguardo riprodurre di seguito il grafico utilizzato dalla fonte indicata in nota.

²⁰⁵ G. Mallone, Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, *op. cit.*

²⁰⁶ G. Mallone, Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, *op. cit.*

Figure 7a e 7b. Distribuzione delle aziende per numero di dipendenti e settore, valori percentuali

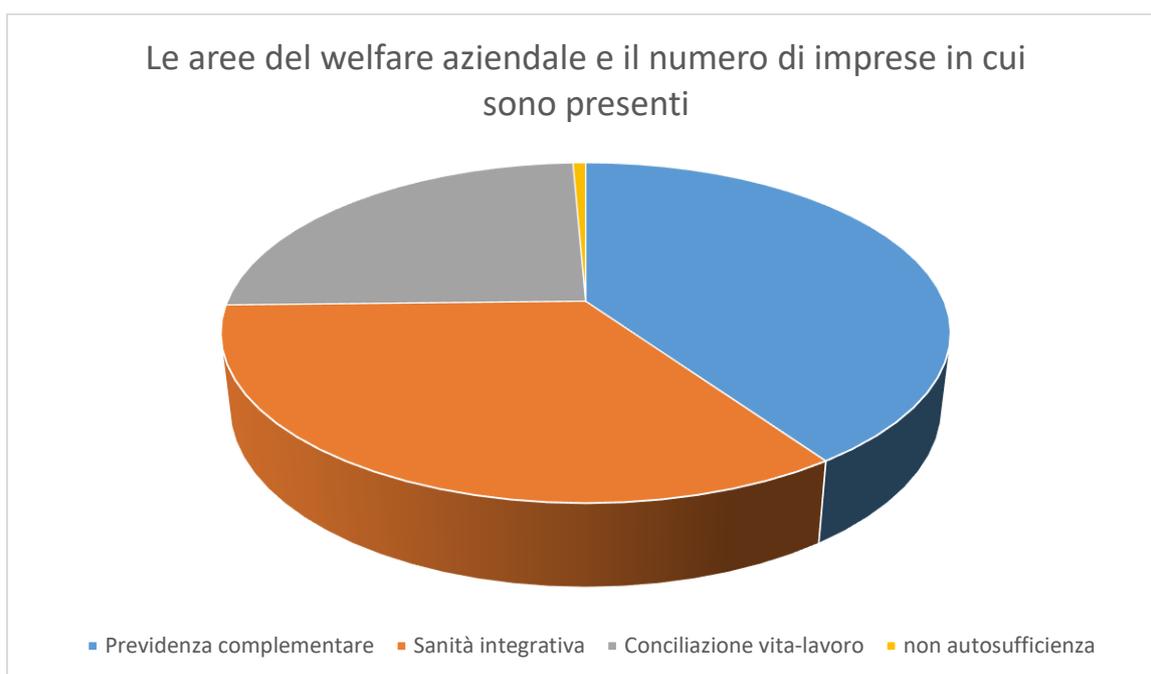


Oltre alla dimensione, è anche il tipo di settore a influenzare la diffusione del *welfare* aziendale. Per esempio, il 100% delle imprese chimiche e farmaceutiche presenti dichiara di avere un piano *welfare*. La percentuale è alta anche nei settori tessile, della distribuzione e dei servizi, mentre si abbassa leggermente nel metalmeccanico e anche in quelli della carta e dell'edilizia²⁰⁷. Dallo studio emerge inoltre quali sono gli interventi più diffusi nell'ambito della spesa sociale privata. Al primo posto troviamo la previdenza complementare, offerta da ben 72 delle 75 aziende che offrono politiche di *welfare*, seguita dalla sanità integrativa. Significativa è anche la presenza di misure di conciliazione vita-lavoro (44 società offrono almeno uno strumento, come per esempio l'orario flessibile o il telelavoro) e di sostegno ai dipendenti che svolgono funzioni di cura per parenti non autosufficienti (12 aziende su 75)²⁰⁸.

²⁰⁷ G. Mallone, Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, *op. cit.*

²⁰⁸ G. Mallone, Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, *op. cit.*

Come detto in precedenza, sono le condizioni socio-economiche di un paese a determinare la diffusione del *welfare* aziendale e la frequenza con la quale certe prestazioni sono offerte. Non sembra quindi un caso che in un paese con grosse difficoltà a mantenere la gestione pensionistica in equilibrio e con un sistema universalistico di cura, la misura welfaristica più comune sia la previdenza complementare, mentre l'assicurazione sanitaria integrativa è relativamente meno diffusa che all'estero²⁰⁹. Colpisce inoltre, come mostra il seguente grafico, che ben tre delle quattro politiche più frequentemente adottate dalle imprese riguardino prevalentemente la terza età: un chiaro segno dell'ormai inesorabile invecchiamento della popolazione.



Dallo studio della Confindustria emerge quindi uno scenario in chiaroscuro, dove ad elementi positivi come la crescita del fenomeno e l'aumento dell'interesse da

²⁰⁹ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

parte di imprese e dipendenti²¹⁰, fa da contrasto una persistente arretratezza del nostro Paese, che si caratterizza per un'offerta di *welfare* aziendale inferiore rispetto a quella dei principali stati europei²¹¹. I motivi di questo ritardo sono quelli già indicati varie volte, ovvero la minore produttività del lavoro rispetto alla media OCSE²¹², il basso grado innovatività e crescita tecnologica, ecc. Tali fattori, infatti, minano i presupposti economici sui quali si basa lo sviluppo del *welfare* aziendale, tra i quali il principale è certamente la capacità della forza lavoro di creare ricchezza, cosa che determina la quantità di risorse circolanti e perciò anche l'importo che è possibile destinare alla copertura di rischi e bisogni sociali.

È infine interessante precisare che l'indagine riportata sopra è in realtà parte di un più ampio studio che sta conducendo la Confindustria, finalizzato a rilevare l'evoluzione delle strategie messe in atto in quest'ambito dalle unità produttive, le quali tendono a modificare i propri comportamenti in base alle mutazioni del contesto nel quale operano (variabili esogene). A tal proposito è perciò necessario far presente che l'indagine non tiene conto dell'impatto avuto dalla legge di stabilità per l'anno 2016 (l. 208/2015), che ha modificato il sistema di incentivi fiscali in modo tale da incoraggiare la spesa sociale privata. Altri studi infatti, per quanto si riferiscano ad un intervallo di tempo piuttosto breve (cioè da quando la legge ha iniziato a produrre effetti), indicherebbero un impatto positivo delle modifiche legislative.

²¹⁰ A tal proposito è bene precisare che l'interesse mostrato dal mondo imprenditoriale sembrerebbe essere abbastanza concreto in quanto dettato dalla convinzione che il *welfare* possa essere uno strumento per rendere più competitiva l'azienda.

²¹¹ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*; G. Mallone, Capitolo 2. Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, *op. cit.*

²¹² Dati estratti dalle banche dati dell'OCSE, riferiti al 2012 e disponibili nella sezione statistica del sito dell'organizzazione alla pagina "Labour productivity levels in the total economy", *op. cit.*

1.3.5 Il quadro normativo italiano

In quanto fenomeno nato spontaneamente e costituito da singole esperienze, il *welfare* aziendale è una realtà composita e in continuo assestamento. È quindi, forse, anche per questo che l'ordinamento italiano non ne definisce il perimetro, ma si limita a fissare specifiche disposizioni, esclusivamente di natura tributaria, che hanno per oggetto singoli aspetti della spesa sociale privata²¹³. Fino al 2016 gli unici riferimenti legislativi sono stati gli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR, d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917), i quali prevedono una serie di eccezioni al principio generale di onnicomprensività del reddito da lavoro,²¹⁴ il quale ha una decisa finalità anti-elusiva, essendo stato ideato per scongiurare il rischio che i datori di lavoro remunerino i dipendenti con “prestazioni di fatto” al solo fine di limitare i trasferimenti in denaro, e con essi l'imposta da versare²¹⁵.

Più precisamente il TUIR sancisce quanto segue:²¹⁶

- Articolo 51. Elenca le eccezioni al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro, tra le quali riportiamo, a titolo esemplificativo; i contributi previdenziali e assistenziali, somministrazioni di vitto, prestazioni di servizi di trasporto collettivo, servizi di educazione e istruzione, il valore delle azioni offerte ai dipendenti, ecc.²¹⁷

²¹³ Informazioni tratte dal sito “Pensioni&Lavoro – Un portale semplice saperne di più su pensioni, lavoro e salute” alla pagina Welfare aziendale: quadro legislativo e novità normative, <https://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/il-welfare-aziendale/quadro-legislativo.html>, sito visitato nel settembre 2019.

²¹⁴ Informazioni tratte dal sito “Pensioni&Lavoro”, *op. cit.*

²¹⁵ Come noto, infatti, l'imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF) è una percentuale della somma guadagnata in un certo periodo di tempo dal contribuente. Se quindi, pur rimanendo costante l'aliquota contributiva, il reddito cala in termini assoluti, l'importo da versare all'erario diminuisce.

²¹⁶ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

²¹⁷ Per ogni eccezione la legge stabilisce un limite massimo alla deducibilità. Per esempio il valore delle azioni offerte ai dipendenti è deducibile entro il limite massimo di 2.065,83€, i buoni pasto entro 7€

- Articolo 100. Prevede la deducibilità per l'impresa degli oneri connessi al riconoscimento ai dipendenti di beni, opere e servizi aventi un'utilità sociale (per esempio attività educative, di ricreazione, sanitarie, ecc.).²¹⁸

In sostanza, la legge sancisce che le erogazioni in natura a favore dei dipendenti contribuiscono alla formazione del reddito imponibile in capo agli stessi secondo il criterio del "valore normale"²¹⁹ dei beni e servizi disposto dall'art. 9 comma 3 del TUIR.²²⁰ Il legislatore, però, ha previsto delle eccezioni nei casi di beni e servizi che hanno un evidente utilità sociale, stabilendone la totale o parziale non assoggettabilità fiscale²²¹. L'elenco contenuto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi, però, non copre l'intera gamma di servizi, il numero dei quali è andato aumentando nel corso degli anni, offerti dalle aziende ai propri dipendenti.²²² Il mancato aggiornamento di questa lista ha comportato che a beneficiare delle prestazioni per le quali il TUIR non prevede la deducibilità, è stata quasi esclusivamente la forza lavoro di multinazionali o aziende di medie e grandi

giornalieri, i contributi previdenziali e assistenziali entro 3.615,20€, ecc. (Fonte: L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, op. cit.*).

²¹⁸ I criteri per stabilire in cosa consista l'utilità sociale, e quindi in quali casi è possibile dedurre, sono stabiliti dalla circolare n. 238/E/2000 del Ministero delle Finanze e dalle risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate nn. 34/2004 e 26/2010 nonché dalla risposta, sempre dell'Agenzia, all'interpello n. 954-551/2011 del 13 giugno 2012. (Fonte: L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, op. cit.*)

²¹⁹ Secondo l'articolo 9 comma 3 del TUIR il "valore normale" di un bene o un servizio si deve intendere come: "il prezzo o il corrispettivo mediamente praticato per i beni e i servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stato di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni o servizi sono stati acquisiti o prestati, e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi". (fonte: L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, op. cit.*)

²²⁰ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, op. cit.*

²²¹ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, op. cit.*

²²² Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*; L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, op. cit.*

dimensioni, che più facilmente riescono a sostenere gli oneri dei servizi erogati ai propri lavoratori²²³.

Come anticipato all'inizio del paragrafo, la legge di stabilità per il 2016 (legge n. 208/2015) ha riformato la disciplina tributaria del *welfare* aziendale²²⁴, ampliandone la portata e rendendolo appetibile a tutte le imprese, anche le più piccole²²⁵. Una delle modifiche principali è stata l'abrogazione della disposizione contenuta nel TUIR che condizionava la deducibilità dei servizi offerti dall'impresa alla volontarietà degli stessi²²⁶. In altre parole il datore di lavoro poteva dedurre gli oneri delle prestazioni erogate ai dipendenti solo nel caso in cui esse fossero elargite a seguito di una decisione unilaterale dell'azienda. Nel caso invece in cui i *benefits* fossero stati erogati sulla base di una contrattazione con i sindacati, sia a livello nazionale che decentrato, la legge vietava espressamente qualsiasi trattamento fiscale agevolato. Come è facile immaginare l'abrogazione di una simile disposizione ha eliminato moltissimi vincoli all'espansione del *welfare* aziendale, e ha incentivato il ricorso al dialogo e alla concertazione tra le parti sociali²²⁷.

Ulteriori novità pregne di conseguenze sono contenute nell'art. 1 comma 190 della legge n. 208/2015, che ha novellato l'art. 51 comma 2 del TUIR.²²⁸ Tra le innovazioni principali troviamo:

²²³ Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*

²²⁴ Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, *op. cit.*

²²⁵ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

²²⁶ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

²²⁷ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

²²⁸ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*; Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*

- L'ampliamento dell'ambito di applicazioni della disciplina di agevolazione fiscale, introducendo nuove eccezioni al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro²²⁹.
- Un ampliamento dei criteri in base ai quali stabilire se una certa prestazione o bene abbiano un'utilità sociale²³⁰.
- La riduzione al 10% della tassazione sui premi di produttività, che si riduce a zero nel caso il dipendente scelga di convertire il premio in una prestazione di *welfare*²³¹.

L'impatto di questa riforma è considerevole²³², dato che in questo modo lo stato introduce, sotto forma di sgravi fiscali, molte risorse destinate ad abbassare il costo del lavoro e a favorire la creazione dei presupposti economici per la diffusione della spesa sociale privata. Ciò in particolare è dovuto alla riforma dell'articolo 51 del TUIR, che ha enormemente ampliato le eccezioni al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro, rendendo deducibili gli oneri di molti servizi per la cura di anziani non autosufficienti, dei figli, ecc²³³. La legge di Bilancio per il 2017 ha poi confermato questa nuova direzione²³⁴, ampliando gli incentivi fiscali legati al premio di produttività, aumentando i limiti di importo e reddito per accedere all'agevolazione e prevedendo la completa detassazione dei contributi destinati all'assistenza sanitaria integrativa e alla previdenza complementare anche se eccedenti i rispettivi limiti di legge²³⁵.

²²⁹ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

²³⁰ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

²³¹ Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*

²³² L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

²³³ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

²³⁴ Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*

²³⁵ Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*

Va infine registrato, però, che dopo la serie di interventi legislativi, anche importanti, a favore del *welfare* aziendale, la legge di stabilità per il 2019 rappresenta una battuta d'arresto²³⁶ in quest'ambito²³⁷. Di seguito uno schema che sintetizza alcuni degli interventi normativi in quest'ambito.

	Legge di stabilità per il 2016	Legge di Bilancio per il 2017	D.L. 50/2017	Legge di Bilancio per il 2018
Importo premio produttività (lordo)	- 2.000 euro - 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori	- 3.000 euro - 4.000 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori	- 3.000 euro anche per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori (rimane il limite più elevato di 4.000 euro solo per i contratti aziendali e territoriali ante 24/4/2017)	Limiti invariati
Tetto di reddito di lavoro dipendente	50.000 euro	80.000 euro	Limite invariato	Limite invariato

²³⁶ Con battuta d'arresto s'intende che con la legge di stabilità del 2019 si è interrotta la tendenza degli ultimi anni ad espandere la deducibilità delle spese in favore dei dipendenti, cioè quelle che costituiscono la spesa sociale privata. Sono invece rimasti in vigore gli sgravi fiscali introdotti dalle precedenti leggi di stabilità.

²³⁷ Informazioni tratte dal sito "Pensioni&Lavoro", *op. cit.*

CAPITOLO II:

L'ATTUALE CONTESTO ECONOMICO INTERNAZIONALE

2.1 Il ruolo della conoscenza e del progresso scientifico nell'evoluzione storica dell'economia

2.1.1 Evoluzione storica

Negli ultimi decenni l'economia internazionale ha vissuto profonde trasformazioni nella sua struttura produttiva²³⁸. Fenomeni come la globalizzazione e il progresso tecnologico, infatti, hanno considerevolmente aumentato l'importanza di fattori produttivi come la conoscenza e il *know how*, rendendo il settore terziario il principale motore delle economie occidentali.²³⁹ Sia in Europa che in Nord America, a partire dagli anni Ottanta la disponibilità di nuovi macchinari e tecnologie ha permesso di diminuire il fabbisogno di manodopera in molti processi industriali, mentre nei settori in cui l'intensità di lavoro è rimasta alta la progressiva apertura dei mercati internazionali e la maggior facilità dei trasporti hanno favorito estesi fenomeni di delocalizzazione, verso paesi con abbondanza di forza lavoro poco qualificata e a basso costo²⁴⁰. Oggi, a circa trenta/quaranta anni dall'avvento dell'automazione e della globalizzazione, in tutti

²³⁸ A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, Mobilità della conoscenza e migrazioni qualificate: L'Europa nella competizione per il "*brain gain*", in "Bollettino della società geografica italiana", serie xiii, Vol. v, Roma, 2012.

²³⁹ A. Giordano, *Op. cit.*

²⁴⁰ E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro, op. cit.*

i paesi membri dell'OCSE il settore terziario contribuisce mediamente per più di due terzi al prodotto interno lordo²⁴¹, così come occupa circa il 65-75% delle rispettive forze lavoro²⁴².

Nonostante abbiano avuto un ruolo fondamentale nell'evoluzione che ha portato all'attuale assetto dell'economia, la globalizzazione e il progresso tecnologico non sono fattori esclusivamente moderni. Nel corso della storia, infatti, il benessere materiale dei popoli è sempre aumentato in concomitanza con grandi scoperte scientifiche e, ancor di più, con i progressi della tecnica da esse derivanti.²⁴³ Dalle prime civiltà fino ai nostri giorni, sono innumerevoli i casi²⁴⁴ in cui l'uomo ha saputo sfruttare le conoscenze a propria disposizione per produrre più beni ed utilizzare più efficientemente le risorse, aumentando perciò la

²⁴¹ Dati riferiti al 2017 ed estratti dalla banca dati della Banca Mondiale, <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>, sito visitato nel giugno 2019.

²⁴² Dati riferiti al 2017 ed estratti dalla banca dati dell'OCSE, https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP, sito visitato nel giugno 2019.

²⁴³ D. Gale Johnson, Agriculture and the Wealth of the Nations, "The American Economic Review", vol. 87, No. 2, 1997.

²⁴⁴ Al riguardo possiamo citare le grandi opere di ingegneria idraulica che fin dalle civiltà mesopotamiche hanno ridotto i rischi legati alla variabilità meteorologica, assicurando all'uomo raccolti più abbondanti e soprattutto più stabili nel tempo. Allo stesso modo, l'ideazione di nuovi utensili e la diffusione di nuove pratiche di coltivazione (es. la rotazione delle colture), hanno permesso contemporaneamente di aumentare la resa agricola per ettaro e diminuire la forza lavoro impiegata nei campi. Questo processo si rafforza verso la fine del medioevo, quando la maggior disponibilità di derrate alimentari porta ad un aumento del benessere e anche ad una crescita dei settori economici non agricoli. Infatti, il minor fabbisogno di lavoro nell'agricoltura (che rimarrà comunque l'ambito economico principale almeno fino al termine del 1800) permetterà ad una quota crescente della popolazione di dedicarsi ad attività come il commercio o l'artigianato, dando un ulteriore impulso all'aumento del benessere. Questa dinamica è proseguita costantemente fino alla rivoluzione industriale del diciannovesimo secolo, la quale segna l'inizio di un periodo di rapidissima crescita incrementale del progresso tecnologico, che permetterà di creare macchinari sempre più sofisticati, tali da consentire all'uomo di produrre sempre più alimenti con un numero di lavoratori sempre inferiore (K.D.M. Snell, "Annals of the Labouring Poor", Social Change and Agrarian England 1660-1900, Cambridge University Press, 1985). La maggior parte della manodopera verrà così assorbita dal crescente settore industriale, caratterizzato anch'esso da un alto grado di innovatività e causa perciò di costanti aumenti della produttività per lavoratore (Robert E. Lucas, Jr, "Lectures on Economic Growth", Harvard University Press, 2004). Il progresso scientifico-tecnologico è poi proseguito fino ai nostri giorni, continuando ad essere il motore propulsivo del benessere e della crescita economica, e spostando nuovamente il baricentro della creazione di ricchezza di un paese verso ambiti a più elevato valore aggiunto (settore terziario).

produttività del fattore lavoro.²⁴⁵ A tale processo ha contribuito anche lo scambio commerciale tra popoli diversi, il quale, rendendo possibile la diffusione di idee oltre che di prodotti, ha favorito l'accumulazione di conoscenze alla base del progresso tecnico-scientifico²⁴⁶.

A conferma dell'importanza che la libera circolazione del pensiero ha sullo sviluppo economico e tecnologico, vi sono le esperienze di quei popoli che per motivi politici (Cina o Giappone) o geografici (nativi americani o australiani) si sono ritrovati in una condizione di isolamento politico, economico e culturale. Quando cinesi e giapponesi decisero di vietare quasi del tutto gli scambi di qualsiasi natura con gli altri paesi, al fine di evitare la penetrazione dei colonizzatori occidentali, finirono per limitare fortemente il proprio progresso scientifico ed economico. Non a caso, al termine della politica di isolamento entrambi i popoli, un tempo all'avanguardia, si ritrovarono in una condizione di arretratezza generalizzata rispetto al resto del mondo, tanto che i primi furono costretti a subire la dominazione europea²⁴⁷. Del tutto simili, anche se dovute a motivi di inaccessibilità geografica, sono le dinamiche che hanno portato allo scarso sviluppo, relativamente all'Europa, dei popoli precolombiani.

In conclusione, è quindi esatto affermare che nel corso della storia l'uomo ha migliorato il proprio standard di vita accumulando conoscenza e applicandola a vari ambiti, produttivi e non. La velocità con la quale sono state introdotte nuove tecnologie in grado di aumentare la produttività del lavoro è cresciuta costantemente, subendo una vera e propria impennata negli ultimi duecento anni.

²⁴⁵ C. Freeman, History, Co-Evolution and Economic Growth, *"Industrial and Corporate Change"*, vol 28, issue 1, febbraio 2019.

²⁴⁶ John H. Coatsworth, *"Globalization, growth, and welfare in history"*, Globalization: Culture and education in the new millennium, University of California Press, 2004.

²⁴⁷ G. William Skinner, The Structure of Chinese History, *"The Journal of Asian Studies"*, vol 44, no 2, febbraio 1985.

È infatti proprio nel corso del diciannovesimo secolo che, grazie all'utilizzo massiccio di macchinari, l'uomo riesce per la prima volta nella sua storia millenaria a produrre derrate sufficienti a sostentarsi, pur impiegando un numero mai tanto ridotto di forza lavoro.²⁴⁸ Ciò ha permesso alla maggior parte dei lavoratori di dedicarsi ad attività più remunerative, come quelle connesse all'industrializzazione,²⁴⁹ rendendo il settore secondario il principale contributore al Pil dei paesi occidentali²⁵⁰, e questo almeno fino alla seconda metà del Novecento. Dagli anni Settanta inizia infatti una graduale transizione verso un'economia di servizi, nella quale la produzione di beni materiali (tipicamente il prodotto industriale o agricolo) si basa soprattutto sull'impiego di macchinari e sempre meno sul lavoro umano, mentre sono le prestazioni immateriali come i servizi²⁵¹ a generare la quota più consistente di ricchezza.

²⁴⁸ K.D.M. Snell, *op. cit.*

²⁴⁹ In realtà, per tutta la prima metà dell'Ottocento la fenomenale crescita a livello aggregato dell'economia non si tradusse in un altrettanto rapido miglioramento delle condizioni di vita dei lavoratori. La fase iniziale dell'industrializzazione infatti generò una massiccia migrazione dalle campagne verso le città, dove la maggior parte della popolazione era costretta a lavorare nella più totale assenza di normative in materia di protezione sociale e di sicurezza sul lavoro, per stipendi che permettevano a malapena di sopravvivere. L'enorme ricchezza prodotta in quel periodo si concentrò quindi in poche mani, tanto che solo dal 1870 in poi l'enorme crescita della produttività pro-capite si trasformerà in salari reali più elevati (anche per merito della nascita dei movimenti operai), determinando finalmente una maggiore redistribuzione della ricchezza e un netto miglioramento delle condizioni di vita, comprese quelle delle classi subalterne. P. Şevket, Jan Luiten van Zanden, *Standards of Living 1700-1870*, "Centre for Economic Policy Research", 2012.

²⁵⁰ C. Freeman, *op. cit.*

²⁵¹ La distinzione tra beni materiali e servizi è però meno netta di quanto si possa pensare. Spesso infatti imprese di servizi producono anche beni tangibili (es. l'IBM ritiene la costruzione di computer solo una piccola attività necessaria a fornire il suo vero prodotto, ovvero servizi, sotto forma di *software*, per migliorare l'efficienza di altre aziende). In molti altri casi invece sono i servizi (legali, finanziari, informatici, ricerca e sviluppo, ecc.) ad essere strumentali alla realizzazione di beni fisici (T. Garcia-Milà, T. J. McGuire, *A Note on the Shift to a Service-Based economy and the Consequences for a Regional Growth*, "Journal of Regional Science", vol 38, NO 2, 1998).

