



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI**  
**“MARCO FANNO”**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**  
**L-18 - Classe delle lauree in Scienze dell'economia**  
**e della gestione aziendale**

Prova finale

**Il paternalismo veneto: imprenditorialità diffusa e sapere condiviso**

Relatore:  
Prof. TUSSET GIANFRANCO

Laureando:  
STEFANI FEDERICA

Matricola N. 1088922

Anno Accademico 2016-2017



*Alla mia famiglia,  
che mi è stata accanto nel mio percorso,  
dandomi forza ogni giorno.*

*A Tommaso,  
che non ha mai smesso di credere in me  
e che mi ha insegnato a non arrendermi mai.*



# INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUZIONE  | 3  |
| 1. LA SCUOLA LOMBARDO VENETA E LE ORIGINI DEL PATERNALISMO  | 5  |
| 1.1 LA SCUOLA LOMBARDO-VENETA   | 5  |
| 1.1.1 Gli accademici lombardo-veneti e la visione della scienza economica                                       | 5  |
| 1.1.2 Il lavoro come relazione sociale e fonte del progresso  | 8  |
| 1.1.3 L'Economia Politica ed il ruolo dello Stato   | 10 |
| 1.2 IL RUOLO DELL'IMPRENDITORE E LE ORIGINI DEL PATERNALISMO  | 11 |
| 1.2.1 Cooperazione alla base delle relazioni sociali ed economiche: la società di mutuo soccorso                | 11 |
| 1.2.2 Le origini del paternalismo e dell'azienda-famiglia   | 13 |
| 2. L'APPLICAZIONE PRATICA DEL PATERNALISMO: IL CASO DEL LANIFICIO ROSSI E IL PANORAMA ITALIANO                  | 17 |
| 2.1. IL CASO DEL LANIFICIO ROSSI E LA NUOVA SCHIO   | 17 |
| 2.1.1 Alessandro Rossi, il paternalista illuminato  | 17 |
| 2.1.2 La "Nuova Schio"  | 18 |
| 2.1.3 Il paternalismo di Alessandro Rossi: considerazioni finali  | 19 |
| 2.2. EVOLUZIONE DEL PATERNALISMO IN ITALIA  | 21 |
| 2.2.1 La nascita del sistema di fabbrica: il passaggio alle comunità neoindustriali                             | 21 |
| 2.2.2 Il protopaternalismo ottocentesco (1860-1900)   | 23 |
| 2.2.3 Il paternalismo maturo (1900-1930)  | 26 |
| 2.2.4 Il regime fascista e il paternalismo protetto dei Marzotto  | 28 |
| 3. MANIFESTAZIONI DI PATERNALISMO AL DI FUORI DELL'ITALIA: GLI STATI UNITI E LA FRANCIA                         | 31 |
| 3.1 IL PATERNALISMO NEGLI STATI UNITI   | 31 |
| 3.1.1 La diffusione del paternalismo a livello globale  | 31 |
| 3.1.2 Sviluppo di forme di paternalismo nel settore agricolo del sud degli Stati Uniti durante la Ricostruzione | 31 |
| 3.2 IL PANORAMA FRANCESE TRA LA FINE DELL'OTTOCENTO E L'INIZIO DEL NOVECENTO                                    | 36 |
| 3.2.1 I flussi migratori verso la Francia e l'incidenza del paternalismo sulla composizione della forza lavoro  | 36 |

|   |    |
|---|----|