2.1.2 *Impatto sui fattori produttivi*

La posizione di netta preminenza che il settore dei servizi ha assunto in alcune economie è alla base di un riequilibrio dell'importanza dei vari fattori produttivi. Tradizionalmente, infatti, gli economisti hanno considerato la ricchezza di una nazione in funzione dello *stock* di capitale fisico accumulato, relegando il fattore lavoro ad un ruolo più marginale, anche se comunque di considerevole rilievo.²⁵² Questa teoria è stata formulata in un periodo storico durante il quale il principale contribuente al Pil era il settore secondario, e di conseguenza gli aumenti di produttività e la crescita economica dipendevano principalmente dall'introduzione di macchinari più innovativi, mentre gli impieghi più diffusi a quel tempo erano generalmente meccanici, manuali e non richiedevano eccessive competenze, se non quella di saper adoperare un macchinario più sofisticato.²⁵³

A modificare questo assetto però è intervenuto il processo di terziarizzazione, che ha riguardato le economie più avanzate a partire dal secondo dopoguerra (Stati Uniti, Gran Bretagna) per poi estendersi nel corso degli anni Settanta e Ottanta a tutti gli altri paesi occidentali. Pur consistendo in un insieme di attività molto eterogenee, infatti, generalmente il settore terziario si basa ancora in buona parte sul fattore lavoro²⁵⁴, non essendo possibile nella maggior parte dei casi sostituire i lavoratori con apparecchiature di alcun genere.²⁵⁵

²⁵² D. Siniscalco, Settore Terziario, *Enciclopedia delle Scienze Sociali – Treccani*, Roma, 1998.

²⁵³ David A. Collier, The service sector revolution: The automation of services, *Long Range Planning – International Journal of Strategic Management*, Vol. 16, No 6, 1983.

²⁵⁴ D. Siniscalco, *op. cit.*

²⁵⁵ A tal proposito va precisato che anche nel settore dei servizi il fenomeno dell'automazione è sempre più presente, e si stima che nel 2030 negli Stati Uniti la quota di lavori per i quali l'uomo non sarà più indispensabile crescerà tanto da far perdere circa 25 milioni di posizioni lavorative, alle quali si aggiungono quelli degli altri settori, soprattutto il secondario dove la perdita di occupazioni è proporzionalmente maggiore. Ciò, però, non comporterà nel complesso un aumento della disoccupazione, poiché, stimano gli enti di ricerca, si creeranno un numero di nuove opportunità di lavoro sufficiente non solo a compensare quelle perse ma anche a superarle. Ad ogni modo, è probabile che questo passaggio non sarà indolore a causa del forte dualismo che caratterizza già oggi il mercato

La ragione di tutto ciò è facilmente comprensibile se osserviamo la natura di molti servizi, soprattutto quelli che richiedono elevate competenze. Sarebbe infatti impossibile sostituire del tutto un medico nella cura dei pazienti, un avvocato nella scelta delle strategie difensive, un ricercatore in laboratorio o anche un dirigente nelle decisioni riguardanti la sua azienda. Questo discorso vale anche per i servizi che non necessitano di particolari competenze per essere eseguiti, come quelli di ristorazione, alberghieri o di cura alla persona, i quali non possono che essere svolti da persone²⁵⁶. Per quanto il lavoro umano rimanga insostituibile nella maggior parte di questi casi²⁵⁷, però, l'attuale progresso tecnologico potrebbe portare nei prossimi anni alla scomparsa di molti impieghi a bassa qualificazione. Il fattore lavoro perciò è fondamentale per la crescita delle moderne economie, tanto da essere considerato da molti economisti come il fattore più importante,

occupazionale. La perdita di posizioni, infatti, riguarderà soprattutto gli ambiti in cui non sono necessarie competenze particolari per poter svolgere una certa mansione, ovvero gli impieghi a bassa produttività. Al contrario i lavori che si verranno a creare saranno verosimilmente ad alta produttività e richiederanno una buona dose di "conoscenza". Da ciò derivano una serie di problematiche sociali legate, soprattutto, a come reimpiegare quei lavoratori dotati di poche qualifiche in un'economia dove le funzioni più meccaniche, o che comunque non richiedono una certa discrezionalità e creatività, saranno un numero sempre più limitato. (Fonte: McKinsey Global Institute, *The Future of Work in America*, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Future%20of%20Organizations/The%20future%20of%20work%20in%20America%20People%20and%20places%20today%20and%20tomorrow/MGI-The-Future-of-Work-in-America-Report-July-2019.ashx>, pubblicato nel luglio 2019; H. Bakhshi, J. Downing, , M. Osborne, P. Schneider, *The future of skills: Employment in 2030*, *Pearson and Nesta*, London, 2017.

²⁵⁶ Anche in questo caso è valido il discorso fatto nella precedente nota, dato che un certo numero degli impieghi a bassa produttività nel settore dei servizi potranno essere sostituiti nel giro di pochi anni (in realtà il processo di automazione in quest'ambito è già in corso). Inoltre, perfino nelle occupazioni che richiedono elevate competenze alcune singole funzioni ben delimitate possono essere svolte da macchinari.

²⁵⁷ Si pensi agli effetti che potrebbe avere la guida autonoma sul settore dei trasporti, rendendo superfluo il lavoro di autisti e camionisti, oppure all'impatto che già oggi l'intelligenza artificiale ha sull'organizzazione degli uffici, causando la scomparsa di mansioni strettamente meccaniche ed esecutive (es. *l'home banking* ha permesso alle banche di risparmiare sul personale impiegato agli sportelli, così come sofisticati software riescono ad eseguire le numerosissime transazioni finanziarie giornaliere con molta più rapidità e precisione rispetto a quanto non facessero i dipendenti addetti alla contabilità). C. B. Frey, M. A. Osborne, *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?*, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, gennaio 2017.

superiore anche al capitale, che rimane comunque indispensabile per l'aumento della produttività.²⁵⁸

2.2 L'economia della conoscenza

2.2.1 Il contesto economico globale

Le tante trasformazioni avvenute a livello economico negli ultimi decenni hanno portato gli studiosi a coniare l'espressione "economia della conoscenza", per sottolineare l'importanza che il capitale umano ha nello sviluppo delle economie avanzate.²⁵⁹ Recentemente, infatti, la crescita della ricchezza a livello mondiale è stata determinata principalmente da due dinamiche. Da una parte molti paesi arretrati, avendo saputo sfruttare a loro favore alcuni fattori (es. l'ampia disponibilità di manodopera poco qualificata ma a basso costo, la pressoché totale assenza di norme a protezione dei lavoratori o dell'ambiente, ecc.), hanno iniziato un percorso di convergenza con gli stati occidentali. Dall'altra parte i paesi più ricchi, non potendo competere con quelli in via di sviluppo sul fronte del contenimento dei costi nei processi produttivi ad alta intensità di lavoro, hanno basato la propria crescita su un fattore che scarseggia nel resto del mondo; il capitale umano altamente qualificato. Non a caso, gli stati che meglio si sono saputi adattare alla crescente concorrenza proveniente dai paesi emergenti, sono proprio quelli che hanno investito maggiormente nella formazione di forza lavoro,

²⁵⁸ Basti pensare al ruolo che ha avuto l'informatica nella crescita della produttività negli uffici, oppure all'importanza delle infrastrutture per lo sviluppo economico di un paese (infrastrutture di trasporto, di produzione e distribuzione dell'energia, per le telecomunicazioni, ecc.) (D. Siniscalco, op. cit.).

²⁵⁹ P. Cooke, L. Leydesdorff, Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, Issue 1, gennaio 2006.

dotandola di quelle competenze necessarie per lo sviluppo di settori ad alto valore aggiunto, i quali costituiscono il principale motore della crescita delle economie avanzate.²⁶⁰ La qualità del capitale umano quindi costituisce un elemento imprescindibile per l'innovazione tecnologica, che come abbiamo visto è da sempre la vera forza propulsiva degli aumenti della produttività e, di conseguenza, della ricchezza e del benessere materiale dell'uomo²⁶¹.

2.2.2 Competizione internazionale

Perciò, gli economisti concordano nel ritenere che, nei prossimi anni, i paesi non in grado di competere nella corsa all'innovazione tecnologica, vedranno il proprio reddito rimanere stagnante o crescere molto lentamente. Entrambe le tendenze sono in realtà già riscontrabili da tempo in paesi come l'Italia,²⁶² che non a caso investe nell'istruzione e nella ricerca una quota di Pil sensibilmente inferiore alla media degli stati OCSE²⁶³. La relazione tra bassa crescita e scarsi investimenti in capitale umano è invece meno presente nei paesi emergenti, dove il modesto

²⁶⁰ A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, *op. cit.*

²⁶¹ In realtà, il concetto di "economia della conoscenza" ha un significato più ampio rispetto a quello della semplice crescita tecnologica. Essa infatti si basa più in generale sull'importanza del capitale umano nella produzione di beni. Perciò, oltre che alla forte propensione per la ricerca e l'innovazione tecnologica, il termine lo si può riferire a nuovi modelli di organizzazione del lavoro (es. modello Toyota). Molte aziende infatti si sono accorte che aumentare, entro certi limiti, l'autonomia, la discrezionalità e l'auto-coordinamento dei propri dipendenti può portare a migliori risultati rispetto all'implementazione di un modello rigidamente gerarchico, nel quale i lavoratori sottoposti sono semplici esecutori. In tal modo l'azienda può adattarsi meglio alla realtà nella quale opera, raggiungendo una maggior flessibilità e creatività nella risoluzione delle problematiche, pur tenendo presente che un forte controllo dall'alto è comunque necessario per mantenere una visione d'insieme e raggiungere gli obiettivi prefissati (R. Mangabeira Unger, *The Knowledge Economy*, Verso Books, marzo 2019). Dalla descrizione di questo modello appare quindi chiaro quanto sia importante poter disporre di personale altamente professionale e competente.

²⁶² A. Giordano, Quale spazio per l'Italia nella geografia del mondo globalizzato? Una riflessione su popolazione, investimenti e sostenibilità intergenerazionale, *L'Italia e i processi di globalizzazione*, Ediculusano-Edizioni Nuova Cultura, Roma, 2014.

²⁶³ Dati riferiti agli anni compresi tra il 2000 e il 2018 ed estratti dalla banca dati dell'OCSE, <https://data.oecd.org/rd/gross-domestic-spending-on-r-d.htm>, sito visitato nel luglio 2019.

livello di sviluppo iniziale fa sì che essi possano migliorare il proprio benessere anche solo favorendo l'espansione dei settori economici a bassa produttività e qualificazione. Tuttavia, anche questi stati dovranno investire nell'economia della conoscenza, se vorranno raggiungere i livelli di reddito delle nazioni occidentali.²⁶⁴ Non a caso la Cina, che deve il suo miracolo economico proprio all'ampia disponibilità di forza lavoro poco qualificata e a basso costo, ha deciso di investire massicciamente nella ricerca, nell'istruzione, nello sviluppo di imprese innovative, ecc.²⁶⁵, conscia del fatto che solo così può sperare di avere una base economica tanto ampia e solida da permetterle di aspirare ad un ruolo di assoluta protagonista negli equilibri mondiali²⁶⁶. La conoscenza è quindi uno degli ambiti di maggior scontro tra Stati Uniti e Cina, quest'ultima decisa a scardinare l'attuale dominio americano nel sud-est asiatico e nell'estremo oriente.²⁶⁷

²⁶⁴Versione italiana dell'articolo: A. Giordano, Mutations géopolitiques dans le monde arabe et relations euro-méditerranéennes, *Outre Terre*, Vol. 3, No. 29, 2011.

²⁶⁵ La Cina è infatti impegnata da molti anni nel trasformarsi dalla "fabbrica del mondo" nell'economia più grande, avanzata ed innovativa a livello mondiale, e poter così competere, anche militarmente, con gli Stati Uniti. Le politiche approvate a tal fine variano considerevolmente, e comprendono: gli investimenti diretti in ricerca da parte delle grandi aziende di stato, sgravi e finanziamenti agevolati per le imprese più innovative, maggiori finanziamenti alle università e per far studiare o lavorare in Occidente i giovani più brillanti (i quali però hanno l'obbligo di tornare in patria e mettere in pratica le competenze acquisite); ancora, legislazioni favorevoli per attrarre lavoratori qualificati dall'estero e perfino programmi di spionaggio industriale (A. Giordano, A. Pagano, The Chinese Policy of Highly-Qualified Human Capital: a Strategic Factor for Global Competition in Innovation, *Transition Studies Review*, Vol. 19, Issue 3, febbraio 2013).

²⁶⁶ A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, *op. cit.*

²⁶⁷ A. Giordano, *Limiti. Frontiere, Confini e la lotta per il territorio*, Luiss University Press, Roma, luglio 2018.

2.2.3 *Il sapere come vantaggio concorrenziale e rimedio agli squilibri demografici occidentali*

Le tensioni tra Washington e Pechino, così come la crescente divergenza tra i tassi di crescita dei vari stati membri dell'Unione europea,²⁶⁸ sono quindi la dimostrazione di quanto sia importante la qualità del capitale umano per lo sviluppo economico, soprattutto nei paesi sviluppati. Infatti, oltre a rendere più produttivi i lavoratori e a favorire la nascita di nuovi settori non esposti alla concorrenza dei paesi emergenti, la conoscenza presenta numerosi altri vantaggi finora non menzionati. Tra questi i più importanti sono; il considerevole “effetto *spillover*” della tecnologia, che può addirittura rendere un paese del primo mondo competitivo in settori come quello primario o manifatturiero,²⁶⁹ e la capacità di alleviare alcuni degli aspetti più negativi dell'attuale squilibrio demografico presente in molte nazioni, soprattutto europee.²⁷⁰ In merito a quest'ultimo elemento, è bene precisare che tutte le principali economie del mondo presentano importanti squilibri nella loro struttura demografica, risultato del progressivo allungamento della vita media e del prolungato calo della natalità in atto dagli anni Settanta del Novecento²⁷¹. Le conseguenze di tutto ciò possono essere molto preoccupanti per la sostenibilità economico-finanziaria di un paese, soprattutto là

²⁶⁸ In genere i paesi dell'Europa settentrionale che hanno investito in istruzione, ricerca, ecc., crescono più rapidamente di quelli del sud, dove la transizione all'economia della conoscenza è stata più lenta, come l'Italia. (A. Giordano, *Quale spazio per l'Italia nella geografia del mondo globalizzato? Una riflessione su popolazione, investimenti e sostenibilità intergenerazionale*, *op. cit.*).

²⁶⁹ Dal momento che il differenziale tra i costi di produzione nei paesi sviluppati e in quelli emergenti dipende principalmente dalla diversa remunerazione del fattore lavoro, l'ideazione di tecnologie in grado di diminuire il fabbisogno di manodopera può rendere nuovamente conveniente fabbricare negli stati ricchi. Un altro tipico esempio è la ricerca finalizzata ad aumentare la resa dei campi, il cui maggior prodotto rende possibile coltivare in paesi con un costo della manodopera notevolmente più alto. La conoscenza può quindi avere effetti positivi in tutti gli ambiti dell'economia (C.B. Frey, M. A. Osborne, *op. cit.*).

²⁷⁰ A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, *op. cit.*

²⁷¹ Versione italiana dell'articolo: A. Giordano, *Mondialisation et révolution géo-démographique*, *Outre Terre*, Vol. 1, No 50, 2017.

dove questi fenomeni sono particolarmente pronunciati.²⁷² Economicamente, infatti, la presenza di una popolazione anziana (convenzionalmente identificata con gli *over 65*) che cresce più rapidamente rispetto a quella in età da lavoro (16 – 65 anni) significa che la popolazione non attiva cresce con maggior velocità di quella attiva, con ovvie conseguenze sulla produzione economica. A ciò si aggiunga che se da un lato la scarsità di lavoratori provoca un calo della produzione di ricchezza e di conseguenza del gettito fiscale, dall'altro l'aumento degli anziani genera un maggior fabbisogno di prestazioni sociali, principalmente sotto forma di trattamenti pensionistici e servizi sanitari.²⁷³

Queste previsioni così cupe, purtroppo già realtà in parte del vecchio continente, hanno spinto alcuni governi ad adottare politiche finalizzate a correggere le distorsioni della struttura demografica. Tra di esse quelle che si sono rivelate di maggior successo sono: l'incentivazione della maternità tramite prestazioni finanziarie e l'erogazione di servizi; l'adozione di politiche migratorie atte a favorire l'ingresso di lavoratori stranieri, meglio se qualificati, nel sistema economico²⁷⁴; infine, lo stanziamento di ingenti investimenti nell'economia della conoscenza. La qualità del capitale umano infatti può rivelarsi particolarmente utile nel contrastare il possibile calo della produzione economica, dal momento che le competenze e l'elevata qualificazione rendono i lavoratori più produttivi, e solo un'ingente produttività pro-capite può permettere ad un numero relativamente

²⁷² L'invecchiamento della popolazione, per quanto comune a tutti i paesi che hanno terminato il processo di transizione demografica, non assume ovunque tratti preoccupanti. Ciò è sicuramente vero per il Nord America, dove i massicci flussi migratori, l'elevata produttività e il tasso di fertilità sempre vicino alla soglia di sostituzione hanno attenuato molto gli squilibri demografici. Meno favorevole è invece il rapporto tra popolazione attiva e non in gran parte dell'Europa (Gran Bretagna, Francia, Scandinavia, ecc.) o in Cina, mentre è in Giappone, Italia o Germania che il fenomeno raggiunge proporzioni allarmanti (A. Giordano, *Mondialisation et révolution géo-démographique*, *op. cit.*).

²⁷³ M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, *op. cit.*

²⁷⁴ Versione italiana dell'articolo: A. Giordano, G Terranova, Europe 2050. L'exception démographique française, *Outre Terre*, Vol. 4, No. 28, 2012.

ridotto di occupati di mantenere una così grande quantità di anziani non più in grado di lavorare²⁷⁵.

2.3 Qual è il ruolo del *welfare* aziendale nell'economia della conoscenza?

I paragrafi precedenti hanno spiegato perché secondo gli studiosi l'economia della conoscenza ha un'importanza strategica, se non vitale, per il futuro di un paese. A conferma di ciò, oltre alle tensioni tra Cina e USA in merito alla supremazia tecnologica, vanno ricordati gli sforzi dell'Unione Europea per promuovere lo sviluppo basato sul capitale umano e sulle competenze. Esso infatti è ritenuto il modo più efficace per garantire una crescita economica di qualità, in grado di aumentare il numero di occupazioni altamente produttive e quindi ben remunerate²⁷⁶.

2.3.1 Il welfare aziendale, uno strumento per attrarre il capitale umano qualificato

Comprendere le dinamiche e la direzione dell'attuale economia globalizzata è importante anche per l'oggetto di questa tesi, dal momento che per i lavoratori qualificati l'attrattività di un paese dipende dalla presenza di un mercato del lavoro dinamico, in grado di offrire occupazioni di qualità con buone prospettive di

²⁷⁵ A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, *op. cit.*

²⁷⁶ La crescita dell'economia basata sulla conoscenza è uno degli obiettivi della strategia "Europa 2020", un'agenda in cui le istituzioni europee hanno fissato dei *benchmark* da raggiungere in ambito economico e sociale entro il 2020, delegando ai singoli stati membri l'individuazione degli strumenti più adeguati per il loro conseguimento (A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, *op. cit.*).

carriera. Se a ciò aggiungiamo che il *welfare* aziendale è considerato un fattore che più di altri determina la desiderabilità di un impiego,²⁷⁷ appare chiaro perché la sua offerta da parte delle imprese abbia un considerevole peso nell'attrarre o trattenere il capitale umano di cui necessita l'economia della conoscenza. La capacità del settore privato di dare risposta a bisogni sociali che lo stato non riesce più a soddisfare influenza la competitività economica di un paese, dato che i lavoratori con maggiori competenze tendono ad occupare i posti che garantiscono maggiori benefici (in termini di retribuzione o di *benefits* rientranti nella categoria del *welfare* aziendale). Ne consegue quindi che per gli stati come l'Italia, dove la diffusione del welfare secondario²⁷⁸ è ancora ridotta rispetto alla media europea, questa carenza si trasforma in uno svantaggio competitivo²⁷⁹.

2.3.2 “Corporate Social Responsibility”, tra *filantropia* e marketing

Quest'accresciuta attenzione delle imprese verso la sfera sociale ha suscitato un forte interesse in ambiti diversi, da quello accademico a quello politico-mediatico.

²⁷⁷ Informazioni tratte dal “1° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale”, http://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Sintesi_6.pdf, sito visitato nel luglio 2019.

²⁷⁸ In letteratura viene riportata la distinzione tra diverse tipologie di *welfare*. Con quello primario si fa riferimento alle tutele offerte dallo stato, che possono essere finanziate sia tramite la fiscalità generale che con contributi tipici degli schemi assicurativi obbligatori. Con *welfare* secondario, invece, si intende l'assistenza erogata dalle imprese a beneficio esclusivo dei propri dipendenti. L'aggettivo “secondario”, oltre a ricordare la sua più recente nascita, sta ad indicare che il welfare aziendale non ha come obiettivo quello di sostituirsi al primo, bensì quello di integrarlo, arricchirlo e colmarne le lacune, consentendo di rispondere a nuovi bisogni sociali per i quali lo stato non riesce a trovare coperture sufficienti. *Welfare* secondario ed aziendale possono quindi essere considerati sinonimi.

²⁷⁹ Informazioni tratte dal rapporto No. 2/2018 dell' “Osservatorio Welfare Assolombarda”, a cura del centro studi di Assolombarda (Confindustria Milano Monza e Brianza), <https://www.assolombarda.it/centro-studi/osservatorio-welfare-assolombarda-2017>, sito visitato nel luglio 2019.

Uno degli aspetti maggiormente discussi è il chiedersi cosa spinga entità naturalmente votate alla massimizzazione del profitto a destinare tempo e risorse per la soluzione di problematiche sociali²⁸⁰. Il quesito in realtà ha radici lontane e rientra nel più vasto filone di pensiero dei limiti etici all'economia, filone sviluppatosi a partire dall'Ottocento parallelamente all'avvento della rivoluzione industriale. Più recentemente però è stato formulato il concetto della *Corporate Social Responsibility*²⁸¹ (CSR), nato per indicare l'impegno assunto autonomamente da alcune aziende a farsi carico dell'impatto economico, sociale e ambientale delle proprie azioni.²⁸² Perseguire nel concreto una politica di responsabilità sociale, quindi, implica che l'impresa produca i propri beni senza sfruttare la manodopera, anche minorile, in quei paesi dove non ci sono tutele per i lavoratori, oppure che riduca l'utilizzo di materiali dannosi per l'ambiente nei processi industriali (es. plastica, vernici, solventi tossici, ecc.), o, ancora, che assuma un comportamento ritenuto etico dalla collettività (es. sia impegnata nella promozione di pari opportunità a prescindere dal genere, dalla razza, ecc.).

La responsabilità sociale d'impresa ha avuto una così ampia risonanza che l'Unione Europea ne ha fortemente incoraggiato l'adozione, considerandola come uno dei pilastri fondamentali per lo sviluppo economico sostenibile e socialmente inclusivo.²⁸³ Con la comunicazione del 25 ottobre 2011 (n. 681) al Parlamento europeo, la Commissione ha manifestato l'intenzione di favorire la diffusione di comportamenti socialmente responsabili da parte delle aziende, agendo attraverso la pubblicazione di linee guida e soprattutto aumentando il "premio di mercato"

²⁸⁰ E. Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2010.

²⁸¹ Tradotto in italiano con "Responsabilità Sociale d'Impresa".

²⁸² G. Ghidini, *Purché non sia pubblicità*, *Mondoperaio*, Roma, ottobre 2016.

²⁸³ Comunicazione n. 681 della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni: Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles 25/10/2011, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf), sito visitato nel luglio 2019.

per tali imprese.²⁸⁴ Ciò significa rendere economicamente più vantaggioso assumere dei comportamenti che non abbiano impatti negativi sull'ambiente o sulla collettività. A tal fine la Commissione ha imposto ai paesi membri di modificare progressivamente la normativa sulle procedure di affidamento dei contratti pubblici, in modo tale da premiare le aziende che hanno condotte socialmente responsabili. Inoltre, l'Unione Europea cerca di promuovere un cambiamento culturale nei criteri di scelta dei consumatori, in modo da spingerli ad acquistare prodotti non solo in base alle loro caratteristiche qualitative, ma anche in considerazione di elementi non materiali come il rispetto, in fase di fabbricazione, dei diritti umani o dei lavoratori, il basso impatto ambientale del processo di produzione del bene, ecc.²⁸⁵

Anche il nostro ordinamento riconosce la necessità di contemperare il rispetto del diritto di iniziativa privata con esigenze di carattere sociale, dedicando a ciò l'articolo 41 della Costituzione: *«L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali.»*

La concezione secondo la quale le imprese sarebbero spinte da intenti puramente altruistici ad assumere condotte socialmente responsabili, ha però sollevato molti dubbi.²⁸⁶ Già a partire dal 1970 infatti, autori come Milton Friedman hanno criticato tale impostazione, riconducendo qualsiasi comportamento delle aziende, anche quelli apparentemente più disinteressati, al

²⁸⁴ Comunicazione n. 681 della Commissione al Parlamento Europeo, *op. cit.*

²⁸⁵ Comunicazione n. 681, *op. cit.*

²⁸⁶ R. Edward Freeman, J. Liedtka, *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, Business Horizons, Vol. 34, luglio 1991.

principio di massimizzazione del profitto.²⁸⁷ Ciò ovviamente non significa dire che gli imprenditori non possano compiere singole azioni filantropiche senza aspirare ad un qualche ritorno, ma semplicemente che la gestione complessiva di un'azienda deve ispirarsi a criteri di sostenibilità economica,²⁸⁸ i quali presuppongono che il sostenimento di un qualsiasi costo o investimento possa essere giustificato solo se finalizzato a realizzare un guadagno futuro.²⁸⁹ In altre parole la decisione di investire per modificare i propri processi produttivi, ad esempio riducendo lo sfruttamento delle risorse naturali o eliminando quello della manodopera, può essere presa solo se i ricavi attesi superano il costo di tale operazione. Perciò la recente diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) sarebbe dovuta all'attuale composizione del mercato²⁹⁰, dove è in costante aumento il segmento di "consumatori consapevoli"²⁹¹ ²⁹², che oltre al prezzo e alla qualità valutano anche l'impatto dell'intera filiera produttiva sull'ambiente o sul benessere di lavoratori e animali.²⁹³ A conferma dell'ipotesi che alla base di certe condotte vi siano principalmente dinamiche economiche molti studiosi hanno citato documenti ufficiali dell'Unione Europea²⁹⁴, i quali fanno esplicito

²⁸⁷ M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, New York, settembre 1970.

²⁸⁸ Geoffrey B. Sprinkle, Lauren A. Maines, The benefits and costs of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 2010.

²⁸⁹ M. Friedman, *op. cit.*

²⁹⁰ L. Becchetti, L. Giallonardo, M. Elisabetta Tessitore, Corporate Social Responsibility and Profit Maximizing Behaviour, Working Paper n. 21, <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/03/WP-21.pdf>, documento pubblicato nell'ottobre 2005.

²⁹¹ Mara L. Parmigiani, Il Consumatore e la RSI, *Sociologia del Lavoro*, 2007; I. Baghi, V. Gabrielli, G. Lemme, *Consumatore e imprese irresponsabili – un approccio culturale*, Franco Angeli, febbraio 2019.

²⁹²

²⁹³ L. Becchetti, L. Giallonardo, M. Elisabetta Tessitore, *op. cit.*

²⁹⁴ Si vedano a tal proposito il Libro Verde della Commissione Europea pubblicato nel 2001: *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, e la comunicazione n. 681 del 25 ottobre 2011: *"Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese"* fatta sempre dalla Commissione al Parlamento Europeo e al Consiglio.

riferimento al “premio di mercato” come strumento migliore per diffondere la RSI.²⁹⁵

In quest’ottica quindi i comportamenti socialmente responsabili delle imprese sono delle semplici esternalità positive, la produzione delle quali viene incoraggiata dalle autorità in considerazione delle ripercussioni benefiche che esse hanno sulla società.²⁹⁶

²⁹⁵ Comunicazione n. 681 della Commissione al Parlamento Europeo, *op. cit.*

²⁹⁶ L. Lankoski, Differential Economic Impacts of Corporate Responsibility Issues, *Business & Society*, Vol. 48, No. 2, giugno 2009.

CAPITOLO III:

WELFARE AZIENDALE ALLA BASE DELLE POLITICHE DI GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

Consistendo nell'insieme di benefici e servizi erogati dalle imprese ai propri dipendenti²⁹⁷, anche il *welfare* aziendale rientra tra le attività che generano esternalità positive²⁹⁸. Infatti anche se tali prestazioni riguardano solo i lavoratori e le rispettive famiglie, esse hanno un effetto benefico sull'intera società, dal momento che in tal modo una consistente quota della popolazione soddisfa il proprio bisogno di sicurezza sociale (assicurazioni in caso di infortuni, malattie, vecchiaia, aiuti alla maternità e per l'istruzione, ecc.) senza che ciò aggravi il bilancio dello stato.

²⁹⁷ Definizione di "welfare aziendale" contenuta nel "1° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale", *op. cit.*

²⁹⁸ Rapporto sul welfare aziendale e sulla conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna", a cura di F. Maino, R. Rizza. Commissionato dall'Assessorato alle politiche di welfare e alle politiche abitative della Regione Emilia Romagna al Laboratorio "Percorsi di secondo welfare" e al "centro di ricerca e documentazione L. Einaudi, https://secondowelfare.it/allegati/rapporto_wa_er_def_def.pdf, documento pubblicato nel novembre 2017.

3.1 Il *welfare* aziendale nella prospettiva dell'impresa

3.1.1 Evoluzione delle teorie dell'organizzazione aziendale: la nascita dello Scientific Management

Al pari delle altre attività che generano vantaggi per la collettività, ma non guadagni certi e immediatamente visibili per le imprese, anche in merito alla diffusione del *welfare* aziendale gli studiosi si sono chiesti quale sia il motivo per cui le società private sono tanto interessate al benessere e alla sicurezza sociale dei propri dipendenti. Attualmente la spiegazione più plausibile e diffusa in letteratura si basa sul presupposto che gli attori economici agiscano razionalmente al fine di massimizzare l'utilità (che nel caso delle imprese sono i profitti). Secondo questa tesi infatti le imprese investirebbero nel benessere dei lavoratori al fine di aumentarne la produttività ed attrarre quelli più talentuosi,²⁹⁹ offrendo loro tutele e soluzioni atte a risolvere problemi quotidiani (orari flessibili, conciliazione vita-lavoro, ecc.).³⁰⁰³⁰¹ Per comprendere meglio perché le aziende pongono tanta attenzione alle politiche di *welfare* e come queste influenzano la produttività, è utile ripercorrere l'evoluzione delle principali teorie dell'organizzazione aziendale.

Tale ambito è nato a cavallo tra Ottocento e Novecento, quando la nascita delle prime grandi entità produttive rese necessario organizzare in modo più razionale la forza lavoro,³⁰² abbandonando le modalità di gestione artigianali

²⁹⁹ Definizione di "welfare aziendale" contenuta nel "1° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale", *op. cit.*

³⁰⁰ V. E. Schein, E. H. Maurer, J. F. Novak, Impact of flexible working hours on productivity, *Journal of Applied Psychology*, 1997.

³⁰¹ Edward M. Shepard III, Thomas J. Clifton, D. Kruse, Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry, *Industrial Relations, A Journal of Economy and Society*, gennaio 1996.

³⁰² G. Bonazzi, *Storia del pensiero politico*, Franco Angeli, Milano, 1998.

tipiche del passato.³⁰³ È in questo contesto che nasce e si sviluppa la teoria dello *Scientific Management* elaborata da Taylor, il quale teorizzò un modello di organizzazione nuovo e efficiente in grado di massimizzare la produzione, dato un certo livello di *inputs* (operai e macchinari il cui apporto produttivo veniva ponderato in base al livello di professionalità dei primi e di avanzamento tecnologico dei secondi).³⁰⁴ La teoria di Taylor, la cui solidità scientifica permetterà la nascita della catena di montaggio industriale, si basava sul presupposto che l'attività di chi pensa e dirige fosse rigidamente separata da quella di chi esegue materialmente il lavoro³⁰⁵. Questa visione così meccanicistica dell'organizzazione trasformerà però l'operaio in un asettico esecutore, un semplice ingranaggio la cui discrezionalità doveva essere ridotta al minimo³⁰⁶. In questo contesto, la gestione aziendale delle risorse umane si limitava a funzioni di controllo e a garantire il rispetto della normativa vigente in materia di diritto del lavoro³⁰⁷.

³⁰³ M. Mazzotta, *Forme di partecipazione nell'organizzazione*, UNI Service, Trento, 2007.

³⁰⁴ G. Bonazzi, *op. cit.*

³⁰⁵ A. Cocozza, *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*, Franco Angeli, Milano, 2013.

³⁰⁶ P. Adinolfi, *La gestione delle risorse umane*. In R. Mele, *Economia e gestione delle imprese di servizi pubblici tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova, 2003.

³⁰⁷ F. Fontana, *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli Editore, Torino, 1994.

3.1.2 Evoluzione delle teorie dell'organizzazione aziendale: la crescita degli impieghi di "concetto" e lo sviluppo di nuovi approcci

A partire dal secondo dopoguerra, invece, parallelamente alla trasformazione della struttura economica e quindi alla progressiva sostituzione (almeno nelle mansioni più meccaniche) dell'uomo con i macchinari,³⁰⁸ iniziano a diffondersi nuovi approcci nell'organizzazione aziendale e nella gestione del personale. Infatti, la crescita percentuale di lavoratori impiegati in occupazioni "di concetto", che richiedono competenze, discrezionalità e spesso una certa dose di creatività, ha portato le aziende ad utilizzare un nuovo approccio nel gestire la propria forza lavoro.³⁰⁹ La ragione di questo cambiamento è dovuta alla differente natura dei compiti svolti dai lavoratori rispetto al passato. Nella grande industria dei primi del Novecento, infatti, la presenza di tantissimi impieghi che non richiedevano uno sforzo mentale ma solo la reiterazione degli stessi gesti (es. catena di montaggio) aveva spinto gli imprenditori a considerare i dipendenti come un semplice costo da minimizzare,³¹⁰ essendo il lavoro di uno facilmente rimpiazzabile con quello di qualcun altro. Al contrario, la diffusione di impieghi "di concetto", svolti da professionisti la cui preparazione li rende maggiormente produttivi, ha modificato radicalmente le dinamiche di gestione del personale. Il dipendente infatti non viene più visto come un semplice esecutore, la cui attività, generalmente quasi solo fisica o comunque molto meccanica, può essere svolta da qualsiasi altro lavoratore o macchinario, bensì come una risorsa da preservare e valorizzare in quanto potenzialmente decisiva per la sopravvivenza o la crescita di

³⁰⁸ Tale trasformazione, per quanto già visibile nei primi vent'anni del secondo dopoguerra, è cresciuta esponenzialmente a partire dagli anni '80, contribuendo consistentemente dare forma all'attuale assetto dell'economia. Anche il fenomeno della terziarizzazione ha avuto la stessa dinamica

³⁰⁹ G. Lazzarini, *Un protagonismo da costruire. La nuova sfida del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2003.

³¹⁰ F. Fontana, *op. cit.*

ogni impresa³¹¹. Svolgere una mansione che richiede un certo patrimonio di competenze ed esperienze rende infatti il lavoratore meno facilmente sostituibile, così come diventa più importante la qualità del suo operato piuttosto che la quantità.³¹² In altre parole, a seguito delle tante trasformazioni della struttura economica³¹³ la qualità e le competenze della forza lavoro sono diventati alcune tra le principali risorse a disposizione di un'azienda,³¹⁴ fondamentali per lo sviluppo e il mantenimento di un solido vantaggio competitivo sulle altre imprese.³¹⁵ A fronte di questi cambiamenti sono stati sviluppati nuovi approcci per la gestione del personale, i quali dedicano molta attenzione al benessere dei dipendenti nella consapevolezza che ciò influisca positivamente sulla soddisfazione e produttività degli stessi.³¹⁶ Nasce da qui il recente interesse verso aspetti non tradizionali del lavoratore, che attendono la sua sfera psicologica e sociale.

In base a quanto detto. quindi, la ragione principale per cui moltissime imprese investono quote non indifferenti del proprio bilancio nelle politiche di *welfare* aziendale è che lo ritengono un valido strumento per migliorare la produttività dei propri dipendenti,³¹⁷ almeno di quelli occupati in certe mansioni, e la qualità del loro operato.

³¹¹ D. Boldizzoni, L. Manzolini, *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano, 2000.

³¹² D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Human Resource Management*, Pearson Educated Limited, Edinburgh Gate – Essex, 2008.

³¹³ Tra gli esempi più evidenti vi sono il processo di automazione e quello di terziarizzazione.

³¹⁴ E. Cietta, *Investire sull'ufficio: come e perché. Lo spazio di lavoro come risorsa per migliorare l'azienda*, Franco Angeli, Milano, 2011.

³¹⁵ G. Lazzarini, *L'asset intangibile dell'azienda: investire sul capitale umano per affrontare le sfide della ripresa*, Gruppo Sole 24 Ore, Milano, 2010.

³¹⁶ E. Cietta, *op. cit.*

³¹⁷ Ovviamente questa non è una semplice opinione diffusa tra i vari *management* aziendali: al contrario, si tratta di una circostanza confermata da molti studi e pubblicazioni scientifiche, le quali spesso dimostrano l'esistenza di un rapporto causale tra produttività e le politiche di *welfare* aziendale. A tal proposito si veda: Chandra Sekhar Patro, *Welfare Programs as a Strategy of Promoting Employees'*

3.2 I rischi sociali di un *welfare* sempre più privato

Prima di analizzare in maniera più approfondita le principali politiche di *welfare* aziendale è bene precisare che esso, per quanto sia un fenomeno ampiamente diffuso in Italia, e ancor di più all'estero, non rappresenta la normalità per tutti i lavoratori, anzi³¹⁸. Accanto alle tante occupazioni a reddito medio-alto, infatti, l'avvento e la diffusione di fenomeni come l'automazione o la terziarizzazione hanno creato un numero così elevato di posti di lavoro a scarsa produttività (soprattutto nel settore terziario: servizi alla persona o d'intrattenimento, commercio e vendita al dettaglio, trasporti, ecc.) che la diffusione del welfare secondario ne è stata ostacolata.³¹⁹ Infatti quanto detto finora in merito alla convenienza delle imprese ad investire nel benessere dei propri dipendenti non è vero per tutte le occupazioni. Il motivo di tutto ciò è che nel caso di lavoratori poco produttivi, quasi sempre impiegati in mansioni poco "concettuali" e tendenzialmente meccaniche,³²⁰ i datori di lavoro hanno margini molto scarni per tutelare i propri sottoposti dai vari rischi sociali. Ogni azienda,

Economic Growth and Work Productivity, *Emerging Economic Models for Global Sustainability and Social Development*, 2019, oppure J. Shields, M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, A. North-Samardzic, P. Mclean, R. Johns, et al., *Managing Employee Performance and Reward. Second edition; Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge University Press, settembre 2016.

³¹⁸ I dati riguardanti la copertura del *welfare* aziendale nei vari paesi europei sono contenuti nel Capitolo 2 (Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, a cura di G. Mallone, https://secondowelfare.it/allegati/02_mallone_2r2w.pdf) contenuto nel documento "Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia" (2015). Lo studio indica il persistere di considerevoli differenze nella diffusione di politiche aziendali di stampo welfaristico, con L'Europa settentrionale che rappresenta il territorio più sviluppato in questo ambito. Nonostante la distanza ancora tangibile tra il Nord e il Sud del vecchio continente, la copertura offerta dalle imprese contro i rischi sociali si sta estendendo ad una platea di lavoratori sempre maggiore. Anche per quanto riguarda gli Stati Uniti la copertura welfaristica è molto ampia, poiché in assenza di tutele statali l'assicurazione sanitaria è considerato un *benefit* fondamentale dai lavoratori americani. I dati statunitensi sono raccolti dall'ufficio statistico del dipartimento federale del lavoro, il quale pubblica ciclicamente i risultati delle sue rilevazioni. A tal proposito si veda: News Release of U.S. Department of Labour, Employee Benefits in the United States – March 2018, <https://www.bls.gov/news.release/pdf/ebs2.pdf>, documento consultato nell'agosto 2019.

³¹⁹ E. Gualmini, R. Rizza, *op. cit.*

³²⁰ M. Ferrara, *op. cit.*

difatti, deve mantenere il costo marginale di ciascun lavoratore inferiore al beneficio marginale prodotto da quest'ultimo.³²¹ Questa circostanza fa sì che l'impresa offra soluzioni di *welfare* solo ai dipendenti la cui produttività, ovvero il proprio apporto alla ditta, sia sufficientemente elevata da giustificare la spesa aggiuntiva di tali politiche. Al contrario, quelli che la hanno molto bassa non possono ricevere gli stessi benefici, altrimenti il loro costo rischierebbe di superare la ricchezza da essi prodotta tramite il lavoro.

Questa polarizzazione, tra lavoratori produttivi e non, è comune a tutti i paesi la cui economia si basa sul settore terziario, dal momento che l'attuale tecnologia non permette di sostituire l'uomo in molte occupazioni tipiche dei servizi a bassa produttività³²². Perciò, in mancanza di aumenti della produttività indotti dalla tecnologia le aziende sono costrette a competere contenendo i costi, compreso quello della manodopera. Secondo molti studiosi è stato questo il meccanismo alla base della diffusione del precariato e della stagnazione dei redditi di tante categorie di lavoratori.³²³

Inoltre tale dinamica compromette seriamente l'utilità sociale del *welfare* aziendale poiché per le sue caratteristiche strutturali non può diffondersi all'intera forza lavoro di un paese. A restare esclusa da certe tutele, quindi, è una vasta platea di lavoratori composta da: precari, autonomi, individui con vite professionali discontinue (intervallate da lunghi periodi di disoccupazione), personale impiegato in occupazioni poco produttive e con retribuzioni medio-basse,³²⁴ oppure

³²¹ M. Burda, C. Wyplosz, a cura di L. Carbonari e M. Messori, *Macroeconomia. Un'analisi europea*, EGEA, Milano, agosto 2014.

³²² E. Gualmini, R. Rizza, *op. cit.*

³²³ E. Gualmini, R. Rizza, *op. cit.*

³²⁴ E. Gualmini, R. Rizza, *op. cit.*

dipendenti di piccole o micro imprese³²⁵, le quali, oltre ad essere più esposte alle cicliche fluttuazioni di mercato, non dispongono di una forza lavoro sufficientemente consistente che gli permetta di realizzare economie di scala³²⁶. In tal modo, quindi, l'attenzione di tante aziende nei confronti delle problematiche sociali dei propri dipendenti, per quanto indubbiamente positiva, rischia di perpetuare e anzi aggravare le disuguaglianze sociali, ormai in crescita³²⁷ già da diversi anni in tutti i paesi OCSE.³²⁸ Il *welfare* aziendale perciò deve essere visto come una valida integrazione e non una sostituzione di quello pubblico, dal momento che contrariamente a quest'ultimo non può essere universale. Anche in caso di forte espansione della copertura welfaristica privata, quindi, rimarrebbero prive di tutela intere categorie di lavoratori (senza considerare coloro che sono fuori dalla forza lavoro), alle quali solo l'intervento statale può assicurare protezione contro i vari rischi sociali.

³²⁵ La difficoltà delle piccole e micro imprese ad offrire politiche di *welfare* aziendale contribuisce a spiegare la minore diffusione che questo ha in Italia rispetto agli altri paesi europei. La struttura produttiva italiana infatti è composta in massima parte da ditte piccole e molto piccole.

³²⁶ G. Mallone, Capitolo 2 del secondo rapporto sul secondo welfare in Italia, *op. cit.*; "KIA – Knowledge in Action", *op. cit.* Si pensi alle difficoltà che può avere un'impresa con meno di 15 - 10 addetti ad organizzare un ufficio apposito per gestire l'aggravio di lavoro derivante dall'introduzione di politiche di *welfare* aziendale. La soluzione per le piccole e micro imprese potrebbe essere quella di dotarsi di strumenti innovativi, come "mettersi in rete" condividendo costi e servizi e facendosi carico collettivamente delle incombenze organizzative e amministrative. Finora infatti, la costituzione di *partnership* per il *welfare* inter-aziendale ha prodotto risultati molto soddisfacenti (G. Mallone, Capitolo 2 del secondo rapporto sul secondo welfare in Italia, *op. cit.*).

³²⁷ L'OCSE registra da tempo le dinamiche e l'andamento delle disuguaglianze sociali nei vari stati membri, tracciando l'evoluzione del fenomeno in un considerevole lasso di tempo. Molti dei risultati di questo lavoro di ricerca sono disponibili nei documenti: "Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising (2011) <https://www.oecd.org/els/soc/49170768.pdf>, e "An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries: Main Findings" (2011) <https://www.oecd.org/els/soc/49499779.pdf>.

³²⁸ Dati estratti dalla banca dati dell'OCSE, <https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm#indicator-chart>, sito visitato nell'agosto 2019.

3.3 Predisporre un piano di welfare aziendale

Le precedenti pagine hanno evidenziato quanto le politiche di *welfare* siano diventate uno strumento fondamentale nelle mani del *management* per gestire la propria forza lavoro, la quale a sua volta trae da ciò un notevole vantaggio che ha effetti benefici sull'intera collettività. Adesso invece, per approfondire meglio questa analisi, è necessario descrivere in maniera più precisa in cosa consistono queste politiche di *welfare*, identificando, quando possibile, quelle che sono le *best practices*.

È bene precisare però che non esiste un modello univoco di *welfare* aziendale, delle linee guida comunemente accettate che indichino su basi scientifiche le migliori misure da intraprendere. A rendere difficile dare una definizione esaustiva di *welfare* è il carattere multiforme e in continua evoluzione dello stesso, che nasce dalla libera iniziativa di privati o dai rapporti industriali tra proprietà e sindacati e si presenta perciò come una realtà molto eterogenea.³²⁹ È però proprio la mancanza di uniformità e standardizzazione la chiave del successo delle politiche di *welfare*, dal momento che i bisogni mutano a seconda della popolazione di riferimento.³³⁰ Se infatti le imprese adottassero tutte lo stesso paniere di soluzioni senza tenere conto delle diverse esigenze dei lavoratori, la maggior parte di esse rischierebbe seriamente di non ottenere gli aumenti di produttività sperati, poiché a fronte delle risorse investite non sarebbe possibile dare risposta ai bisogni della forza lavoro né, quindi, aumentarne il benessere. Lo stesso problema si può presentare nel caso in cui un'azienda abbia approntato un unico piano di *benefits*, tenendo conto delle esigenze medie dei dipendenti e differenziandolo solo per categoria contrattuale,

³²⁹ C. Trampusch, Social partners and the welfare state: Recalibration, privatization or collectivization of social risks? *European Journal of Industrial Relations*, Issue 17, 2011.

³³⁰ D. Ludovico, tesi di dottorato in "Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche XIII Ciclo", Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali (Management & Information Technology), Università degli studi di Salerno, anno accademico 2013 - 2014.

invece che sulla base delle necessità presenti. Anche in questo caso, se non si soddisfano le esigenze dell'intera collettività, l'impresa si ritroverà ad investire denaro senza averne un ritorno in termini di aumentata produttività.

Perciò, come qualsiasi altro investimento, anche l'erogazione di servizi mirati a migliorare il benessere dei dipendenti deve essere oggetto di un'attenta pianificazione. A complicare ulteriormente quest'ambito vi è la necessità di far rientrare i servizi *welfaristici* offerti nel complessivo sistema di *compensation mix*³³¹, il quale a sua volta deve essere correlato ad un *set* di indicatori che misurino la performance³³². L'alto rischio di fallimento, strettamente connesso alla complessità della materia, ha spinto molte aziende a rivolgersi a consulenti che li supportino nell'implementazione dei piani di *welfare*. Questa tendenza, già diffusa tra i grandi gruppi internazionali, potrebbe rivelarsi uno strumento importante per la diffusione del *welfare* secondario anche tra le piccole imprese,³³³ che non dispongono delle risorse umane ed economiche sufficienti a progettare e gestire tali sistemi.³³⁴

³³¹ Simonetta Cavasin, ex - AD di OD&M Consulting. Intervista riguardante tematiche inerenti al Total Reward, rilasciata il 22 dicembre 2017 a L. DeMartini per conto del sito "HR LINK – people at work", <https://www.hr-link.it/i-rapporti-sul-total-reward-intervista-a-simonetta-cavasin/>, sito visitato nell'agosto 2019.

³³² È bene precisare che per quanto siano molto importanti, gli indicatori non possono dare una perfetta rappresentazione della realtà. Questo è particolarmente vero in seguito alla diffusione degli "impieghi di concetto" i quali, non producendo sempre beni tangibili, mal si prestano a essere misurati quantitativamente. Infatti, una cosa è calcolare quante automobili sono state assemblate nell'arco di una giornata lavorativa, un'altra è valutare quanto ha prodotto un *team* di ricercatori i risultati del cui lavoro potrebbero essere visibili a mesi di distanza. Ciò ovviamente non significa negare l'importanza degli indicatori né la necessità per un'azienda di legare almeno parte della compensazione al loro andamento. Significa semmai che un buon *management* dovrà essere in grado di leggere e interpretare tali indicatori, tenendo conto che essi non possono dare una perfetta rappresentazione della realtà non riuscendo a rilevare le infinite variabili che la caratterizzano.

³³³ Informazioni reperite dal Project work: "KIA – Knowledge in Action", master in Risorse Umane e Organizzazione 2017 – 2018, organizzato da ISTUD Business School, a cura di C. Inji, L. Lo Nigro, M. Cesare Purita, T. Tonolini, <https://www.slideshare.net/FreeYourTalent/welfare-aziendale-project-work-master-in-risorse-umane>, sito visitato nel luglio 2019.

³³⁴ Nel caso delle grandi imprese, invece, la consulenza riguarda più frequentemente la sola fase di progettazione, dal momento che in quella di gestione esse hanno maggiori possibilità di realizzare

3.4 Le quattro fasi della pianificazione

Per quanto non sia possibile standardizzare i piani di *welfare*, poiché devono adattarsi al singolo contesto aziendale, esistono dei modelli che indicano le *best practices* da seguire per progettare politiche di *welfare* efficaci ed efficienti.

A tal proposito è interessante analizzare il modello utilizzato da OD&M Consulting³³⁵, una società di consulenza attiva nel campo della gestione delle risorse umane con oltre 1.500 clienti internazionali³³⁶. Tale modello, diffuso in moltissime altre aziende anche se con diverse varianti, è strutturato in quattro fasi (Analisi – Progettazione – Implementazione – Monitoraggio) al fine di razionalizzare l'intero processo e abbassare così le probabilità di insuccesso³³⁷.

economie di scala rispetto alle piccole. Va però precisato che negli ultimi anni anche nell'ambito delle risorse umane è considerevolmente cresciuta la tendenza ad esternalizzare tutte o parte delle funzioni riguardanti il personale.

(A. Cassarino, G. Chinnici, R. Tini, S. L. Toccagni, *Outsourcing delle Risorse Umane, ISTUD – master in risorse umane e organizzazione XXI Edizione*, 2016.

³³⁵ OD&M Consulting è una società controllata da GI GROUP, una multinazionale italiana (attiva in oltre 30 paesi) che agisce come intermediario tra aziende e potenziali lavoratori, seleziona e forma personale per conto terzi, svolge funzioni di HR in outsourcing, ecc. L'esistenza di imprese che realizzano consulenza nell'ambito della gestione del personale è un'ulteriore conferma dell'importanza che ricopre il capitale umano in moltissimi settori dell'economia moderna. Parallelamente è cresciuta la complessità di organizzare i lavoratori, dal momento che si fa maggiore attenzione alla formazione, alla creazione di sistemi che incentivino i lavoratori ad esprimere al meglio le proprie potenzialità, ad aumentare il benessere dei dipendenti dentro e fuori l'azienda, ecc. Si sono quindi sviluppate teorie di *human resources management* e le imprese hanno dovuto accrescere numericamente e professionalmente i propri uffici del personale. Nonostante ciò le peculiari competenze che richiede un'efficace politica di HR hanno obbligato molte società a rivolgersi ad aziende di consulenza e ad esternalizzare molte funzioni.

³³⁶ OD&M Consulting presentazione dell'azienda. Il *welfare* aziendale: la nostra proposta, https://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/download/Welfare_Approccio-ODM/original/Welfare_Approccio_ODM.pdf, sito visitato nel settembre 2019.

³³⁷ Documento prodotto dall'azienda OD&M Consulting, attiva nel settore della consulenza in materia di gestione delle risorse umane. "Welfare aziendale: una leva d'eccellenza per attrarre, trattenerne e motivare le risorse dell'azienda. L'approccio di OD&M", https://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/brochure/Brochure_Welfare/original/Brochure_Welfare.pdf, documento consultato nell'agosto 2019.

3.4.1 L'analisi

La prima fase è quella di analisi della popolazione di riferimento, ovvero i lavoratori impiegati nell'azienda. Questa operazione è sostanzialmente assimilabile a quella che la letteratura manageriale definisce *swot analysis*,³³⁸ e che consiste nel rilevare le prassi attualmente in uso nell'impresa per identificare quali sono i punti di forza e quali gli aspetti da migliorare.³³⁹ Nello specifico ciò significa analizzare tutte le attività svolte all'interno dell'azienda e capire per quali delle diverse mansioni l'introduzione di un piano di *welfare* avrebbe un impatto positivo sulla produttività.³⁴⁰ A tal proposito è utile ricordare che la generosità dei piani welfaristici deve, per motivi di bilancio, essere proporzionata alla produttività del lavoratore.³⁴¹ Perciò la popolazione di riferimento, ovvero i beneficiari, non necessariamente corrisponde alla totalità dei dipendenti,³⁴² dato che i servizi offerti dal datore di lavoro devono essere inferiori alla ricchezza prodotta da ciascun salariato.³⁴³ Di conseguenza coloro che svolgono mansioni meno produttive potrebbero rimanere esclusi dalle misure di *welfare* o percepire vantaggi inferiori rispetto ai colleghi con ruoli più di "concetto",³⁴⁴ anche se al fine di non alimentare un clima conflittuale si cerca, per quanto possibile, di evitare vistose differenze di trattamento. Sempre per lo stesso motivo parte dei benefici offerti vengono fatti rientrare nella retribuzione di risultato.

³³⁸ A. La Bella, E. Battistoni, *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, 2008

³³⁹ SWOT Analysis - Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats, pubblicato sul sito MindTools nel novembre 2016, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm, sito visitato nel settembre 2019.

³⁴⁰ A. La Bella, E. Battistoni, *op. cit.*

³⁴¹ E. Mcclean, C. J. Collins, High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practices across Employee Groups within Professional Services Firms, *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 3, maggio – giugno 2011.

³⁴² E. Marescaux, S. De Winne, L. Sels, HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off?, *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 2013.

³⁴³ M. Burda, C. Wyplosz, *op. cit.*

³⁴⁴ E. Mcclean, C. J. Collins, *op. cit.*

Una volta stabilita la popolazione di riferimento viene condotta un'indagine socio-demografica, con l'obiettivo di raccogliere dati sui dipendenti per poterli poi riunire in categorie omogenee, che in quanto tali dovrebbero essere portatrici degli stessi bisogni³⁴⁵. Per poter realizzare un efficace piano di *welfare* è infatti indispensabile essere a conoscenza della composizione della propria forza lavoro e della numerosità dei vari gruppi.³⁴⁶ Il perché è facilmente intuibile, dal momento che i bisogni variano in base all'età demografica, al genere, ecc³⁴⁷. Per i lavoratori prossimi alla pensione, infatti, la possibilità di usufruire di un'assicurazione sanitaria integrativa ha senza dubbio un'importanza maggiore rispetto ad un giovane appena assunto, il quale sarà semmai interessato ad accedere a mutui agevolati, ottenere orari flessibili, poter iscrivere i figli ad un asilo aziendale, e più in generale avvalersi di misure di conciliazione vita-lavoro.³⁴⁸ Anche altri fattori, come il genere, possono influire sulle esigenze dei lavoratori. Le donne, per esempio, generalmente dimostrano un maggior interesse rispetto agli uomini per le soluzioni di conciliazione vita-lavoro, dal momento che ancora oggi la società attribuisce ad esse il compito di assistere bambini e anziani non più autosufficienti.³⁴⁹

3.4.2 La progettazione

Nella successiva fase si procede con la definizione delle politiche di *welfare*. Sulla base della precedente indagine socio-demografica vengono rilevati,

³⁴⁵ Documento prodotto dall'azienda OD&M Consulting, *op. cit.*

³⁴⁶ D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

³⁴⁷ D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

³⁴⁸ N. Howe, How the Millennial Generation Is Transforming Employee Benefits, *International Society of Certified Employee Benefit Specialists, Issue: Generational*, 2014.

³⁴⁹ K. Jones, The Most Desirable Employee Benefits, *op. cit.*; G. Mallone, Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto, *Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi*, Torino, 2013.

tramite *surveys* interni (questionari o *focus group*), gli effettivi bisogni dei dipendenti.³⁵⁰ In tal modo è possibile ottenere informazioni altrimenti difficilmente reperibili come la composizione del nucleo familiare, la presenza di anziani a carico o, al contrario, di nonni in grado di accudire i nipoti (cosa che può far calare la domanda di politiche di conciliazione). Altre situazioni particolari che influenzano i bisogni dei lavoratori sono: il poter disporre di una casa di proprietà, le esigenze di mobilità (questi due aspetti hanno una particolare rilevanza nelle grandi metropoli dove i prezzi degli alloggi sono più alti), l'età dei figli (ragazzi adulti possono necessitare di sostegno economico per studiare o comprare casa), ecc.³⁵¹ L'esito di queste indagini permetterà di stimare con una certa precisione la domanda di *welfare* presente nell'azienda: perciò il passo successivo è quello di definire l'offerta di politiche welfaristiche, dando così finalmente forma al piano aziendale di protezione sociale.³⁵²

A questo punto bisogna pensare concretamente a quali sono i servizi che possono garantire maggior benessere ed effettive tutele per i lavoratori e le rispettive famiglie. Generalmente molti dei problemi avvertiti come più pressanti dalla forza lavoro sono gli stessi in tutte le aziende (tutele contro il rischio di vecchiaia, di malattia, di sopravvivenza al parente percettore di reddito, accessibilità a mutui agevolati, ecc.). Perciò, anche le soluzioni si assomigliano: non a caso le misure di *welfare* più diffuse sono l'istituzione di fondi pensionistici che erogano prestazioni complementari alle pensioni pubbliche, polizze assicurative sanitarie integrative, ecc.³⁵³. Può essere quindi molto utile sfruttare la conoscenza acquisita da altre aziende, alcune delle quali hanno un'esperienza

³⁵⁰ Documento prodotto dall'azienda OD&M Consulting, *op. cit.*

³⁵¹ 1° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale", *op. cit.*

³⁵² D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

³⁵³ 2° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale, file:///C:/Users/user/Downloads/Brochure_COMPLETA_Eudaimon_Censis_2_rapp_chAKqcc.pdf, sito visitato nell'agosto 2019.

ormai decennale in questo campo, e studiarne i rispettivi piani di protezione sociale in modo tale da compararli e selezionare le misure che garantiscono risultati migliori³⁵⁴. Come detto in precedenza, però, ogni schema di politiche welfaristiche si riferisce ad una specifica realtà e quindi non è consigliabile importarne uno sul presupposto che i buoni risultati conseguiti altrove rappresentino una garanzia di successo³⁵⁵. Perciò, la ricerca delle migliori prassi diffuse in altre aziende non deve essere finalizzata all'adozione acritica di un modello, quanto semmai all'acquisizione di spunti utili per ideare un proprio piano di *welfare*, lavoro che invece richiede una certa dose di creatività, indispensabile per trovare soluzioni originali a problemi spesso molto specifici.

Contemporaneamente alla definizione degli interventi da implementare è necessario condurre analisi di fattibilità che verifichino l'utilizzo ottimale delle risorse³⁵⁶. Esse consistono, per esempio, nella ricognizione di pratiche welfaristiche già offerte dall'azienda, qualora ne esistano, oppure nell'accertamento dell'effettivo grado di copertura garantito dal sistema pubblico di protezione sociale nel territorio in cui ha sede l'impresa. In entrambi i casi la finalità è quella di evitare inutili sovrapposizioni nei servizi offerti, cosa che appesantirebbe il bilancio senza creare benessere per i lavoratori né un'utilità per l'azienda³⁵⁷.

Ben più complesso può rivelarsi l'esaminare approfonditamente la normativa fiscale, per utilizzare tutte le agevolazioni previste dall'ordinamento. In moltissimi paesi del mondo infatti (soprattutto quelli più sviluppati dell'Europa o

³⁵⁴ D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

³⁵⁵ 1° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale", *op. cit.*

³⁵⁶ OD&M Consulting presentazione dell'azienda. Il welfare aziendale: la nostra proposta, *op. cit.*

³⁵⁷ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

del Nord America)³⁵⁸, il legislatore ha previsto incentivi e vantaggi di natura fiscale (principalmente nella forma di detrazioni) con lo scopo di facilitare la diffusione del *welfare* aziendale. Poter disporre di una buona consulenza in materia tributaria ha un'importanza cruciale³⁵⁹, poiché in base alla formulazione delle disposizioni potrebbe essere conveniente per il datore di lavoro variare la tipologia di interventi offerta. L'azienda infatti, pur dovendo fare attenzione a risolvere i bisogni dei dipendenti (altrimenti il piano di *welfare* non avrebbe ragione d'esistere), cercherà nei limiti del possibile di erogare quelle prestazioni per le quali la legge prevede maggiori sgravi fiscali³⁶⁰.

In tal modo l'impresa ottiene il considerevole vantaggio di diminuire la quantità di tasse che è tenuta a pagare, per una spesa (l'introduzione del piano di *welfare*) che la grande maggioranza delle aziende ritiene essere un investimento al quale guardare con interesse, a prescindere dal regime tributario. Un buon esempio di come le politiche sociali e tributarie influenzano le decisioni dei privati in merito ai *benefits* da erogare ai dipendenti è rappresentato dalla Francia³⁶¹, la quale non si

³⁵⁸ I dati riguardanti l'Europa sono sintetizzati nell'articolo di A. Coleman, International reward: Tax-efficient benefits across Europe, pubblicato on-line sul sito: [employeebenefits.co.uk.](https://www.employeebenefits.co.uk/), <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/january-2012-online/international-reward-tax-efficient-benefits-across-europe/>, sito visitato nel settembre 2019. Le informazioni riguardanti gli Stati Uniti sono disponibili nella pubblicazione del ministero del tesoro americano (15-B del 2019): Employer's Tax Guide to Fringe Benefits, <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15b.pdf>, documento visitato nel settembre 2019.

³⁵⁹ Tanta è l'importanza che le imprese troppo piccole o che non vogliono destinare troppe risorse alla fase di progettazione chiedono consulenze esterne. I pareri legali in merito alla normativa fiscale sono infatti uno dei servizi più richiesti alle società che fanno consulenza in merito alla gestione del personale.

³⁶⁰ G. Mallone, Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto, *op. cit.*

³⁶¹ Il sistema sanitario francese poggia su due "pilastri". Il primo è del tutto assimilabile a quello italiano (universalistico e finanziato tramite la fiscalità generale), ovvero prevede l'erogazione di cure per tutti i cittadini francesi senza alcun esborso da parte loro. La principale differenza con il nostro paese è che il numero di prestazioni sanitarie erogate è sensibilmente inferiore, limitandosi agli interventi assolutamente necessari per la vita umana. Possiamo quindi sintetizzare dicendo che i due sistemi sanitari si assomigliano ma quello francese è molto meno generoso. Per quanto riguarda gli altri interventi, la popolazione francese ricorre a polizze sanitarie integrative, volontarie, gestite da soggetti privati e finanziate tramite i contributi versati dagli iscritti. Nonostante la volontarietà, queste polizze sono diffusissime (oltre il 90% della popolazione ne è coperta), dal momento che esse vengono stipulate nell'ambito del contratto di lavoro e molto spesso coprono i famigliari più stretti. È per questo che il complessivo sistema sanitario francese non può essere del tutto assimilato a quello italiano dove esiste

è dotata di un sistema sanitario nazionale paragonabile a quello italiano, gratuito e aperto a tutti³⁶², ma garantisce le misure di sostegno alla famiglia più generose d'Europa.³⁶³ Di conseguenza le aziende operanti in Francia offrono polizze assicurative integrative sanitarie molto più frequentemente rispetto all'Italia, e godono di considerevoli vantaggi fiscali che si estendono anche ai dipendenti.³⁶⁴ Tutto ciò rende particolarmente conveniente per le imprese francesi assicurare una copertura sanitaria, poiché danno risposta ad un bisogno espresso dalla propria forza lavoro, ricavandone un vantaggio in termini di produttività, e per far ciò ricevono un trattamento fiscale molto favorevole³⁶⁵. Al contrario, le generose politiche di sostegno garantite dallo stato francese alla genitorialità e alle famiglie già formate hanno spinto il *management* e gli imprenditori d'oltralpe ad offrire soluzioni welfaristiche analoghe, in misura minore, rispetto alla media dell'area OCSE³⁶⁶; e ciò proprio perché l'ampia copertura statale in questo ambito porta i dipendenti a non ritenere così necessarie tali misure.

Un altro modo che le aziende hanno per ottimizzare le risorse impiegate nella realizzazione del piano di *welfare* è rendere quest'ultimo coerente con il sistema retributivo.³⁶⁷ Raramente, ormai, le imprese elargiscono solo lo stipendio

un solo "pilastro" interamente finanziato dalla fiscalità generale e perciò pienamente universalistico. (Fonte: F. Toth, *op. cit.*).

³⁶² F. Toth, *La sanità in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2014.

³⁶³ Versione italiana dell'articolo: A. Giordano, G. Terranova, *Europe 2050. L'exception démographique française*, *op. cit.*

³⁶⁴ F. Toth, *op. cit.*

³⁶⁵ Informazione tratta dall'articolo: "Complémentaire santé: déductions fiscales et sociales pour les entreprises", 30 marzo 2015, disponibile sul sito: France Mutuelle, <https://www.francemutuelle.fr/entreprises/tout-ce-que-vous-devez-savoir/complementaire-sante-deductions-fiscales-et-sociales-pour-les-entreprises/>, sito visitato nell'agosto 2019.

³⁶⁶ Informativa del servizio studi del Congresso americano del 29 maggio 2019, Paid Family Leave in the United States, <https://fas.org/sgp/crs/misc/R44835.pdf>, sito visitato nel settembre 2019.

³⁶⁷ Informazione tratta dall'articolo: Che cos'è il welfare aziendale: definizione e linee guida. Benefits, disponibile sul sito "Pensioni e Lavoro. Un portale semplice per saperne di più su pensioni, lavoro e salute", <https://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/il-welfare-aziendale.html>, sito visitato nel luglio 2019.

come unico compenso per il lavoro prestato. Sempre più spesso infatti la retribuzione è composta da una quota monetaria (lo stipendio, che rimane la parte più consistente) e dall'erogazione di servizi e *benefits*, il cui valore di mercato va aggiunto allo stipendio in modo tale da ottenere la retribuzione complessiva (*total reward*) del lavoratore.³⁶⁸ Se quindi l'azienda riuscisse a subordinare la generosità del sistema di *welfare* aziendale al raggiungimento di certi risultati,³⁶⁹ ne guadagnerebbe in efficienza, poiché la correlazione tra lo stanziamento di risorse per la protezione sociale e la produttività del singolo dipendente sarebbe ancora più stretta. Vi è poi anche un altro motivo per cui sia le imprese che i dipendenti preferiscono sostituire parte della retribuzione monetaria con l'erogazione di servizi welfaristici, ed è sempre un motivo di convenienza fiscale.³⁷⁰ Infatti, supponendo, esclusivamente per motivi esplicativi, che l'azienda decida di pagare il dipendente 2.000 € lordi al mese senza prevedere alcuna misura di *welfare* (tranne gli oneri sociali previsti dalla legge, come i contributi previdenziali, ecc.), al lavoratore verrà applicata una certa aliquota marginale, variabile a seconda dell'ordinamento a cui si fa riferimento³⁷¹.

³⁶⁸ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

³⁶⁹ Per esempio l'azienda potrebbe aumentare, a beneficio di quei soli lavoratori che hanno raggiunto i risultati fissati, la propria aliquota contributiva per finanziare una pensione complementare, o una polizza assicurativa sanitaria integrativa, ecc.

³⁷⁰ Informazioni tratte dall'articolo: "Welfare aziendale: quali i vantaggi fiscali per l'impresa?", disponibile sul sito: <https://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/welfare-aziendale-e-benefici-per-limpresa/vantaggi-fiscali.html>, sito visitato nel settembre 2019.

³⁷¹ In Italia è attualmente pari al 27% (2019). Quindi supponendo che il dipendente in questione venga pagato 24.000 € lordi l'anno (2.000 € X 12 mesi), egli dovrebbe versare all'erario 3.450,00 € (cioè il 23% del reddito fino a 15.000 €, corrispondente alla prima aliquota) + il 27% del reddito eccedente i 15.000 € fino ad arrivare a 24.000 € (24.000 – 15.000 = 9.000, il 27% di 9.000 € è pari a 2.430 €). Perciò l'IRPEF da pagare annualmente ammonta a 5.880 € (ovvero 3.450 + 2.430 = 5.880 €). Informazioni tratte dal documento: "Annuario del contribuente" parte III > IRPEF e dichiarazioni dei redditi, https://www.agenziaentrate.gov.it/wps/wcm/connect/fcae4d804bb1ef709472f5d94f8d55f4/Annuario_online_Parte_III.pdf?MOD=AJPERES, sito visitato nell'agosto 2019.

In alternativa il datore di lavoro potrebbe decidere di introdurre una quota non monetaria nella retribuzione, offrendo l'equivalente in servizi e *benefits*. In questo caso, sempre ipotetico, lo stipendio ricevuto dal dipendente è nominalmente inferiore (1.500 € per esempio), ma il potere d'acquisto non ne risulta necessariamente intaccato poiché l'azienda offrirebbe beni e servizi per il valore di 500 €, evitando ai lavoratori di doverli acquistare sul mercato.³⁷² Questi beni e servizi costituiscono quindi il paniere del *welfare* aziendale, e generalmente comprendono: i contributi versati dal datore di lavoro per schemi pensionistici complementari o assicurazioni sanitarie integrative, rimborsi per il pagamento di rette di asili o di enti d'assistenza per anziani e disabili, borse di studio per i figli dei dipendenti, convenzioni con attività commerciali, auto e cellulare aziendali, ecc. Perciò il vantaggio per il lavoratore sta nel fatto che il reddito imponibile sarà 1.500 € e non 2.000 € e conseguentemente la cifra da versare all'erario sarà minore. Se poi a ciò aggiungiamo che moltissime delle quote a carico della forza lavoro, necessarie per finanziare le misure di *welfare* aziendale, sono deducibili, il vantaggio di non avere una retribuzione interamente elargita in moneta è ancora maggiore³⁷³. Anche le imprese traggono un beneficio da ciò, dal momento che sono previsti sgravi fiscali per chi garantisce protezione sociale ai dipendenti, in assenza della quale sarebbe impossibile per un imprenditore ottenere deduzioni tributarie sul pagamento degli stipendi³⁷⁴.

Al termine della seconda fase il *management* aziendale ha finalmente un quadro chiaro e preciso delle politiche da implementare, che tiene conto di molte

³⁷² Informazioni tratte dall'articolo: "Perché scegliere un piano di welfare aziendale? I possibili benefici", disponibile sul sito: <https://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/il-welfare-aziendale/convenienza-per-azienda-e-dipendenti.html>, sito visitato nel settembre 2019.

³⁷³ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

³⁷⁴ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

variabili endogene ed esogene e permette perciò di adottare interventi efficaci e al tempo stesso efficienti. Prima di passare all'attuazione è però necessario compiere un'ultima analisi di fattibilità economica per determinare se i benefici complessivi dell'operazione sono superiori ai costi. Infatti, la verifica dei reali bisogni della popolazione di riferimento, la ricognizione dei servizi welfaristici già offerti dallo stato sul territorio, lo studio della normativa fiscale, ecc. potrebbero aver modificato l'assetto complessivo degli interventi che l'azienda vuole realizzare, rendendo indispensabile riconsiderare la sussistenza dei parametri di efficienza ed economicità³⁷⁵. Nel caso in cui anche quest'ultima analisi di fattibilità dia esito positivo, il piano di *welfare* proposto dall'azienda risulterebbe valido e sarebbe quindi possibile dare avvio alla fase attuativa.

3.4.3 L'implementazione

La terza fase è quella dell'implementazione, nella quale si attuano le politiche di *welfare* stabilite precedentemente e non vi sono molte decisioni strategiche da prendere, essendosi concluso il momento di pianificazione. Ciò non significa che quella di attuazione sia una fase meno delicata delle altre, alla quale non è necessario dedicare attenzione.

Per prima cosa vi sono alcune scelte importanti dalle quali può dipendere, anche se in maniera minore rispetto alle fasi precedenti, il successo o meno dell'intero piano di *welfare*. Bisogna infatti decidere chi sarà ad occuparsi della gestione dell'intero sistema, e se è preferibile esternalizzarla (*outsourcing*), magari alla stessa società che ha curato la fase progettuale (qualora sia stata chiesta una consulenza ad un soggetto specializzato) o affidarla alla propria azienda (*gestione*

³⁷⁵ D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

in-house)³⁷⁶: opzione generalmente preferita dalle imprese più grandi. In questo secondo caso è preferibile creare un nuovo ufficio, in genere incardinato nella direzione del personale, che si occupi di amministrare l'intero apparato welfaristico, in modo tale da avere una visione unitaria e minimizzare le inefficienze tipiche della gestione frammentata tra più uffici (mancanza di comunicazione, sovrapposizione di servizi, inefficienze nella gestione del tempo e delle risorse umane e finanziarie, ecc.)³⁷⁷.

In secondo luogo, alla complessità “teorica” delle prime due fasi, consistente nell’ideare un piano di *welfare* funzionante, se ne sostituisce una più “pratica”. In questo caso infatti non si tratta di analizzare variabili endogene ed esogene, misurare costi e benefici, contemperare le esigenze dei lavoratori con la necessità di mantenere la sostenibilità economica dell’intera operazione, ecc., quanto semmai di creare un ufficio dotato di competenze ed organizzazione sufficienti a realizzare nel modo più fedele possibile quanto ideato nella fase progettuale, superando le inevitabili problematicità che si vengono a creare nella realtà. Il successo della fase attuativa, quindi, dipende principalmente dal lavoro svolto dal manager, dalle sue intrinseche capacità di analisi e *leadership*, dalla sua attitudine a motivare e guidare i sottoposti³⁷⁸. La bravura della dirigenza sta proprio nel prendere scelte che non possono essere decise a tavolino nella fase di progettazione; nel sapersi adattare ad una realtà mutevole mantenendo costante l’impegno a realizzare quanto stabilito nei piani e quindi anche la capacità di raggiungere gli obiettivi³⁷⁹. Si tratta, in altre parole, dell’abilità dimostrata nello svolgimento delle singole azioni quotidiane, che considerate complessivamente

³⁷⁶ A. Cassarino, G. Chinnici, R. Tini, S. L. Toccagni, *Outsourcing delle Risorse Umane*, *op. cit.*

³⁷⁷ D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

³⁷⁸ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

³⁷⁹ R. Mussari, *Economia delle amministrazioni pubbliche*, McGraw-Hill Education, 2017.

danno luogo alle buone prassi alla base della buona riuscita di ogni piano di *welfare*.³⁸⁰ A tal proposito è bene ricordare che è necessario garantire un'adeguata flessibilità alla fase attuativa, dettaglio che in genere viene previsto già durante la pianificazione,³⁸¹ dal momento che, incidendo sui costi finali, esso è potenzialmente in grado di inficiare la sostenibilità economica dell'intero sistema welfaristico.

In tal modo le aziende si dotano di uno strumento sufficientemente duttile per adattarsi ai mutamenti della sfera sociale che riguardano i propri dipendenti. Concretamente ciò consiste nell'ideare dei panieri comprendenti un ampio ventaglio di servizi che corrispondono ai bisogni rilevati tramite le analisi socio-demografiche, in maniera tale da permettere ai lavoratori di selezionare gli interventi che più soddisfano le loro esigenze.³⁸² L'importanza che la flessibilità ha nel processo d'attuazione è confermata dall'elevata percentuale di imprese³⁸³ che offrono panieri diversificati di servizi, nella consapevolezza che un sistema troppo rigido rischia di non dare risposte adeguate ai dipendenti, lasciandoli insoddisfatti e minando così l'efficacia delle politiche welfaristiche aziendali.

Vi è infine un ultimo aspetto da considerare; la comunicazione. Secondo gli esperti un buon piano di comunicazione è uno dei fattori maggiormente decisivi per la realizzazione di un buon programma di *welfare*.³⁸⁴ Soprattutto nelle grandi aziende, infatti, le informazioni hanno maggiore difficoltà a raggiungere tutti i

³⁸⁰ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

³⁸¹ Intervista rilasciata da Miriam Quarti (*Senior Consultant* e Responsabile dell'area *Reward&Performance* di OD&M Consulting) al giornale *on-line* "Tuttowelfare.info – testata giornalistica dedicata al welfare" il 12 settembre 2018, <https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/il-piano-welfare-non-basta>, sito visitato nell'agosto 2018.

³⁸² Intervista rilasciata da Miriam Quarti al giornale *on-line* "Tuttowelfare.info – testata giornalistica dedicata al welfare", *op. cit.*

³⁸³ Circa il 73% tra le aziende che hanno adottato piani di *welfare*. Fonte: Intervista rilasciata da Miriam Quarti al giornale *on-line* "Tuttowelfare.info – testata giornalistica dedicata al welfare", *op. cit.*

³⁸⁴ Informazioni reperite dal Project work: "KIA – Knowledge in Action", *op. cit.*

dipendenti, poiché essendo più numerosi essi non possono conoscersi tutti, svolgono funzioni differenti e spesso sono lontani anche geograficamente. Può sembrare un problema banale: ma in molti casi è proprio la mancata conoscenza dei servizi offerti a rendere l'efficacia delle politiche di *welfare* inferiore alle aspettative,³⁸⁵ il che rappresenta uno spreco in termini di risorse per l'impresa che ha investito tempo e denaro per ideare gli interventi, senza che da ciò ne derivino dei benefici (maggiore soddisfazione dei dipendenti e quindi maggiore produttività, maggior attrattività sul mercato del lavoro, cosa che consente di attrarre le figure più talentuose, minor tasso di *turnover*³⁸⁶, vantaggi fiscali, ecc.).

Per risolvere questa situazione le imprese hanno architettato dei piani di comunicazione che sfruttano molteplici canali per diffondere informazioni in merito alle politiche aziendali di sostegno contro vari rischi sociali (vecchiaia, malattia, ecc.) o di conciliazione vita-lavoro.³⁸⁷ Gli strumenti utilizzati sono i più disparati, dalle circolari inviate ai capiufficio per aggiornare i dipendenti, ai comunicati su intranet³⁸⁸.

Recentemente un grosso impulso alla diffusione del *welfare* aziendale è arrivato dallo sviluppo della tecnologia informatica, che ha facilitato sia la trasmissione di informazioni che ancor di più l'accessibilità dei servizi.³⁸⁹ A tal

³⁸⁵ D. Colombo, Comunicare il *welfare* aziendale, articolo pubblicato il 22 maggio 2019 sul giornale *on-line* "Tuttowelfare.info – testata giornalistica dedicata al *welfare*", <https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/comunicare-il-welfare-aziendale>, sito visitato nel settembre 2019.

³⁸⁶ Per le aziende un elevato tasso di *turnover* rappresenta un considerevole costo improduttivo. Questo vale soprattutto per quei ruoli, maggiormente di "concetto", che richiedono un periodo di formazione più lungo, dove i risultati dell'impegno del dipendente non sono immediatamente visibili, ma diventano sempre più apprezzabili con il passare del tempo. Perciò per le aziende è importante la fedeltà di una certa quota della forza lavoro, poiché essa rappresenta un grande vantaggio competitivo e non è di facile né economica sostituzione. Anche per questo il *welfare* aziendale determina importanti ritorni economici.

³⁸⁷ Documento prodotto dall'azienda OD&M Consulting, *op. cit.*

³⁸⁸ D. Colombo, Comunicare il *welfare* aziendale, *op. cit.*

³⁸⁹ C. Costa, M. Gianecchini, *op. cit.*

proposito è utile riportare come esempio l'introduzione in molte aziende di piattaforme *web* interattive, tramite le quali il lavoratore può accedere ai servizi che lo interessano e trovarvi tutte le informazioni di cui necessita³⁹⁰. Così, ogniqualvolta un dipendente voglia usufruire di uno dei benefici garantiti dall'azienda, gli sarà sufficiente accedere alla piattaforma dalla propria postazione e selezionare l'intervento più idoneo a dare risposta ai propri bisogni. Supponendo che egli voglia sottoscrivere uno schema assicurativo per la previdenza complementare, sulla piattaforma troverà l'importo del premio da versare, quanto contribuisce il datore di lavoro, gli sgravi fiscali previsti dalla normativa, ecc. Alcuni *software* permettono perfino di fare simulazioni su quanto ammonterà, dato un certo premio, il gettito derivante dall'assicurazione complementare. Allo stesso modo il dipendente può scoprire in che modo ottenere un orario flessibile e la possibilità di lavorare da casa, quali sono le strutture convenzionate per la cura di bambini o anziani non autosufficienti, o, a seconda di quali sono le politiche aziendali, a quanto ammontano i rimborsi per le rette di tali istituti, ecc. Oltre che ai lavoratori, l'informatica si è rivelata particolarmente utile per le imprese, dotandole di strumenti che hanno permesso di diminuire costi e tempi di moltissime operazioni.³⁹¹ Le piattaforme *web*, per esempio, hanno consentito di snellire la gestione dei sistemi di *welfare* aziendale, riducendo soprattutto le operazioni di *front office*, dal momento che le informazioni vengono veicolate su un'unica struttura di *software* alla quale hanno accesso tutti i potenziali beneficiari.³⁹² Allo stesso modo, il fatto che il lavoratore abbia un primo contatto

³⁹⁰ F. Maino, M. Ferrera (a cura di), Primo rapporto sul secondo *Welfare* in Italia, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, https://www.secondowelfare.it/edt/file/PRIMO_RAPPORTO_SUL_SECONDO_WELFARE_IN_ITALIA.pdf, 2013, sito visitato nel settembre 2019.

³⁹¹ M. Iannotta, M. Gatti, F. Giordani, Emerging Models for Corporate Welfare and HR Management in the Service-Dominant Logic, *Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Verona, 4 settembre 2014.

³⁹² M. Iannotta, M. Gatti, F. Giordani, *op. cit.*

con la materia su una piattaforma, e che tramite essa sia possibile svolgere molte operazioni, riduce di molto il carico di lavoro dell'ufficio che amministra le politiche di *welfare*,³⁹³ dato che ad esso arrivano solo le richieste di chiarimenti specifici o di attivazione di determinate offerte (cosa che, in questo secondo caso, richiede generalmente la stipula di un contratto, come nel caso di polizze sanitarie integrative o previdenza complementare).

L'informatica ha quindi permesso di introdurre principi di automazione in un ambito, quello dell'ufficio, che da sempre si caratterizzava per un utilizzo massiccio del fattore lavoro. Ciò ha permesso di ridurre il numero di operazioni meccaniche compiute dall'uomo, con una conseguente compressione dei costi e aumento dell'efficienza. Lo stesso impatto l'elettronica l'ha avuto nelle fasi precedenti (per esempio l'utilizzo di *software* statistici ha permesso di velocizzare i tempi e ridurre il costo delle analisi socio-demografiche sulla popolazione di riferimento) e più in generale in tutte le operazioni che costituiscono il processo di gestione HR (selezione del personale, gestione delle informazioni dei dipendenti, organizzazione, formazione, valutazioni e obiettivi, piani di carriera, strumenti per il *budgeting*, ecc.)³⁹⁴.

3.4.4 Il monitoraggio

La quarta e ultima fase è quella del monitoraggio³⁹⁵, con la quale l'azienda misura i risultati ottenuti tramite l'offerta dei servizi e *benefits* riconosciuti ai dipendenti.³⁹⁶ Per svolgere una corretta attività di controllo sull'utilizzo e l'impatto

³⁹³ M. Iannotta, M. Gatti, F. Giordani, *op. cit.*

³⁹⁴ D. Dorel, A. Bradic-Martinovic, The role of information systems in human resource management, *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, ottobre 2011.

³⁹⁵ OD&M Consulting presentazione dell'azienda. Il welfare aziendale: la nostra proposta, *op. cit.*

³⁹⁶ Documento prodotto dall'azienda OD&M Consulting, *op. cit.*

delle politiche di welfare aziendale, è necessario prevedere già in fase di pianificazione quali aspetti si desiderino monitorare, predisponendo per ognuno di essi uno o più indicatori³⁹⁷. Infatti, a meno che l'aspetto oggetto di monitoraggio non sia molto semplice (per esempio l'efficacia del piano di comunicazione, che può essere valutata misurando la percentuale di dipendenti che hanno aderito ad almeno una iniziativa promossa dall'azienda), è consigliabile prevedere un certo numero di indicatori dal momento che l'oggetto della rilevazione ha il più delle volte una molteplicità di dimensioni³⁹⁸. La presenza di un solo indicatore infatti rischierebbe di dare una rappresentazione errata del fattore che ci interessa misurare e, anche nel caso in cui ciò non avvenga, renderebbe comunque più difficile risalire alle cause di un determinato andamento della variabile osservata.³⁹⁹

Per esempio, non è possibile misurare la soddisfazione del personale, gli aumenti di produttività, il calo del tasso di *turnover*, ecc. con un solo indicatore, poiché a causarne una qualsiasi evoluzione potrebbero essere una molteplicità di fattori. Essendo aspetti molto complessi non possono essere misurati da una sola variabile, che inevitabilmente non potrebbe darne una rappresentazione completa.⁴⁰⁰ Per verificare l'effettivo calo del tasso di *turnover*, per esempio, non è sufficiente prendere in considerazione solo il numero delle cessazioni di contratto in rapporto alla forza lavoro, perché un eventuale diminuzione di esse potrebbe avere come causa una molteplicità di fattori (la maggiore soddisfazione dei dipendenti conseguente all'introduzione delle politiche di welfare, ma anche, per

³⁹⁷ D. Ludovico, tesi di dottorato, *op. cit.*

³⁹⁸ W. Ricciardi, L. Palombi, *Manuale Oxford di sanità pubblica. La guida essenziale per la formazione e la pratica*, Piccinin, 2015.

³⁹⁹ W. Ricciardi, L. Palombi, *Manuale Oxford di sanità pubblica. La guida essenziale per la formazione e la pratica*, *op. cit.*

⁴⁰⁰ W. Ricciardi, L. Palombi, *Manuale Oxford di sanità pubblica. La guida essenziale per la formazione e la pratica*, *op. cit.*

esempio, la difficoltà a trovare un altro impiego). Essere a conoscenza del nesso causale ha infatti un'importanza strategica per l'impresa⁴⁰¹, dal momento che, riprendendo l'esempio precedente, un miglioramento della congiuntura economica (e quindi del mercato del lavoro) potrebbe portare alle dimissioni molti dipendenti, qualora non siano soddisfatti. Perciò, nel caso in cui l'azienda si sia accontentata del momentaneo calo del tasso di *turnover* senza preoccuparsi di valutare l'efficacia delle proprie politiche welfaristiche, si ritroverebbe a dover affrontare un costosissimo processo di sostituzione,⁴⁰² perdendo gli investimenti fatti per formare tale personale e rischiando perfino di compromettere il proprio processo produttivo, se il succedersi dei lavoratori non è sufficientemente graduale⁴⁰³.

In sintesi⁴⁰⁴, affinché la fase di monitoraggio risulti utile all'azienda è necessario individuare gli obiettivi finali⁴⁰⁵ dell'adozione di un piano di *welfare* come l'aumento della produttività dei lavoratori e la creazione di un ambiente di lavoro costituito da soggetti competenti e in armonia tra loro, entrambi fattori che, come più volte spiegato, determinano un vantaggio competitivo per l'impresa in questione, ma al tempo stesso sono di difficile misurazione. Si procede perciò alla definizione di un *set* di indicatori che diano una rappresentazione quanto più ampia

⁴⁰¹ Informazioni reperite dal Project work: "KIA – Knowledge in Action", *op. cit.*

⁴⁰² Il costo complessivo del turnover ovviamente dipende dal tipo di mansione lasciata scoperta, se essa richiedeva una formazione specifica, dalla facilità con la quale è possibile trovare un soggetto con le medesime competenze nel mercato del lavoro, ecc.

(Fonte: C. Costa, M. Gianecchini, *op. cit.*)

⁴⁰³ C. Costa, M. Gianecchini, *op. cit.*

⁴⁰⁴ Quello descritto in questa tesi è un modello di monitoraggio che integra la rilevazione dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di *welfare* con la verifica dei risultati complessivi dell'azienda. Per quanto più complesso, tale modello permette di raggruppare tutte le operazioni di monitoraggio in capo ad un unico ufficio, permettendo all'azienda di ottenere considerevoli aumenti d'efficienza e facilitando le azioni di controllo di gestione da parte del *management* che così ha un quadro integrato e completo dell'andamento dell'impresa.

⁴⁰⁵ Generalmente per la definizione di utilizzano dei *benchmark* quantificabili, misurabili e perciò facilmente confrontabili, comparando sia situazioni diverse (l'azienda in questione con il principale *competitor*) che la stessa situazione in due differenti periodi (l'andamento dell'azienda negli anni).

possibile dei fattori citati prima⁴⁰⁶. Per esempio, per misurare la *performance* dei dipendenti si fa riferimento all'andamento di molte variabili economiche o al raggiungimento di obiettivi che non sempre implicano il conseguimento di un risultato economico-finanziario⁴⁰⁷: questo, soprattutto per quelle mansioni che non sono direttamente coinvolte nel processo produttivo ma svolgono una funzione strumentale al corretto funzionamento dell'azienda. In certi casi gli stessi indicatori sono sufficientemente complessi da dover essere rilevati a loro volta da un insieme di indicatori (per esempio il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, che a sua volta è un indicatore per misurare la *performance*, a volte viene valutato facendo ricorso a più indicatori)⁴⁰⁸.

Il processo di monitoraggio diventa così un insieme di indici sintetici composti da variabili ed indicatori: un modello abbastanza complesso che però può essere scomposto facilmente, consentendo di analizzare singoli aspetti anche molto particolari, e di tracciare, se non sempre il nesso causale, quantomeno una correlazione tra le variabili prese in considerazione⁴⁰⁹. In altre parole, tramite questo modello di monitoraggio si può verificare l'efficacia e l'efficienza del programma di *welfare* aziendale partendo dal raggiungimento degli obiettivi prefissati. Se per esempio la produttività dei lavoratori non è aumentata come ci si aspettava, si va a guardare l'andamento dei suoi indicatori, i quali a loro volta possono essere il risultato di altri indicatori, ecc. In tal modo si verifica che l'andamento delle variabili sia in linea con quanto preventivato, e, nel caso che così non sia, si risale fino a trovare la causa, o le cause, del mancato aumento della

⁴⁰⁶ W. Ricciardi, L. Palombi, Manuale Oxford di sanità pubblica. La guida essenziale per la formazione e la pratica, *op. cit.*

⁴⁰⁷ I. Cabčanová, Human Resources Key Performance Indicators, *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, Issue: 1, marzo 2012.

⁴⁰⁸ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica, *op. cit.*

⁴⁰⁹ Informazioni reperite dal Project work: "KIA – Knowledge in Action", *op. cit.*

produttività. Supponendo che ciò sia dovuto all'insoddisfazione dei dipendenti (generalmente rilevata tramite questionari) per non aver trovato risposta ai tanti problemi che il *welfare* aziendale si era proposto di risolvere, è grazie a questo modello di monitoraggio se il management può scoprirne la vera ragione e intervenire con misure correttive (per esempio modificando gli interventi welfaristici, visto che i primi evidentemente non corrispondevano ai bisogni).

Per concludere è bene ricordare che, come nelle altre fasi, anche in quella di monitoraggio gli strumenti informatici si sono rivelati particolarmente utili per implementare il modello descritto sopra.⁴¹⁰ Infatti gestire l'analisi di una quantità così ampia di dati risulterebbe complesso e soprattutto molto costoso in assenza di *software* statistici⁴¹¹ come SPSS,⁴¹² grazie ai quali un numero limitato di impiegati può svolgere molte operazioni di calcolo in poco tempo⁴¹³.

⁴¹⁰ M. Iannotta, M. Gatti, F. Giordani, *Emerging Models for Corporate Welfare and HR Management in the Service-Dominant Logic*, *op. cit.*

⁴¹¹ I. Cabčanová, *Human Resources Key Performance Indicators*, *op. cit.*

⁴¹² *Statistical Package for Social Science* è uno dei programmi di statistica più utilizzati, per la gran quantità di operazioni che vi è possibile svolgere e per la semplicità di utilizzo dovuta alla sua interfaccia grafica visuale. Tale *software* nacque per facilitare gli studi nell'ambito delle scienze sociali ma ben presto si diffuse ad una molteplicità di ambiti diversi (medico, economico, demografico, di *marketing*, ecc.). (Fonte: sito americano dell'IBM, pagina pubblicata il 28 luglio 2009, <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/27936.wss>, sito visitato nel settembre 2019.

⁴¹³ Informazioni tratte dal sito italiano dell'IBM, sviluppatore del software SPSS, <https://www.ibm.com/it-it/products/spss-statistics>, sito visitato nel settembre 2019.

CAPITOLO IV:

IL CASO BOEHRINGER-INGELHEIM

Nei capitoli precedenti sono stati descritti i fattori socio-economici che hanno portato alla rapida diffusione del welfare aziendale in Europa e al suo rafforzamento negli Stati Uniti, esponendone sinteticamente i vantaggi per l'impresa, una casistica dei servizi maggiormente diffusi e, infine, le procedure per adottare un programma di *benefits* che sia al tempo stesso efficace e efficiente. Per concludere questa trattazione, quindi, può essere utile presentare un caso pratico di attuazione del *welfare* privato, in modo tale da mostrare come questo venga declinato nella concreta organizzazione di un'impresa. L'esempio in questione non ha alcuna pretesa di verificare la validità scientifica di quanto detto in precedenza, non essendo stata svolta alcuna analisi econometrica di come gli investimenti in "politiche sociali" dirette ai dipendenti abbiano influito sulla produttività di questi ultimi. Il caso presentato in questo ultimo capitolo, perciò, ha semplicemente un valore esemplificativo, che serve a completare questa nostra analisi descrivendo le modalità mediante le quali una delle più importanti società farmaceutiche al mondo ha integrato la gestione del personale, e il *welfare* aziendale in particolare, nel proprio modello di *business*. L'azienda in questione è la Boehringer-Ingelheim, e le informazioni sono state raccolte mediante intervista telefonica ad un dipendente, il quale ha anche reso disponibili alcune slide e documenti destinati alla comunicazione interna⁴¹⁴. La comunicazione ha riguardato i servizi offerti

⁴¹⁴ L'azienda infatti, coerentemente con l'importanza della comunicazione indicata nel capitolo quarto, svolge presentazioni delle iniziative di welfare per informare i dipendenti, e provvede ad inviare ad essi della documentazione al riguardo.

dall'azienda, i principali motivi dell'adozione di tali iniziative e i benefici, sia per l'azienda che per la forza lavoro.

4.1 Presentazione dell'azienda

Boehringer-Ingelheim è una delle più grandi aziende farmaceutiche al mondo, forse la più grande a non essere quotata in borsa⁴¹⁵, con un fatturato netto di 17,5 miliardi di euro (2018), investimenti in ricerca e sviluppo pari a 3,2 miliardi (il 18,1% del fatturato netto) e circa 50.000 dipendenti⁴¹⁶. La multinazionale tedesca ha sede nella cittadina di Ingelheim am Rhein appena fuori Mainz (area metropolitana di Francoforte), territorio nel quale è profondamente radicata, essendovi stata fondata, ed essendo la principale finanziatrice di molte iniziative a carattere benefico⁴¹⁷. Attualmente è attiva nell'ambito dei prodotti farmaceutici per l'uomo, della salute degli animali, sia da affezione che da reddito, e dei biofarmaci; ed opera, attraverso delle controllate, in ben 143 paesi del mondo⁴¹⁸. Boehringer-Ingelheim è da sempre molto attenta al benessere dei propri lavoratori, tanto da

⁴¹⁵ La proprietà dell'azienda è infatti interamente nelle mani delle famiglie Boehringer, Liebrecht e Von Baumbach, la prima delle quali ne è proprietaria fin dalla sua nascita nel 1885 (a fondarla fu il chimico Albert Boehringer, cugino del professore Heinrich Otto Wieland futuro premio Nobel nel 1917). (Fonte: Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Boehringer Ingelheim: una tradizione d'innovazioni", <https://www.boehringer-ingelheim.it/boehringer-ingelheim-corporate>, sito visitato nel settembre 2019).

⁴¹⁶ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Una Società indipendente e di successo", <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/la-nostra-azienda>, sito visitato nel settembre 2019.

⁴¹⁷ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim Foundation, <https://www.boehringer-ingelheim-stiftung.de/en/index.html>, sito visitato nel settembre 2019. Informazioni reperite sul report aziendale "More health for more people", <http://csrreport.us.boehringer-ingelheim.com/>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴¹⁸ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Una Società indipendente e di successo", *op. cit.*

esserle stato riconosciuto il certificato di “*Top Employer*”⁴¹⁹ in diversi paesi del mondo. Ciò è visibile anche dando uno sguardo superficiale alle principali sedi del gruppo. Quella tedesca può essere definita a tutti gli effetti una “città nella città”, ospita ogni giorno migliaia di dipendenti dislocati in una moltitudine di edifici, e ha la particolarità di essere sia un sito produttivo (benché non molto grande) che direzionale. Ciò è il risultato di una espressa volontà del *management* che ha scelto di mantenere la struttura decisionale vicina, anche fisicamente, al “*core business*” dell’azienda, nell’intento di non far perdere ai dirigenti il contatto con le esigenze pratiche di coloro che sono impegnati nella produzione. Il campus offre anche diversi servizi di ristorazione e di cura per i figli dei dipendenti (per esempio asili nido, ecc.), la possibilità di fare palestra e disbrigare pratiche (grazie alla presenza di sportelli postali, bancari o di consulenza fiscale) nonché un’ampia disponibilità di spazi aperti dove potersi rilassare, raccogliere le idee o anche semplicemente incontrare un collega, cosa che si ritiene aiuti la circolazione di idee⁴²⁰. Il complesso Boehringer-Ingelheim è inoltre ben integrato con il resto della città, che, essendo di ridotte dimensioni, è possibile girare a piedi o in bicicletta (il centro di Ingelheim è a meno di due chilometri di distanza)⁴²¹. Ai benefici che offre la vita in un piccolo centro - ovvero il minore costo delle abitazioni, la maggiore facilità negli spostamenti e quindi nell’organizzare gli impegni quotidiani⁴²², ecc.

⁴¹⁹ La certificazione “*Top Employer*” è rilasciata da un apposito ente internazionale (“*Top Employers Institute*”) che analizza e valuta le pratiche adottate nella gestione delle risorse umane delle imprese aderenti al programma. Le finalità dell’organizzazione sono quelle di dare pubblico rilievo, per il loro impatto sociale, alle aziende particolarmente attente al benessere dei dipendenti, e di facilitare la diffusione delle “*best practices*” in tale ambito. (Fonte: informazioni raccolte sul sito dell’istituto “*Top Employers Institute*”, <https://www.top-employers.com/it-IT/lp/announcements-2019/top-employers-italy-2019/>, sito visitato nel settembre 2019.

⁴²⁰ Informazioni reperite sul sito dello studio di architetti che ha realizzato alcuni degli edifici presenti nel campus di Ingelheim am Rheine, <https://www.sbp.de/en/project/head-office-boehringer-ingelheim/>, sito visitato nell’ottobre 2019.

⁴²¹ Informazioni reperite sul sito del comune di Ingelheim am Rheine, <https://www.ingelheim.de/buergerservice-aktuelles/stichworte-a-z/>, sito visitato nel settembre 2019.

⁴²² D. Wesley, Forget Silicon Valley: Build Your Business in the ‘Burbs, *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/article/283893>, dicembre 2016.

- si aggiunge il vantaggio di essere inseriti in una grande area urbana, alla quale Ingelheim è ben connessa grazie a collegamenti autostradali e ferroviari⁴²³. Una regione metropolitana ricca e popolosa come quella di Francoforte⁴²⁴, infatti, offre numerosi benefici e opportunità sia all'azienda e che ai suoi dipendenti. La prima può contare su un tessuto imprenditoriale molto sviluppato, costituito da una fitta rete di fornitori, finanziatori (Francoforte è il principale centro finanziario tedesco) e da aziende attive nel settore chimico-farmaceutico. A ciò si aggiungono fattori come l'ampia disponibilità di manodopera specializzata, attirata nell'area dalla presenza di molte opportunità di lavoro o formata presso le università locali⁴²⁵, così come la vicinanza ad uno dei principali aeroporti del mondo, aspetto non secondario per una multinazionale. Anche i dipendenti traggono vantaggio da una situazione del genere, poiché la dinamicità dell'economia della zona favorisce le occasioni di crescita professionale e le opportunità di lavoro, anche per il coniuge⁴²⁶. Al tempo stesso, la presenza di una conurbazione molto popolosa e con elevato potere d'acquisto rende disponibili sul mercato un'infinità di beni e servizi.

La stessa filosofia ha ispirato la costruzione dell'altro grande campus della Boehringer-Ingelheim, quello della filiale statunitense, la più importante del gruppo viste le dimensioni del mercato nordamericano. La sede è infatti a Ridgefield (Connecticut)⁴²⁷ a qualche chilometro dalla città di Stamford, estrema

⁴²³ Informazioni reperite sul sito del comune di Ingelheim am Rheine, *op. cit.*

⁴²⁴ L'area metropolitana di Francoforte ha una popolazione variabile tra i 3 e i 5,5 milioni di persone a seconda dei criteri con i quali la si definisce. (Fonte: Informazioni estratte dalla banca dati dell'Eurostat e riferite all'anno 2017, <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, sito visitato nel settembre 2019; European Metropolitan Areas, Demographia, classifica elaborata sulla base di dati Eurostat (2010-2012), <http://demographia.com/db-eurmetro.pdf>, documento visitato nel settembre 2019.

⁴²⁵ A. Bénassy-quéré, B. Coeuré, P. Acquet, J. Pisani-Ferry, *Politica Economica. Teoria e pratica*, Il Mulino, novembre 2014.

⁴²⁶ A. Bénassy-quéré, B. Coeuré, P. Acquet, J. Pisani-Ferry, *Politica Economica. Teoria e pratica*, Il Mulino, novembre 2014.

⁴²⁷ In Connecticut ha sede la consociata americana della Boehringer-Ingelheim e la direzione dei farmaci umani. Le divisioni per la salute animale e biofarmaci, invece, sono a Duluth (area metropolitana

propaggine nord dell'area metropolitana newyorkese. Prendendo come modello l'esperienza tedesca, nei primi anni Settanta venne scelto un sito che permettesse di conciliare l'esigenza di offrire ai propri dipendenti un luogo meno costoso e caotico di New York senza, al tempo stesso, dover rinunciare al suo vivace tessuto economico, ai professionisti formati dal suo polo universitario di fama mondiale, né alla sua rete infrastrutturale (gli aeroporti newyorkesi offrono collegamenti con tantissime destinazioni, negli USA e nel resto del mondo)⁴²⁸. Ad attirare Boehringer-Ingelheim nell'area di Stamford/Ridgefield furono anche la presenza di un polo farmaceutico già affermato e di una legislazione regolativa e fiscale più vantaggiosa rispetto a quella dello stato di New York⁴²⁹. Attualmente la sede si estende su una superficie di ben 120 ettari⁴³⁰, sulla quale sorgono gli edifici che ospitano gli uffici, i laboratori della direzione ricerca e sviluppo e un sito che produce i principi attivi dei medicinali destinati all'uomo⁴³¹. Anche in questo caso, la vicinanza fisica tra la struttura decisionale e quella produttiva non è casuale ma frutto di una precisa volontà, così come, al pari dell'omologa tedesca, la filiale americana ha provveduto a dotare la propria sede di tutti quei servizi che migliorano la qualità di vita dei dipendenti (servizio di ristorazione, asili nido, sportelli di vario genere, aree relax sia interne che esterne, ecc.). A conferma di questa attenzione verso i lavoratori vi è il fatto che il campus, oggetto di molti

di Atlanta) e Fremont (area metropolitana di San Francisco), in modo tale da essere più vicini a due dei poli produttivi e di ricerca più importanti nei rispettivi ambiti. L'azienda ha poi sedi e impianti in molte altre città statunitensi, da Sioux City (Iowa) a St. Joseph (Missouri). (Fonte: Informazioni reperite sul sito della consociata americana di Boehringer-Ingelheim alla pagina: "Our Businesses", <https://www.boehringer-ingelheim.us/our-story/our-businesses>, sito visitato nel settembre 2019).

⁴²⁸ Informazione reperite dallo studio "Connecticut's Industry Clusters" condotto dal "Connecticut Department of Labor", https://www1.ctdol.state.ct.us/lmi/pubs/industryclusters_jul2005.pdf, luglio 2005.

⁴²⁹ Informazione reperite dallo studio "Connecticut's Industry Clusters", *op. cit.*

⁴³⁰ Informazioni reperite sul sito d'informazione economica "Pharmaceutical Technology", <https://www.pharmaceutical-technology.com/projects/boehringer-ingelheims-us-headquarters/>, sito visitato nel settembre 2019.

⁴³¹ Informazioni reperite sul sito d'informazione economica "Pharmaceutical Technology", *op. cit.*

lavori fin dalla sua apertura nel 1971, si è costantemente evoluto per poter soddisfare le mutevoli esigenze della forza lavoro. Ad esempio, in occasione dell'ultimo ampliamento, con il quale è stato sostituito e ingrandito un vecchio edificio ormai non più adatto ad ospitare laboratori⁴³², si è costruito tenendo conto dei più moderni criteri in materia di benessere del lavoratore, provvedendo ad ottimizzare l'esposizione degli ambienti interni alla luce solare (il che ha anche un impatto benefico sull'ambiente grazie ai minori consumi), aumentando la vista della natura circostante, organizzando in modo più flessibile e razionale gli spazi prevedendone alcuni per la socializzazione e lo scambio di idee, ecc.⁴³³

4.2 Il *welfare* aziendale nella consociata italiana

Questa digressione, verrebbe da dire sull'aspetto quasi fisico dell'azienda, è esemplificativa dell'attenzione che tradizionalmente il *management* riserva ai propri dipendenti. Nel presente paragrafo, invece, verranno descritti gli interventi che costituiscono la vera ossatura del piano di welfare della consociata italiana. In ogni caso, già da ora si premette che le politiche adottate tendono ad assomigliarsi con quelle delle altre filiali del gruppo, il quale, pur dovendosi adattare ai diversi bisogni manifestati dai lavoratori e alle più disparate normative, cerca di evitare eccessive differenziazioni nelle tutele offerte ai dipendenti dalle proprie consociate.

In Italia Boehringer-Ingelheim è presente fin dal 1972 e attualmente, con un fatturato netto di 437 milioni di euro (2018), opera nell'ambito dei medicinali

⁴³² Informazioni reperite sul sito d'informazione economica "Pharmaceutical Technology", *op. cit.*

⁴³³ Informazioni reperite sul sito d'informazione economica "Pharmaceutical Technology", *op. cit.*

umani e della salute animale, occupando complessivamente oltre 1.000 persone dislocate in tre siti diversi⁴³⁴. La filiale italiana ha la sua sede centrale a Milano, un sito che produce vaccini per specie avicole a Noventa Padovana (alle porte di Padova) e infine uno stabilimento a Fornovo San Giovanni (Bergamo) che produce principi attivi per i medicinali umani⁴³⁵. Quest'ultimo è il fiore all'occhiello di Boehringer-Ingelheim Italia in quanto costituisce, insieme agli impianti di Ingelheim in Germania e a quelli americani di Ridgefield e Columbus, la struttura portante del sistema produttivo del gruppo, ciò almeno per quanto riguarda il settore più importante: quello dei farmaci umani⁴³⁶. Insieme agli omologhi elencati prima, infatti, lo stabilimento di Fornovo San Giovanni realizza principi attivi destinati non solo al mercato italiano ma anche a quello estero, essendo venduti ad altre consociate estere del gruppo che poi provvedono a: finire il prodotto, controllarne la qualità e infine commercializzarlo nei rispettivi mercati⁴³⁷. Ad accrescere ulteriormente il valore strategico del sito in provincia di Bergamo è stato il recente completamento dell'autostrada A35 (nota anche come BreBeMi), che in circa trenta minuti permette di raggiungere Milano, un importante snodo infrastrutturale e intermodale dal quale si può avere accesso alle principali direttive autostradali e ferroviarie verso il resto d'Europa, così come al porto di Genova e ai *terminal* cargo di Malpensa⁴³⁸.

⁴³⁴ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Una Società indipendente e di successo", *op. cit.*

⁴³⁵ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Il Gruppo Boehringer Ingelheim Italia", <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/il-gruppo-boehringer-ingelheim-italia>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴³⁶ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Bidachem: la produzione dei prodotti chimici", <https://www.boehringer-ingelheim.it/bidachem>, sito visitato nel settembre 2019.

⁴³⁷ Informazioni reperite in parte sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Bidachem: la produzione dei prodotti chimici", *op. cit.*; e in parte tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

⁴³⁸ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Bidachem: la produzione dei prodotti chimici", *op. cit.*

Data l'importanza che ricopre la qualità del capitale umano nel settore chimico farmaceutico, sia a livello produttivo e amministrativo che ancor di più in quello della ricerca, Boehringer-Ingelheim ha da sempre puntato a gratificare i propri dipendenti, prestando particolare attenzione al loro benessere e assicurandosi che anche le consociate facciano altrettanto⁴³⁹. Anche la filiale italiana, perciò, ha investito molte risorse nel *welfare* aziendale, essendole stato affidato il compito di individuare i bisogni maggiormente sentiti tra i lavoratori, e di progettare degli interventi che diano risposta a tali esigenze, tenendo al contempo in considerazione il rapporto tra costi e benefici⁴⁴⁰. Tali politiche, pianificabili solo dalle singole filiali dato che i bisogni dipendono principalmente da fattori locali⁴⁴¹, hanno come obiettivo quello di aumentare la soddisfazione e di conseguenza la produttività e l'efficienza della forza lavoro. Un'altra finalità molto importante per l'azienda è quella di risultare attrattiva sul mercato del lavoro e di accrescere la fidelizzazione dei dipendenti⁴⁴², in modo tale da ridurre i costi legati al turnover. In un settore come quello chimico farmaceutico, dove la diffusione del *welfare* aziendale riguarda il 100% delle imprese⁴⁴³ attive in Italia, ciò significa che offrire ai lavoratori generosi *benefits* è uno strumento indispensabile per attrarre i soggetti più talentuosi, altrimenti si subirebbe la concorrenza delle altre società. Per tutti questi motivi, Boehringer-Ingelheim Italia si è dotata di un valido programma di *welfare* aziendale i cui servizi, che nel corso degli anni sono

⁴³⁹ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", pubblicato il 23 luglio 2018, https://www.societaerischio.it/c_id/524, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁴⁰ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge, *op. cit.*

⁴⁴¹ Tali fattori locali, già menzionati nei capitoli precedenti, sono prevalentemente: la struttura socio-demografica di un paese (se ha un'età media molto elevata vi saranno esigenze legate alla cura degli anziani non autosufficienti, mentre se il paese è giovane i dipendenti avranno bisogni più frequentemente legati all'accudimento dei figli, ecc.); il grado di innovatività e quindi di produttività dell'economia; il livello di generosità del sistema di *welfare* pubblico, ecc.

⁴⁴² Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge, *op. cit.*

⁴⁴³ Percentuale emersa dallo studio, già citato nel primo capitolo, condotto dalla Confindustria sulla diffusione del *welfare* aziendale nei vari settori produttivi.

cresciuti in numero e generosità, possono essere suddivisi in aree tematiche, come fatto nel capitolo primo, sulla base del contenuto delle singole prestazioni.

4.2.1 I benefits dell'area cost-saving

Come in tutte le imprese, i pilastri del *welfare* aziendale sono costituiti dalla sanità integrativa e dalla previdenza complementare. Per quanto riguarda il primo aspetto, le politiche della Boehringer-Ingelheim sono influenzate dall'esistenza, in Italia, di un fondo (il FASCHIM) di assistenza sanitaria su base categoriale, al quale partecipano i lavoratori dell'industria Chimica, Farmaceutica, delle Fibre chimiche e dei settori Ceramica, Abrasivi, Lubrificanti e GPL⁴⁴⁴. Tale fondo è stato costituito con atto pubblico il 30/09/2003 in attuazione della parte VII del Cnml 12/02/2002, ed è finanziato dai contributi versati dagli iscritti e, qualora lo preveda un accordo sindacale decentrato o una decisione unilaterale dell'azienda, anche dai versamenti effettuati dal datore di lavoro⁴⁴⁵. Nel caso della Boehringer-Ingelheim ai dipendenti viene offerta l'estensione della copertura sanitaria anche alla famiglia, per un costo che varia dai 363 € l'anno ai 288 € nel caso la famiglia sia composta dal solo coniuge/convivente o da un solo figlio⁴⁴⁶. Per i figli la copertura è valida fino al compimento dei 26 anni, se non si percepisce alcun reddito, estendibile fino al trentesimo anno di vita, ma solo se permane l'assenza di guadagni propri⁴⁴⁷. Un'eccezione è però rappresentata dai figli totalmente inabili al lavoro, per i quali non è previsto alcun limite di età, sempre che tale condizione

⁴⁴⁴ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, documento messi a disposizione da Boehringer-Ingelheim Italia, file:///C:/Users/user/Downloads/pdf_pdf_107464690.pdf, documento consultato nel settembre 2019.

⁴⁴⁵ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*

⁴⁴⁶ Informazioni in parte tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*; e in parte tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

⁴⁴⁷ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*

sia documentata da apposita certificazione emessa da una struttura pubblica⁴⁴⁸. L'assicurazione copre uno spettro abbastanza ampio di prestazioni, dal rimborso del 100% del ticket sanitario al riconoscimento di una diaria (variabile a seconda della cura ricevuta) in caso di ricovero ordinario⁴⁴⁹. A ciò si aggiungono, tra le altre prestazioni, il riconoscimento all'iscritto del 40% delle spese odontoiatriche fino ad un massimale di 3.000 €, oppure l'erogazione di una rendita mensile di 200 € per un massimo di 24 mesi, decorrenti dalla data di riconoscimento della non autosufficienza⁴⁵⁰. In ogni caso l'adesione del lavoratore, ed eventualmente del suo nucleo familiare, è sempre libera e perciò avviene mediante espressa manifestazione di volontà⁴⁵¹. Anche per quanto riguarda la previdenza complementare il settore farmaceutico dispone di un fondo di categoria (il FONCHIM), al quale possono iscriversi solo i lavoratori dei settori precedentemente elencati, si tratta quindi, al pari di quello sanitario, di un "fondo chiuso"⁴⁵². Il FONCHIM è nato a seguito dell'accordo istitutivo 14/12/1995 in attuazione del Cnnl di categoria, nel quale le parti sociali convennero sulla necessità di usufruire delle agevolazioni fiscali concesse dal governo nell'ambito della previdenza complementare, dato che a seguito della "riforma Dini" i trattamenti pensionistici di coloro che avevano iniziato a lavorare a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta avrebbero avuto un tasso di sostituzione del reddito compreso tra il 50% e il 60%⁴⁵³. Oggi il fondo ha circa 150.000 iscritti e un patrimonio di oltre tre miliardi di euro, e grazie alle sue dimensioni può stipulare

⁴⁴⁸ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*

⁴⁴⁹ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*

⁴⁵⁰ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*

⁴⁵¹ Informazioni tratte dal regolamento FASCHIM, *op. cit.*

⁴⁵² Informazioni tratte dal regolamento FONCHIM, documento messomi a disposizione da Boehringer-Ingelheim Italia, https://www.fonchim.it/visualizza_doc?id=203, documento consultato nel settembre 2019.

⁴⁵³ Informazioni tratte dal regolamento FONCHIM, *op. cit.*

convenzioni con banche ed istituzioni finanziarie⁴⁵⁴ a condizioni economiche molto più vantaggiose rispetto a quelle che potrebbe ottenere il singolo lavoratore⁴⁵⁵. Come tutti i fondi privati anche il FONCHIM ha un metodo di gestione a capitalizzazione e un criterio di calcolo della prestazione di tipo contributivo, ma a differenza di quelli bancari o assicurativi esso non ha scopo di lucro, il che gli permette, a parità di condizioni, di garantire migliori prestazioni agli iscritti⁴⁵⁶. Anche in questo caso i contributi sono a carico del lavoratore a meno che non sia previsto diversamente da un accordo sindacale decentrato o da una scelta unilaterale dell'impresa⁴⁵⁷. In ciò i dipendenti della Boehringer-Ingelheim sono fortunati, dato che la società non solo versa loro una quota considerevole dei contributi, ma lo fa anche in misura ben maggiore rispetto alle altre imprese del settore attive in Italia⁴⁵⁸. Nel caso dell'assicurazione sanitaria integrativa, invece, il contributo a carico dell'azienda è in linea con quanto praticato dalle concorrenti sul mercato italiano⁴⁵⁹.

Le iniziative a supporto del reddito dei dipendenti comprendono anche un'assicurazione sulla vita, i cui beneficiari in genere sono i famigliari che, in tal modo, vengono tutelati dal rischio di premorienza del genitore/coniuge lavoratore; e un'assicurazione contro gli infortuni, utile soprattutto alla forza lavoro occupata nei siti produttivi, che garantisce al dipendente una rendita mensile nel caso sia

⁴⁵⁴ I contributi vengono infatti investiti sui mercati finanziari internazionali, anche se riguardano prodotti a basso rischio.

⁴⁵⁵ Informazioni tratte dal regolamento FONCHIM, *op. cit.*

⁴⁵⁶ Informazioni tratte dal regolamento FONCHIM, *op. cit.*

⁴⁵⁷ Informazioni tratte dal regolamento FONCHIM, *op. cit.*

⁴⁵⁸ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana, il quale, in merito al confronto con i *benefits* offerti sul mercato dalle aziende concorrenti, ha citato uno studio del 2018 condotto da Willis Towers Watson sul settore *pharma*.

⁴⁵⁹ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana, il quale, in merito al confronto con i *benefits* offerti sul mercato dalle aziende concorrenti, ha citato uno studio del 2018 condotto da Willis Towers Watson sul settore *pharma*.

temporaneamente impossibilitato a non lavorare⁴⁶⁰. Tale prestazione si aggiunge a quelle erogate dall'assistenza sanitaria integrativa e dallo schema obbligatorio di assicurazione pubblica contro gli infortuni. In entrambi i casi la filiale italiana partecipa al pagamento dei premi mensili versandone una quota, che nel caso dell'assicurazione sulla vita è superiore a quella delle sue dirette concorrenti⁴⁶¹. Meritevoli di menzione sono anche i prestiti aziendali, che offrono condizioni più vantaggiose rispetto a quelle del settore bancario, oppure il servizio di consulenza fiscale gratuito, che solleva i dipendenti da un'incombenza onerosa in termini di tempo e denaro⁴⁶². Tale assistenza ha inoltre un costo molto contenuto per l'azienda, dato che per la sua gestione essa necessita comunque di un ufficio con esperti giuslavoristi e tributari costantemente aggiornati sulla legislazione. Tra le iniziative di maggior rilievo va citata anche la presenza di un piano di prevenzione che offre: *screening* oncologici di vario tipo, pap-test, visite dermacologiche e senologiche, dosaggio del PSA, ecc., il tutto a titolo gratuito⁴⁶³. Va infine ricordato che la Boehringer-Ingelheim ha un programma abbastanza generoso di auto aziendali e bonus carburante, che vengono riconosciuti non solo a coloro che li utilizzano per lavoro (per esempio agenti di commercio) ma anche ai dipendenti

⁴⁶⁰ Informazioni in parte reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Benefits", <https://www.boehringer-ingelheim.us/careers/benefits>, sito visitato nel settembre 2019; e in parte tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

⁴⁶¹ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana, il quale, in merito al confronto con i *benefits* offerti sul mercato dalle aziende concorrenti, ha citato uno studio del 2018 condotto da Willis Towers Watson sul settore *pharma*.

⁴⁶² Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana, il quale, in merito al confronto con i *benefits* offerti sul mercato dalle aziende concorrenti, ha citato uno studio del 2018 condotto da Willis Towers Watson sul settore *pharma*.

⁴⁶³ Informazioni reperite sia sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Cultura della prevenzione", <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/cultura-della-prevenzione>, sito visitato nell'ottobre 2019; sia sul documento "Company profile" messi a disposizione da Boehringer-Ingelheim Italia, https://www.boehringer-ingelheim.it/sites/default/files/bi_company_profile_a4.pdf, documento consultato nell'ottobre 2019; che tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

con incarichi dirigenziali⁴⁶⁴. In Italia, però, la diffusione di auto aziendali rimane comunque più bassa rispetto ad altri paesi (es. Stati Uniti o Belgio), poiché esse non rientrano tra le eccezioni al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro indicate dall'art. 51 del TUIR, e sono quindi da considerarsi delle retribuzioni di fatto, ad esclusione, ovviamente, delle auto utilizzate per produrre reddito.

4.2.2 I benefits dell'area time-saving

Tra i *benefits* che consentono di risparmiare tempo nelle attività quotidiane, l'azienda riconosce ai propri lavoratori un servizio di mensa a prezzo agevolato e che consente agli utenti di portar via le pietanze, opzione particolarmente apprezzata da chi ha difficoltà a conciliare i propri impegni, lavorativi o meno, col preparare la cena. Per quanto non rientri nel *welfare aziendale*, è interessante citare la convenzione tra Boehringer-Ingelheim e la Fondazione Banco Alimentare, in base alla quale ogni giorno il cibo non consumato viene distribuito nelle mense per poveri⁴⁶⁵. Nella sola sede di Milano, ogni anno vengono donate in media oltre 3.000 porzioni di cibo a sostegno di diversi enti caritativi⁴⁶⁶. Per quanto riguarda gli spostamenti casa-lavoro, negli ultimi cinque anni è stato messo a punto un piano volto ad agevolare il raggiungimento della sede aziendale. Il servizio è attivo nella città di Milano, notoriamente la più “complicata” sotto questo punto di vista, e prevede la possibilità di usufruire di navette gratuite che colleghino l'ufficio

⁴⁶⁴ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

⁴⁶⁵ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina “L'adesione a Siti Cibo”, <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/ladesione-siticibo>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁶⁶ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina “L'adesione a Siti Cibo”, *op. cit.*

centrale con la più vicina fermata della metropolitana (distante 1,2 chilometri) e con le stazioni di intercambio tra metro e treni, sia suburbani che regionali⁴⁶⁷. In tal modo si facilitano quei lavoratori che provengono da lontano, permettendo loro di raggiungere direttamente la stazione d'interesse ed evitandogli di dover fare uno o più cambi prima di raggiungerla. L'azienda, inoltre, copre un quinto del costo totale dell'abbonamento ai mezzi pubblici, sia quelli esclusivamente urbani che quelli extra-urbani integrati⁴⁶⁸.

4.2.3 I benefits dell'area work life balance

Un aspetto al quale Boehringer-Ingelheim ha dedicato molte energie, soprattutto in termini di tempo, è il cosiddetto “lavoro agile” o “*smart working*”, che permette ai dipendenti di conciliare meglio il lavoro con gli impegni privati⁴⁶⁹. Nella sostanza esso consiste nel garantire ai propri collaboratori ampia flessibilità oraria giornaliera, nonché la possibilità di usufruire di diverse modalità di lavoro, come il *part-time*, sia orizzontale che verticale⁴⁷⁰, il telelavoro, ecc⁴⁷¹. Ciò in cui è impegnata da tempo l'azienda è rivoluzionare l'organizzazione del lavoro, evitando che i capi si trasformino in controllori e gli impiegati in meri esecutori⁴⁷².

⁴⁶⁷ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina “Mobility Management”, <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/mobility-management>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁶⁸ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina “Mobility Management”, *op. cit.*

⁴⁶⁹ Informazioni tratte dal documento “Company profile”, *op. cit.*

⁴⁷⁰ Con *part-time* orizzontale si intende la possibilità di usufruire di una riduzione d'orario riferita alla singola giornata. In questo caso il dipendente lavorerà tutti i giorni della settimana per 4, 5 o 6 sei ore invece delle 8 standard. Al contrario, con *part-time* verticale si intende la possibilità di lavorare *full time* (8 ore giornaliere), ma soltanto in alcuni giorni della settimana, del mese o dell'anno.

⁴⁷¹ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina “La flessibilità nel lavoro”, <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/flessibilita-nel-lavoro>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁷² Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online “Società e rischio”, *op. cit.*

L'obiettivo è quello di accrescere il coinvolgimento del personale, puntando non a verificare il numero di ore trascorse in ufficio, quanto semmai a trasmettere il senso di responsabilità per il proprio ruolo, a qualsiasi livello della scala gerarchica⁴⁷³. Il dipendente deve quindi lavorare in *team* con i colleghi, organizzandosi con essi per portare a termine il compito assegnatoli dal capoufficio, il quale a sua volta dovrà guidarli, intervenire se nel gruppo si creano dinamiche che ne limitano l'efficacia e l'efficienza, e comprendere le potenzialità di tutti i suoi sottoposti in modo tale da farle emergere. Coerentemente con ciò, l'azienda ha deciso di eliminare le timbrature⁴⁷⁴ e non porre limiti al lavoro da casa⁴⁷⁵. In quest'ottica, infatti, il lavoratore non si deve preoccupare di stare in ufficio per un certo numero di ore, ma deve semmai stabilire insieme ai colleghi quando è necessario essere presenti (ad esempio perché c'è una riunione, o perché è necessario consultarsi per poter svolgere meglio il lavoro, ecc.). Una volta stabilito ciò, egli potrà disporre come preferisce del proprio tempo, lavorando da casa se lo ritiene più comodo o non recandosi a lavoro se gli impegni familiari lo richiedono, l'importante è che porti a termine i propri compiti e che lo faccia con buoni risultati⁴⁷⁶. Per il momento l'iniziativa riguarderà solo la sede direzionale di Milano, poiché le esigenze di produzione rendono necessaria una rigida turnazione del personale all'interno degli impianti. Per questi dipendenti, sono comunque previste tutte quelle modalità

⁴⁷³ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", *op. cit.*

⁴⁷⁴ La decisione, però, non è stata ancora resa esecutiva per dare tempo all'ufficio delle risorse umane di organizzare tale schema, valutandone benefici e possibili rischi. Ad ogni modo, il direttore del personale di Boehringer-Ingelheim Italia Antonio Barge confida che si arrivi in un tempo relativamente breve all'abolizione delle timbrature.

⁴⁷⁵ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", *op. cit.*

⁴⁷⁶ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

del lavoro flessibile che è possibile concedere data la natura del loro impiego⁴⁷⁷. Decisamente interessante è poi la figura del “maggiordomo aziendale”, ovvero una persona, assunta direttamente o più spesso dipendente di una ditta esterna, che ha il compito di farsi carico di tutte le incombenze alle quali i lavoratori non riescono a far fronte poiché impegnati sul lavoro⁴⁷⁸. Quest’individuo, infatti, si reca in azienda in determinati giorni per annotare i vari compiti che deve svolgere per ciascun dipendente (per esempio portare panni in lavanderia, ritirare analisi o raccomandate, pagare bollettini, ecc.), per poi farvi ritorno per le eventuali consegne⁴⁷⁹. Il servizio di “maggiordomo aziendale” è un’iniziativa, in merito alla quale Boehringer-Ingelheim è stata pioniera in Italia, importata in Europa dagli Stati Uniti, dove alcune imprese si sono rese conto che il beneficio di far lavorare i dipendenti senza la costante preoccupazione di far conciliare le incombenze quotidiane con gli orari d’ufficio, è superiore al costo di fornire tal genere di servizi⁴⁸⁰.

4.2.4 I benefits *dell’area people care*

Piuttosto sviluppato è anche l’ambito del sostegno alle famiglie, soprattutto nelle loro funzioni di cura. Già dal 2002 infatti, in anticipo rispetto alla media delle aziende italiane, Boehringer-Ingelheim si è dotata di un asilo presso gli uffici di

⁴⁷⁷ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

⁴⁷⁸ C. Dallatomasina, Boehringer Ingelheim e il buon tempo del welfare, articolo pubblicato il 30 agosto 2019 sul giornale online “Tuttowelfare.info”, <https://www.tuttowelfare.info/protagonisti/boehringer-ingelheim-e-il-buon-tempo-del-welfare>, sito visitato nell’ottobre 2019.

⁴⁷⁹ C. Dallatomasina, Boehringer Ingelheim e il buon tempo del welfare, *op. cit.*

⁴⁸⁰ Boehringer-Ingelheim non ha reso noti i costi dei propri programmi di welfare aziendale. L’esborso per l’azienda viene stimato in circa 100 € l’anno per ciascun dipendente. Si tratta però di un valore medio che può variare, anche considerevolmente, a seconda della tipologia di servizi offerti dal “maggiordomo” e al numero di ore lavorate.

Milano, iniziativa che è stata poi estesa anche alle altre sedi italiane⁴⁸¹. Attualmente il nido dispone di 33 posti per bambini tra i 12 e i 36 mesi. La struttura offre ai dipendenti tariffe vantaggiose rispetto alle altre strutture private, programmi educativi all'avanguardia, che prevedono anche l'apprendimento della lingua inglese e un'ampia flessibilità negli orari, per evitare che il genitore debba preoccuparsi di andare a prendere il figlio nel caso venga trattenuto da impegni lavorativi⁴⁸². L'asilo si trova nello stesso edificio della sede direzionale, il che semplifica notevolmente la gestione degli spostamenti quotidiani, e garantisce la precedenza ai figli dei dipendenti. Nel caso non siano stati occupati tutti i posti, come è attualmente, è prevista l'estensione del servizio alle famiglie residenti in zona⁴⁸³. Infine, la struttura offre la possibilità di accogliere temporaneamente, in situazioni di emergenza, i bambini figli di collaboratori non iscritti all'asilo stesso⁴⁸⁴. Nell'ambito del supporto alle famiglie, inoltre, è doveroso ricordare il famoso, o almeno tale è nel settore delle politiche di gestione del personale, percorso dedicato alle madri che tornano al lavoro dopo il periodo di maternità. Esso è da anni considerato un'eccellenza nell'ambito del management della genitorialità⁴⁸⁵, e consiste in una serie di incontri dedicati al tema della conciliazione famiglia-lavoro e al supporto psicologico per facilitare la ricerca di un equilibrio tra la sfera privata e professionale⁴⁸⁶. È poi previsto che i capiufficio provvedano a facilitare il reingresso nell'attività lavorativa della donna,

⁴⁸¹ Informazioni tratte dal documento "Company profile", *op. cit.*

⁴⁸² Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Asilo nido aziendale", <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/asilo-nido-aziendale>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁸³ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Asilo nido aziendale", *op. cit.*

⁴⁸⁴ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Asilo nido aziendale", *op. cit.*

⁴⁸⁵ Informazioni tratte dal documento "Company profile", *op. cit.*

⁴⁸⁶ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Programma <Rientriamo>", <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/programma-rientriamo>, sito visitato nell'ottobre 2019.

mettendola a conoscenza delle recenti evoluzioni dell'attività della direzione e sostenendola nel recuperare familiarità con il suo ruolo professionale⁴⁸⁷. L'azienda inoltre offre, in misura ben maggiore rispetto alla media del mercato⁴⁸⁸, un monte ore di permessi retribuiti, che possono essere utilizzati per dedicarsi all'assistenza dei figli o di anziani non autosufficienti⁴⁸⁹. Vanno infine menzionate l'esistenza di borse di studio per i figli dei dipendenti più meritevoli⁴⁹⁰, e di un campo estivo, attivo dal 2018, che permette alle mamme e ai papà di poter gestire con maggiore serenità gli impegni lavorativi e famigliari una volta terminate le scuole⁴⁹¹.

4.2.5 I benefits dell'area professional development

Per quanto riguarda l'ambito dello sviluppo professionale, Boehringer-Ingelheim ha da sempre posto molta attenzione alla formazione, che si declina secondo due modalità. La prima è quella formale ed è costituita dai corsi di aggiornamento organizzati dall'azienda, da seminari, convegni, ecc., mentre la seconda è rappresentata dalle competenze acquisite sul campo tramite il lavoro di

⁴⁸⁷ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", *op. cit.*

⁴⁸⁸ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana, il quale, in merito al confronto con i *benefits* offerti sul mercato dalle aziende concorrenti, ha citato uno studio del 2018 condotto da Willis Towers Watson sul settore *pharma*.

⁴⁸⁹ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", *op. cit.*

⁴⁹⁰ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

⁴⁹¹ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", *op. cit.*; C. Dallatomasina, Boehringer Ingelheim e il buon tempo del welfare, *op. cit.*; Informazioni disponibili anche sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Welfare aziendale: Boehringer Ingelheim inaugura il primo *Summer Camp* per i figli dei propri dipendenti e collaboratori", <https://www.boehringer-ingelheim.it/press-release/welfare-aziendale-boehringer-ingelheim-inaugura-il-primo-summer-camp>, sito visitato nell'ottobre 2019.

tutti i giorni⁴⁹². Anche in questo secondo caso l'impegno dell'azienda è notevole, ed è rivolto a far sì che i lavoratori più anziani mostrino ai giovani quanto più possibile del proprio lavoro e condividano la loro esperienza. Tale politica presenta numerosi vantaggi per entrambe le parti. Per l'impresa infatti rappresenta un investimento dai cospicui ritorni, sempre che abbia successo, mentre per i dipendenti ciò è un formidabile strumento per crescere professionalmente ed acquisire competenze preziose per far carriera. Per quanto sia un'iniziativa abbastanza trasversale alle aree tematiche elencate finora, è necessario descrivere brevemente l'iniziativa "Ausilia", ovvero uno sportello di *counseling* che offre a chi lavora in azienda uno spazio di ascolto individuale, sia in relazione alla sfera lavorativa che privata, aiutando i dipendenti ad affrontare le incombenze più delicate⁴⁹³. Perciò, il lavoratore che ha la necessità di trovare una casa di riposo per il genitore, un avvocato nel caso stia divorziando o semplicemente delle informazioni sui diritti della persona e la normativa delle politiche sociali, troverà in "Ausilia" un prezioso supporto⁴⁹⁴. Il servizio, che ha riscosso molto successo tra i collaboratori, si avvale della consulenza di professionisti esterni regolarmente iscritti all'albo di riferimento e che erogano il proprio servizio nel pieno rispetto della *privacy*⁴⁹⁵.

⁴⁹² Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina "Employee Development", <https://www.boehringer-ingelheim.us/careers/employee-development>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁹³ Informazioni reperite sul sito della Boehringer-Ingelheim alla pagina: Servizio "Ausilia", <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/corporate-citizenship/servizio-ausilia>, sito visitato nell'ottobre 2019.

⁴⁹⁴ Informazioni tratte dall'intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online "Società e rischio", *op. cit.*

⁴⁹⁵ Informazioni tratte dal documento "Company profile", *op. cit.*

4.3 I benefici del *welfare* per Boehringer-Ingelheim

La risposta al perché multinazionali come Boehringer-Ingelheim, votate per definizione alla massimizzazione del profitto, dedichino tanta attenzione al benessere dei propri dipendenti è in realtà già contenuta nei primi tre capitoli di questa tesi. Essendo a capo della direzione del personale della consociata italiana del gruppo, è però utile citare le parole di Antonio Barge⁴⁹⁶, secondo il quale *“i successi di Boehringer-Ingelheim Italia, che mediamente ogni anno registra un fatturato netto intorno ai 400 milioni di euro (437 nel 2018), sono dovuti ad una filosofia di lavoro che può essere sintetizzata con una semplice locuzione: il dipendente al centro. [Tale locuzione è la parafrasi della ben più famosa] il cliente al centro, che sta a significare l’impegno che ogni azienda di successo deve mettere nel capire i bisogni del cliente, in modo tale da rispondere al meglio alle sue esigenze. Per noi [di Boehringer-Ingelheim] anche il dipendente deve essere al centro, perché è solo grazie al suo lavoro e alle sue capacità che la società può prosperare in mercati sempre più competitivi”* Data la natura dei compiti svolti all’interno delle moderne multinazionali, è importante che il lavoratore si senta soddisfatto e realizzato, e che percepisca l’impegno dell’azienda nel sollevarlo da tutte quelle preoccupazioni, spesso anche banali come la difficoltà di far combaciare impegni lavorativi e non, che possono creare stress o semplice stanchezza, diminuendo la resa del dipendente⁴⁹⁷. Per dare un’idea della convenienza economica che hanno le imprese a fornire servizi di *welfare*, è utile citare uno studio di McKinsey⁴⁹⁸ che stima in 170 € i ricavi in termini di

⁴⁹⁶ Informazioni tratte dall’intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online “Società e rischio”, *op. cit.*

⁴⁹⁷ E. McClean, C. J. Collins, High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practices across Employee Groups within Professional Services Firms, *op. cit.*

⁴⁹⁸ McKinsey è una delle più note società di consulenza al mondo. Fondata nel 1926 è oggi presente in moltissimi paesi. Bisogna però specificare che pur essendo stimata e avendo un portafoglio

produttività derivanti dall'investimento in *welfare* aziendale⁴⁹⁹. In altre parole, ogni 100 € spesi in servizi a beneficio del dipendente, la società ne ricava 170 € grazie alla maggior produttività dello stesso, guadagnandone perciò 70. Per quanto riguarda la gestione interna dei programmi di welfare, Boehringer-Ingelheim, potendo contare su notevoli risorse finanziarie e umane, ha deciso di non esternalizzare tali funzioni⁵⁰⁰, istituendo un ufficio a ciò dedicato inquadrato all'interno della direzione del personale. In tal modo l'azienda è in grado di risparmiare molto nel lungo periodo, anche se ciò non esclude che possa chiedere consulenze esterne in merito a singoli aspetti, per i quali sarebbe troppo lungo e costoso investire nella creazione di un ufficio *in-house* o anche semplicemente fornire ulteriori competenze al personale già impiegato.

clienti d'eccezione, è stata anche oggetto di aspre critiche per aver condotto analisi poco lungimiranti ed eccessivamente fiduciose nel "pensiero corrente," il che può portare a spingere i clienti a seguire le più recenti teorie senza assumere un'ottica critica e di lungo periodo. Tra gli errori più eclatanti ci sarebbero le raccomandazioni fornite alla AT&T nel 1983, in cui sosteneva che i telefoni cellulari sarebbero stati un mercato di nicchia, oppure la responsabilità della grave crisi vissuta dalla società ferroviaria inglese Railtrack a seguito di numerosi incidenti ferroviari, che sarebbero stati il frutto di raccomandazioni volte a ridurre le spese sulle infrastrutture per destinare i risparmi agli azionisti. Il condizionale è però d'obbligo visto che vi è un vincolo alla riservatezza sui clienti e i rapporti finali delle consulenze, cosa che impedisce di stilare una casistica degli errori di McKinsey. (Fonte: J. Micklethwait, A. Wooldridge, *The Witch Doctors*, Times Book, New York, 1996).

⁴⁹⁹ L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *op. cit.*

⁵⁰⁰ Informazioni reperite tramite intervista telefonica ad un dipendente con qualifica dirigenziale della filiale italiana.

Conclusione

Il principale obiettivo di questo elaborato era quello di descrivere nel modo più attuale possibile lo sviluppo di un fenomeno relativamente recente, almeno in Europa, noto come *welfare* aziendale. Dall'avvento della rivoluzione industriale, l'uomo è finalmente stato in grado di produrre ricchezza sufficiente per affrontare in maniera sistematica i propri bisogni. La spesa sociale privata, infatti, altro non è che l'accantonamento di risorse per far fronte all'eventualità che si verifichino eventi avversi, oppure per dar risposta ad esigenze più o meno quotidiane. Inizialmente questo fenomeno ha riguardato quote ridotte della popolazione, per poi diffondersi, parallelamente alla crescita del benessere, ad un numero sempre maggiore di cittadini. Nella prima metà del ventesimo secolo, invece, cambiamenti socio-economici hanno spinto lo Stato a farsi carico di molti rischi sociali, aumentando sensibilmente il numero di persone tutelate. La copertura pubblica si è poi espansa fino a diventare virtualmente universale nel secondo dopo guerra, grazie ad una formidabile crescita economica che ha portato alla diffusione di un benessere fino ad allora inedito nella storia umana. Le dinamiche degli ultimi settant'anni, quindi, hanno abituato noi occidentali, ed in particolare noi europei, a dare per scontato un certo livello di protezione, soprattutto se pubblica. Ciò è vero anche per gli Stati Uniti, anche se qui il minor intervento dello stato ha costretto la società a sviluppare strumenti alternativi per tutelarsi contro i vari rischi. Non è infatti un caso che nel continente nordamericano il *welfare* aziendale è sempre stato più diffuso e sviluppato rispetto all'Europa. Purtroppo, se si alza lo sguardo oltre i confini dell'occidente la realtà che appare è diversa. Il benessere dell'uomo, infatti, dipende ancora dalla sua capacità di ricavare ricchezza dalle risorse del pianeta, e perciò, là dove ciò non avviene, la protezione contro i rischi

sociali non c'è semplicemente perché non circolano soldi, e non è quindi possibile sviluppare strumenti di tutela, né privati né pubblici.

Questa digressione mi porta a ritenere che il *welfare* aziendale non possa essere considerato la soluzione alla crisi dei sistemi occidentali di garanzia sociale, almeno non l'unica. Ritengo infatti che la spesa sociale privata abbia un enorme utilità, poiché permette di dare risposte a molti bisogni ed esigenze alle quali lo Stato non riesce più a far fronte. Ogni governo quindi dovrebbe essere impegnato nel favorirne il più possibile la diffusione. Il *welfare* aziendale però, così come i sistemi pubblici di protezione sociale, esistono e prosperano solo in presenza di un'economia vivace, tanto che, come più volte detto in questo testo, le tutele offerte dalle aziende riguardano quasi esclusivamente gli impieghi ad alta produttività. Il cuore della soluzione ai problemi occidentali, quindi, sta nel saper sviluppare un'economia della "conoscenza", basata sulle competenze e il progresso tecnico scientifico. Solo così infatti, come dimostra anche la storia, è possibile creare quegli aumenti di produttività e di efficienza nell'utilizzo delle risorse naturali⁵⁰¹ che hanno determinato il nostro benessere attuale. Il *welfare* aziendale rappresenta perciò al tempo stesso una concausa della crescita economica, dato che è in grado di ridurre la pressione sul bilancio pubblico, e un effetto della stessa. Infatti i paesi che hanno sviluppato di più l'aspetto della "conoscenza", i quali non a caso crescono più velocemente degli altri, sono anche quelli che registrano un maggior grado di diffusione del *welfare* aziendale.

⁵⁰¹ Aspetto che è di importanza strategica nella nostra epoca, dato che la popolazione mondiale continuerà a crescere nei prossimi decenni, sebbene a ritmi progressivamente più lenti, e che negli ultimi anni miliardi di persone hanno visto crescere il proprio tenore di vita.

Bibliografia

D. Adascalitei, Welfare State Development in Central and Eastern Europe: A State of the Art Literature Review, *Studies of Transition States and Societies*, Vol. 4, No. 2, 20 novembre 2012.

P. Adinolfi, *La gestione delle risorse umane*. In R. Mele, *Economia e gestione delle imprese di servizi pubblici tra regolamentazione e mercato*, Cedam, Padova, 2003.

J. Banistern, Why This Year Could Be A Turning Point For Suburban Office, articolo pubblicato sull'edizione online del periodico Forbes il 13 ottobre 2017, <https://www.forbes.com/sites/bisnow/2017/10/13/why-this-year-could-be-a-turning-point-for-suburban-office/#4440a5106622>, sito visitato nel settembre 2019.

L. Becchetti, L. Giallonardo, M. Elisabetta Tessitore, Corporate Social Responsibility and Profit Maximizing Behaviour, Working Paper n. 21, <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/03/WP-21.pdf>, documento pubblicato nell'ottobre 2005.

L. Beretta, V. De Luca, F. Parente, S. Vitiello, *Il welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, *SAF Scuola di Alta Formazione – Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili*, <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-68---il-welfare-aziendale-dalla-teoria-alla-pratica.pdf?sfvrsn=10>, Milano, novembre 2016.

G. Bonazzi, *Storia del pensiero politico*, Franco Angeli, Milano, 1998.

D. Boldizzoni, L. Manzolini, *Creare valore con le risorse umane. La forza dei nuovi paradigmi nella direzione del personale*, Edizioni Angelo Guerini e Associati Spa, Milano, 2000.

T. C. Buchmueller, A. C. Monheit, *Employer-Sponsored Health Insurance and the Promise of Health Insurance Reform*, *National Bureau of Economic Research*, aprile 2019.

M. Burda, C. Wyplosz, a cura di L. Carbonari e M. Messori, *Macroeconomia. Un'analisi europea*, EGEA, Milano, agosto 2014.

I. Cabčanová, *Human Resources Key Performance Indicators*, *Journal of Competitiveness*, Vol. 4, Issue: 1, marzo 2012.

A. Cassarino, G. Chinnici, R. Tini, S. L. Toccagni, *Outsourcing delle Risorse Umane, ISTUD – master in risorse umane e organizzazione XXI Edizione*, 2016.

S. Cavasin, ex - AD di OD&M Consulting. Intervista riguardante tematiche inerenti al Total Reward, rilasciata il 22 dicembre 2017 a L. DeMartini per conto del sito “HR LINK – people at work”, <https://www.hr-link.it/i-rapporti-sul-total-reward-intervista-a-simonetta-cavasin/>, sito visitato nell’agosto 2019.

A. Ciarini, S. Lucciarini, *Il welfare aziendale in Italia, Sociologia del lavoro*, settembre 2015.

E. Cietta, *Investire sull'ufficio: come e perché. Lo spazio di lavoro come risorsa per migliorare l'azienda*, Franco Angeli, Milano, 2011.

M. Clarich, *Manuale di diritto amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 2015).

J. H. Coatsworth, *"Globalization, growth, and welfare in history"*, *Globalization: Culture and education in the new millennium*, University of California Press, 2004.

A. Coccozza, *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane, Valorizzare le persone nelle imprese innovative e nelle pubbliche amministrazioni virtuose*, Franco Angeli, Milano, 2013.

P. Cooke, L. Leydesdorff, Regional Development in the Knowledge-Based Economy: The Construction of Advantage, *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 31, Issue 1, gennaio 2006.

A. Coleman, International reward: Tax-efficient benefits across Europe, pubblicato on-line sul sito: <https://www.employeebenefits.co.uk/issues/january-2012-online/international-reward-tax-efficient-benefits-across-europe/>, sito visitato nel settembre 2019.

D. A. Collier, The service sector revolution: The automation of services, *Long Range Planning – International Journal of Strategic Management*, Vol. 16, No 6, 1983.

D. Colombo, Comunicare il *welfare* aziendale, articolo pubblicato il 22 maggio 2019 sul giornale *on-line* “Tuttowelfare.info – testata giornalistica dedicata al *welfare*”, <https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/comunicare-il-welfare-aziendale>, sito visitato nel settembre 2019.

C. Costa, M. Gianecchini, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, McGraw-hill Education, 2005.

G. Donegà, Flexicurity e mercato del lavoro in Italia, Tesi finale di un Master in Diritto del Lavoro, Università Ca' Foscari Venezia, 2009.

D. Dorel, A. Bradic-Martinovic, The role of information systems in human resource management, *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*, ottobre 2011.

D. F. Dowd, “Robert Owen”, *Encyclopædia Britannica – online edition*, settembre 2017.

M. Ferrera, *Le politiche sociali. L'Italia in prospettiva comparata*, Il Mulino, Bologna, 2006.

F. Fontana, *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli Editore, Torino, 1994.

C. Freeman, History, Co-Evolution and Economic Growth, “*Industrial and Corporate Change*”, vol 28, issue 1, febbraio 2019.

R. E. Freeman, J. Liedtka, Corporate Social Responsibility: A Critical Approach, *Business Horizons*, Vol. 34, luglio 1991.

M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, New York, settembre 1970.

C.B. Frey, M. A. Osborne, The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 114, gennaio 2017.

P. Frostin, What Does the Future Hold for the Employment-Based Health Benefits System?, *EBRI*, marzo 2019.

D. Gale Johnson, Agriculture and the Wealth of the Nations, “*The American Economic Review*”, vol. 87, no 2, 1997.

T. Garcia-Milà, T. J. McGuire, A Note on the Shift to a Service-Based economy and the Consequences for a Regional Growth, “*Journal of Regional Science*”, vol 38, NO 2, 1998.

C. W. Gelderman, “Henry Ford”, *Encyclopædia Britannica – online edition*, luglio 1999.

G. Ghidini, Purché non sia pubblicità, *Mondoperaio*, Roma, ottobre 2016.

A. Giordano, A. Pagano, G. Terranova, Mobilità della conoscenza e migrazioni qualificate: L’Europa nella competizione per il “*brain gain*”, in “*Bollettino della società geografica italiana*”, serie xiii, Vol. v, Roma, 2012.

A. Giordano, Quale spazio per l'Italia nella geografia del mondo globalizzato? Una riflessione su popolazione, investimenti e sostenibilità intergenerazionale, *L'Italia e i processi di globalizzazione*, Edicusano-Edizioni Nuova Cultura, Roma, 2014.

A. Giordano, *Limiti. Frontiere, Confini e la lotta per il territorio*, Luiss University Press, Roma, luglio 2018.

A. Giordano, Mondialisation et révolution géo-démographique, *Outre Terre*, Vol. 1, No 50, 2017. Versione italiana dell'articolo.

A. Giordano, G Terranova, Europe 2050. L'exception démographique française, *Outre Terre*, Vol. 4, No. 28, 2012. Versione italiana dell'articolo.

A. Giordano, A. Pagano, The Chinese Policy of Highly-Qualified Human Capital: a Strategic Factor for Global Competition in Innovation, *Transition Studies Review*, Vol. 19, Issue 3, febbraio 2013.

H. Gong, J. O. Wheeler, The Location and Suburbanization of Business and Professional Services in the Atlanta Metropolitan Area, *Gatton College of Business and Economics, University of Kentucky*, Vol. 33, No. 3, 2002.

P. Grossi, *Prima lezione di diritto*, Laterza, 2007.

E. Gualmini, R. Rizza, *Le politiche del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2013.

N. Howe, How the Millennial Generation Is Transforming Employee Benefits, *International Society of Certified Employee Benefit Specialists, Issue: Generational*, 2014.

C. Hugh, "Carnegie, Andrew", *Encyclopædia Britannica – online edition*, Vol. 5, 1911.

M. Iannotta, M. Gatti, F. Giordani, Emerging Models for Corporate Welfare and HR Management in the Service-Dominant Logic, *Proceedings of the 8th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Verona, 4 settembre 2014.

K. Jones, The Most Desirable Employee Benefits, *Harvard Business Review*, Issue: Motivating people, febbraio 2017.

M. B. Katz, L. R. Thomas, The Invention of "Welfare" in America, *Journal of Policy History*, Vol. 10, Issue 4, 1998.

E. Kneebone, Job Sprawl Revisited: The Changing Geography of Metropolitan Employment, *Metropolitan Policy Program – Brookings*, aprile 2009.

A. La Bella, E. Battistoni, *Economia e organizzazione aziendale*, Apogeo, 2008.

G. Lazzarini, *Un protagonismo da costruire. La nuova sfida del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2003.

G. Lazzarini, *L'asset intangibile dell'azienda: investire sul capitale umano per affrontare le sfide della ripresa*, Gruppo Sole 24 Ore, Milano, 2010.

L. Lankoski, Differential Economic Impacts of Corporate Responsibility Issues, *Business & Society*, Vol. 48, No. 2, giugno 2009.

A. L. Lomax, Five-Star Exclusion: Modern Silicon Valley Companies Are Pushing the Limits of Section 119 by Providing Tax-Free Meals to Employees, *Washington and Lee Law Review*, 2014.

R. E. Lucas, Jr, *"Lectures on Economic Growth"*, Harvard University Press, 2004.
Chandra Sekhar Patro, Welfare Programs as a Strategy of Promoting Employees' Economic Growth and Work Productivity, *Emerging Economic Models for Global Sustainability and Social Development*, 2019.

D. Ludovico, tesi di dottorato in "Economia e Direzione delle Aziende Pubbliche XIII Ciclo", Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali (Management &

Information Technology), Università degli studi di Salerno, anno accademico 2013 - 2014.

F. Maino, R. Rizza, Rapporto sul welfare aziendale e sulla conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna”, Commissionato dall’Assessorato alle politiche di welfare e alle politiche abitative della Regione Emilia Romagna al Laboratorio “Percorsi di secondo welfare” e al “centro di ricerca e documentazione L. Einaudi, https://secondowelfare.it/allegati/rapporto_wa_er_def_def.pdf, documento pubblicato nel novembre 2017.

F. Maino, M. Ferrera (a cura di), Primo rapporto sul secondo *Welfare* in Italia, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, https://www.secondowelfare.it/edt/file/PRIMO_RAPPORTO_SUL_SECONDO_WELFARE_IN_ITALIA.pdf, 2013, sito visitato nel settembre 2019.

G. Mallone, Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto, *Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi*, Torino, 2013.

G. Mallone, Capitolo 2. Il *welfare* aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, in “*Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*”, 2015.

R. Mangabeira Unger, *The Knowledge Economy*, Verso Books, marzo 2019.

E. Marescaux, S. De Winne, L. Sels, HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off?, *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 2013.

M. Mazzotta, *Forme di partecipazione nell'organizzazione*, UNI Service, Trento, 2007.

E. Mcclean, C. J. Collins, High-Commitment HR Practices, Employee Effort, and Firm Performance: Investigating the Effects of HR Practices across Employee Groups within Professional Services Firms, *Human Resource Management*, Vol. 50, No. 3, maggio – giugno 2011.

J. C. Meister, K. Willyerd, *The 2020 Workplace How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today*, HarperCollins Publishers, maggio 2010.

M. L. Parmigiani, Il Consumatore e la RSI, *Sociologia del Lavoro*, 2007; I. Baghi, V. Gabrielli, G. Lemme, “*Consumatore e imprese irresponsabili – un approccio culturale*”, Franco Angeli, febbraio 2019.

E. Pavolini, U. Ascoli, Maria L. Mirabile, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, ottobre 2013.

M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, Giappichielli, Torino, maggio 2018.

Sir J. F. Rees, "Owen, Robert (1771-1858), Utopian Socialist", *Dictionary of Welsh Biography. National Library of Wales*, 2017.

W. Ricciardi, L. Palombi, *Manuale Oxford di sanità pubblica. La guida essenziale per la formazione e la pratica*, Piccinin, 2015.

R. Robert, S. Rachel, "The War on Poverty After 50 Years", *The Heritage Foundation*, settembre 2014.

H. S. Rosen, T. Gayer, *Scienza delle finanze*, McGraw-Hill, 2014.

G. Sabbatucci, V. Vidotto, *Storia contemporanea. L'Ottocento*, Editori Laterza, Roma, 2018.

N. Sanandaji, The surprising ingredients of Swedish success – free markets and social cohesion - *IEA (Institute for Economic Affairs) Discussion Paper No. 41*, 2012.

E. Santesso, *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè Editore, Milano, 2010.

V. E. Schein, E. H. Maurer, J. F. Novak, Impact of flexible working hours on productivity, *Journal of Applied Psychology*, 1997.

P. Şevket, Jan Luiten van Zanden, Standards of Living 1700-1870, “*Centre for Economic Policy Research*”, 2012.

E. M. Shepard III, Thomas J. Clifton, D. Kruse, Flexible Work Hours and Productivity: Some Evidence from the Pharmaceutical Industry, *Industrial Relations, A Journal of Economy and Society*, gennaio 1996.

J. Shields, M. Brown, S. Kaine, C. Dolle-Samuel, A. North-Samardzic, P. Mclean, R. Johns, et al., *Managing Employee Performance and Reward. Second edition; Concepts, Practices, Strategies*, Cambridge University Press, settembre 2016.

D. Siniscalco, Settore Terziario, *Enciclopedia delle Scienze Sociali – Treccani*, Roma, 1998.

G. W. Skinner, The Structure of Chinese History, “*The Journal of Asian Studies*”, vol 44, no 2, febbraio 1985.

J. Smith, Why Your Top Talent Is Leaving In 2014, And What It'll Take To Retain Them, articolo pubblicato sull'edizione online del periodico Forbes il 24 gennaio

2014, <https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2014/01/24/why-your-top-talent-is-leaving-in-2014-and-what-itll-take-to-retain-them/#26f8dfb56ea1>, sito visitato nel settembre 2019.

K.D.M. Snell, *“Annals of the Labouring Poor”*, Social Change and Agrarian England 1660-1900, Cambridge University Press, 1985.

G.B. Sprinkle, Lauren A. Maines, The benefits and costs of corporate social responsibility, *Business Horizons*, 2010.

F. Toth, *La sanità in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2014.

D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, *Human Resource Management*, Pearson Educated Limited, Edinburgh Gate – Essex, 2008.

C. Trampusch, Social partners and the welfare state: Recalibration, privatization or collectivization of social risks? *European Journal of Industrial Relations*, Issue 17, 2011.

T. Treu, *Welfare Aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, IPSOA, Milano, 2013.

L. Voytko, *“Why Do Companies Like Google And Facebook Offer Free Food?”*, articolo apparso sull’edizione online del periodico Forbes il 24 maggio 2018,

<https://www.forbes.com/sites/quora/2018/05/24/why-do-companies-like-google-and-facebook-offer-free-food/>, sito visitato nel settembre 2019.

J. Weitz, T. Crawford, Where the Jobs Are Going: Job Sprawl in U.S. Metropolitan Regions, 2001–2006, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 78, Issue 1: Sprawl and smart growth, febbraio 2012.

Sitografia

Eurostat, banca dati: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Average_pension_expenditure_per_beneficiary_for_old-age_pensions,_2015_SP18.png, sito visitato nel giugno 2019.

Scheda tematica per il semestre europeo: Fiscalità
https://ec.europa.eu/italy/news/20181212_dati_eurostat_spesa_previdenza_social_e_it

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-taxation_it_0.pdf, sito visitato nel giugno 2019.

OCSE, banca dati: Dati riferiti al 2017 ed estratti dalla banca dati dell'OCSE, https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP, sito visitato nel giugno 2019.

Dati riferiti al 2017 ed estratti dalla banca dati della Banca Mondiale, <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>, sito visitato nel giugno 2019.

Dati riferiti al 2017 ed estratti dalla banca dati dell'OCSE, https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP, sito visitato nel giugno 2019.

Dati estratti dalle banche dati dell'OCSE, riferiti al 2012 e disponibili nella sezione statistica del sito dell'organizzazione alla pagina “Labour productivity levels in the total economy”, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LEVEL>, sito visitato nel settembre 2019.

https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ALFS_EMP

<http://www.quotidianosanita.it/allegati/allegato5041324.pdf>

Informazioni tratte dal “1° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale”, http://www.censis.it/sites/default/files/downloads/Sintesi_6.pdf, sito visitato nel luglio 2019.

Informazione reperite dal documento: “1° rapporto Censis-Eudaimon sul *Welfare* aziendale”, anno 2017 rapporto finale, <https://www.cisl.it/attachments/article/8828/1%C2%B0%20Rapporto%20Censis-Eudaimon%20sulwelfare%20aziendale.pdf>, sito visitato nel giugno 2019.

“Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising (2011)
<https://www.oecd.org/els/soc/49170768.pdf>,

An Overview of Growing Income Inequalities in OECD Countries: Main Findings” (2011) <https://www.oecd.org/els/soc/49499779.pdf>.

<https://data.oecd.org/inequality/income-inequality.htm#indicator-chart>, sito visitato nell’agosto 2019.

2° Rapporto Censis-Eudaimond sul Welfare Aziendale, [file:///C:/Users/user/Downloads/Brochure COMPLETA Eudaimon Censis 2 ra pp cHAKqcc.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/Brochure%20COMPLETA%20Eudaimon%20Censis%20rapport%20cHAKqcc.pdf), sito visitato nell’agosto 2019.

Informazioni tratte dal rapporto No. 2/2018 dell’ ”Osservatorio Welfare Assolombarda”, a cura del centro studi di Assolombarda (Confindustria Milano Monza e Brianza), <https://www.assolombarda.it/centro-studi/osservatorio-welfare-assolombarda-2017>, sito visitato nel luglio 2019.

Comunicazione n. 681 della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni: Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles 25/10/2011, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf), sito visitato nel luglio 2019.

News Release of U.S. Department of Labour, Employee Benefits in the United States – March 2018, <https://www.bls.gov/news.release/pdf/ebs2.pdf>, documento consultato nell'agosto 2019.

Informazioni reperite dal Project work: “KIA – Knowledge in Action”, master in Risorse Umane e Organizzazione 2017 – 2018, organizzato da ISTUD Business School, a cura di C. Inji, L. Lo Nigro, M. Cesare Purita, T. Tonolini, <https://www.slideshare.net/FreeYourTalent/welfare-aziendale-project-work-master-in-risorse-umane>, sito visitato nel luglio 2019.

https://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/download/Welfare_Approccio-o-ODM/original/Welfare_Approccio_ODM.pdf, sito visitato nel settembre 2019.

https://www.odmconsulting.com/mediaObject/odm/brochure/Brochure_Welfare/original/Brochure_Welfare.pdf, documento consultato nell'agosto 2019.

SWOT Analysis - Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats, pubblicato sul sito MindTools nel novembre 2016, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm, sito visitato nel settembre 2019.

<https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p15b.pdf>, documento visitato nel settembre 2019.

Che cos'è il welfare aziendale: definizione e linee guida. Benefits, disponibile sul sito “Pensioni e Lavoro. Un portale semplice per saperne di più su pensioni, lavoro e salute”, <https://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/il-welfare-aziendale.html>, sito visitato nel luglio 2019.

Complémentaire santé: déductions fiscales et sociales pour les entreprises”, 30 marzo 2015, disponibile sul sito: France Mutuelle, <https://www.francemutuelle.fr/entreprises/tout-ce-que-vous-devez-savoir/complementaire-sante-deductions-fiscales-et-sociales-pour-les-entreprises/>

“Perché scegliere un piano di welfare aziendale? I possibili benefici”, disponibile sul sito: <https://www.pensionielavoro.it/site/home/wikiwelfare/il-welfare-aziendale/convenienza-per-azienda-e-dipendenti.html>, sito visitato nel settembre 2019.

<https://fas.org/sgp/crs/misc/R44835.pdf> sito visitato nel settembre 2019

https://www.agenziaentrate.gov.it/wps/wcm/connect/fcae4d804bb1ef709472f5d94f8d55f4/Annuario_online_Parte_III.pdf?MOD=AJPERES, sito visitato nell'agosto 2019.

Intervista rilasciata da Miriam Quarti (*Senior Consultant* e Responsabile dell'area *Reward&Performance* di OD&M Consulting) al giornale *on-line* "Tuttowelfare.info – testata giornalistica dedicata al welfare" il 12 settembre 2018, <https://www.tuttowelfare.info/attualita-welfare/il-piano-welfare-non-basta>, sito visitato nell'agosto 2018.

sito americano dell'IBM, pagina pubblicata il 28 luglio 2009, <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/27936.wss>, sito visitato nel settembre 2019.

Informazioni tratte dal sito italiano dell'IBM, sviluppatore del software SPSS, <https://www.ibm.com/it-it/products/spss-statistics>, sito visitato nel settembre 2019.

master in "British Civilization" dell'università Abdelhamid Ibn Badis di Mostaganem (Algeria), anno accademico 2016/2017, http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/9841/ilovepdf_merged_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y, documento consultato nel settembre 2019.

Informazioni tratte dal sito della fondazione Adriano Olivetti, http://www.fondazioneadrianolivetti.it/lafondazione.php?id_lafondazione=1, sito visitato nel settembre 2019.

Informazioni tratte da sito “Costitutional Rights Foundation”, <https://www.crf-usa.org/bill-of-rights-in-action/bria-14-3-a-how-welfare-began-in-the-united-states.html>, sito visitato nel settembre 2019.

MetLife’s 17th Annual U.S. Employee Benefit Trends Study 2019 “Thriving in the New Work-Life World”, <https://www.metlife.com/content/dam/metlifecom/us/ebts/pdf/MetLife-Employee-Benefit-Trends-Study-2019.pdf>, documento visitato nel settembre 2019.

United States Department of Labour – Bureau of Labour Statistics, “Employee Benefits in the United States, Summary”, pubblicato martedì 19 settembre 2019, <https://www.bls.gov/news.release/ebs2.nr0.htm>, sito visitato nel settembre 2019.

United States Census Bureau, Health Insurance Coverage in the United States: 2015, <https://www.census.gov/library/publications/2016/demo/p60-257.html>, sito visitato nel settembre 2019.

“The Henry j. Kaiser Family Foundation”, Key Facts about the Uninsured Population dicembre 2018, <https://www.kff.org/uninsured/fact-sheet/key-facts-about-the-uninsured-population/>, sito visitato nel settembre 2019.

sito dell'ente deputato all'implementazione dei programmi MEDICARE e MEDICAID, CMS (centers for Medicare and Medicaid Services, <https://www.cms.gov/regulations-and-guidance/legislation/emtala/>, sito visitato nel settembre 2019).

Master in Business Administration dell'Università dell'Ohio, <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/10-items-business-offer-infographic/?g=infographics&t=mba>, sito visitato nel settembre 2019.

Rapporto N. 2/2018 dell'osservatorio sul Welfare aziendale di Assolombarda, a cura del centro studi della Confindustria di Milano e Brianza, dati riferiti all'anno 2017, <https://www.assolombarda.it/centro-studi/osservatorio-welfare-assolombarda-2017>, documento visitato nel settembre 2019).

Banca mondiale "Internal mobility: The United States" pubblicato nel 2012, http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/258598-1284061150155/7383639-1323888814015/8319788-1324485944855/10_us.pdf, documento visitato nel settembre 2019.

informazioni reperite da un articolo pubblicato il 20 luglio 2019 sulla versione online del settimanale inglese The Economist, "Many people are moving from California to Texas, <https://www.economist.com/special-report/2019/06/20/many-people-are-moving-from-california-to-texas>, sito visitato nel settembre 2019.

The European Social Model” articolo pubblicato il 21 marzo 2017 sul sito della confederazione dei sindacati europei: The Voice of European Workers, <https://web.archive.org/web/20131109165943/http://www.etuc.org/a/2771>, sito visitato nel settembre 2019.

Documento pubblicato dall’organizzazione SensAge (Lifelong Learning Needs for Ageing People with Sensory Disabilities), “Social welfare systems across Europe”, https://www.easpd.eu/sites/default/files/sites/default/files/SensAge/d4-social_welfare_systems_across_europe.pdf, documento consultato nel settembre 2019.

Dati estratti dalla banca dati del Fondo Monetario Internazionale riferiti al 2017 e disponibili nella sezione statistica del sito dell’organizzazione, [https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?sy=2017&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=512%](https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/weodata/weorept.aspx?sy=2017&ey=2017&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&c=512%25), sito visitato nel settembre 2019.

Sito di Boehringer-Ingelheim Italia, <https://www.boehringer-ingelheim.it/about-us/il-gruppo-boehringer-ingelheim-italia->, sito visitato nel settembre 2019.

C. Dallatomasina, Boehringer Ingelheim e il buon tempo del welfare, articolo pubblicato il 30 agosto 2019 sul giornale online “Tuttowelfare.info”,

<https://www.tuttowelfare.info/protagonisti/boehringer-igelheim-e-il-buon-tempo-del-welfare>, sito visitato nell'ottobre 2019.

documento “Company profile” messi a disposizione da Boehringer-Ingelheim Italia, https://www.boehringer-igelheim.it/sites/default/files/bi_company_profile_a4.pdf, documento consultato nell'ottobre 2019.

regolamento FASCHIM, documento messi a disposizione da Boehringer-Ingelheim Italia, file:///C:/Users/user/Downloads/pdf_pdf_107464690.pdf, documento consultato nel settembre 2019.

regolamento FONCHIM, documento messi a disposizione da Boehringer-Ingelheim Italia, https://www.fonchim.it/visualizza_doc?id=203, documento consultato nel settembre 2019.

intervista rilasciata da Antonio Barge - direttore risorse umane della filiale italiana - al periodico online “Società e rischio”, pubblicato il 23 luglio 2018, https://www.societaerischio.it/c_id/524, sito visitato nell'ottobre 2019.

SOMMARIO

La ricerca, articolata in quattro capitoli, traccia anzitutto l'evoluzione storica delle forme di *welfare* aziendale succedutesi nel tempo, inserendo la ricognizione nel più generale contesto degli strumenti di protezione sociale messi a punto, sin dalla seconda metà dell'Ottocento, per la tutela dapprima dei lavoratori e poi di tutti i cittadini (in primo luogo, la previdenza e l'assistenza). Muovendo quindi dall'esperienza storica, si propone di analizzare le varie modalità di interazione tra il *welfare* pubblico e quello privato, tenendo conto in particolare delle modifiche socio-economiche riscontrate nelle società occidentali a partire dagli anni Settanta del Novecento. Tali modalità sono difatti suscettibili, in presenza di idonee politiche sociali, lavorative e fiscali, di determinare un'integrazione virtuosa tra il pubblico e il privato, che unisca i vantaggi in termini di sostenibilità economico-finanziaria del *welfare* privato (suscettibili di effetti positivi anche sulla produttività delle aziende interessate) alle istanze di protezione sociale riferite alla generalità della popolazione.

La ricerca, pur non avendo caratteri spiccatamente comparatistici (e quindi concernendo prioritariamente la realtà italiana), tiene conto del contesto globale con il quale interagisce il mondo produttivo nazionale, e pertanto reca dati e informazioni concernenti i principali Paesi del mondo occidentale, di volta in volta riferiti ai singoli temi nei quali la trattazione è articolata.

In particolare, il capitolo I riferisce i caposaldi dell'evoluzione dell'assistenza e della previdenza negli ultimi centocinquanta anni nei principali Paesi europei e negli Stati Uniti d'America, evidenziando in particolare le differenze tra l'approccio anglosassone e quello tedesco. Sono in particolare individuati e descritti i fattori socio-economici (espansione produttiva, favorevole rapporto tra popolazione attiva e inattiva, assetto demografico e familiare della

società) che determinarono il consolidamento delle forme di assistenza sociale, nonché il loro finanziamento, e, successivamente, gli elementi di deterioramento dei predetti fattori che determinarono la crisi di tali forme nelle società post-industriali, soprattutto sotto il profilo della loro sostenibilità economica.

La riforma, spesso problematica o insufficiente (e comunque assai diversificata nei vari Paesi, inclusi quelli dell'ex blocco socialista) dei sistemi di *welfare* pubblico determinò una maggiore diffusione del *welfare* aziendale, del quale sono indicate le principali aree di intervento. Esse, infatti, integrano la tradizionale area d'azione delle forme di *welfare* (concernente temi come la previdenza, l'assistenza, la garanzia contro gli infortuni, la disoccupazione, ecc, comunque spesso supportati da forme integrative) per estendersi a campi d'azione più rispondenti alle esigenze, pure "sociali", del mondo contemporaneo, quali la modulazione degli orari di lavoro o la fornitura di servizi finalizzati al risparmio di tempo, la maggiore attenzione e l'ausilio riferito alle esigenze abitative e di trasporto, specie nelle grandi città, il rilievo dato alle iniziative di formazione, la quali, pur prioritariamente finalizzate alla formazione aziendale specifica, non trascurano l'ausilio a occasioni più generalizzate di studio e crescita culturale del lavoratore interessato ed anche dei suoi familiari.

Non mancano, sempre nel capitolo I, informazioni specifiche riferite ai contenuti del *welfare* aziendale dei Paesi considerati più rappresentativi di varie tipologie economiche e socio-produttive (USA, Gran Bretagna, Svezia, Germania, Polonia) e dell'Italia. Di quest'ultima è tracciata in maniera più dettagliata l'evoluzione della normativa rilevante sul tema (quali le riforme previdenziali e del TFR), anche utilizzando i dati ricavati da studi operativi quali quelli effettuati dalla Confindustria.

Il capitolo II muove dalla considerazione e dall'analisi del ruolo fondamentale svolto dalla conoscenza - intesa come l'insieme dell'istruzione, della cultura, della tecnica e della tecnologia, della capacità lavorativa e delle relative abilità professionali, come pure delle buone pratiche - nel conferire efficienza al mondo produttivo, anche nei settori di avanzata terziarizzazione, ed assicurare in tal modo, assieme alla sostenibilità degli assetti produttivi in un mondo più competitivo e dotato di risorse decrescenti, anche la sostenibilità dei bisogni dei relativi produttori.

Non è azzardato al riguardo parlare di economia della conoscenza, anche al fine di evidenziarne gli aspetti positivi in tema di competitività internazionale, ove la migliore "conoscenza" disponibile nei Paesi tecnologicamente e socialmente più avanzati costituisce un vero e proprio vantaggio concorrenziale rispetto agli altri Paesi e agli squilibri socio-demografici che attanagliano i Paesi occidentali.

Sulla scorta di tali premesse, il capitolo III individua gli strumenti della responsabilità sociale d'impresa – o *Corporate Social Responsibility* – che muove da tecniche di organizzazione aziendale tradizionali, quali il taylorismo, ed è oramai applicata attraverso tecniche di *scientific management* sempre più evolute. Essa può contribuire a quella integrazione virtuosa, e oramai necessaria, tra le forme di *welfare* pubbliche e private alla quale si faceva prima cenno, concorrendo al sostegno delle prime ma anche al ridimensionamento dei sempre possibili rischi discendenti da un'eccessiva privatizzazione del *welfare* stesso.

A tal fine il capitolo III indica analiticamente le fasi nelle quali può o deve articolarsi la predisposizione di un piano di *welfare* aziendale: ciò nella consapevolezza che la grande differenziazione possibile tra le aziende interessate, sotto molteplici punti di vista (incluso quello della differenziazione dei bisogni dei destinatari del *welfare*), per un verso preclude l'indicazione di criteri specifici

standardizzati, ma per altro verso conferisce alle relative iniziative un'agilità sconosciuta alle forme pubbliche e conferisce possibilità operative anche ad aziende relativamente piccole.

La prima fase è quella dell'analisi socio-demografica della popolazione di riferimento, allo scopo di individuarne la consistenza e soprattutto i bisogni. La seconda fase è quella della progettazione delle relative iniziative, che deve inserirsi in un contesto di politiche aziendali per il quale la conoscenza del contesto normativo, e soprattutto della disciplina fiscale, riveste importanza decisiva. E' la leva fiscale, infatti, il principale strumento a disposizione della politica generale per incentivare o indirizzare le forme di *welfare* alternative o complementari all'intervento dello Stato, nella cui realizzazione si incrociano le esigenze della tutela, della protezione della qualità della vita (con tutto quello che ciò comporta anche in termini di disponibilità reddituali dei consumatori) e della produzione aziendale. Nella realizzazione delle iniziative, tra i molti strumenti astrattamente a disposizione dell'azienda spicca in particolare la realizzazione di un equilibrio ottimale tra la monetizzazione della retribuzione e la sua articolazione in frazioni non monetarie.

La terza fase della realizzazione del piano di *welfare* è quella dell'implementazione del piano stesso, nella quale la specifica capacità manageriale dei singoli responsabili, la loro professionalità e conoscenza dei relativi contesti, rivestono il ruolo di maggior rilievo. In tale fase, la comunicazione dell'offerta di *welfare* a tutti gli aventi diritto o comunque ai potenziali utilizzatori delle singole prestazioni costituisce aspetto talvolta non sufficientemente considerato, a fronte della sua rilevanza per la buona applicazione delle relative misure. Infine, la realizzazione del piano deve essere attentamente monitorata con l'utilizzo di strumenti che considerino una molteplicità di indicatori, anche tenendo conto che talune grandezze, come il livello di

soddisfazione dei destinatari, uniscono alle oggettive difficoltà di misurazione il rischio di determinare falsi affidamenti sul ruolo causale di determinati ulteriori fattori.

Nel capitolo IV si forniscono, a titolo di esempio operativo, ampie informazioni sull'esperienza di *welfare* aziendale (significativa anche sotto il profilo dell'esperienza storica) di una primaria azienda farmaceutica, multinazionale di origine tedesca con le principali sedi in Germania e negli USA e con una significativa presenza aziendale in Italia. Le informazioni, tratte dai dati disponibili da pubblicazioni aziendali ed integrate da un'intervista a un dipendente italiano avente compiti dirigenziali, muovono sia dall'assetto aziendale sia dalle scelte operative e logistiche (concernenti ad esempio la localizzazione delle sedi) e conducono a una ricognizione, sia pure sommaria, delle realizzazioni in tema di welfare e dei vantaggi conseguiti.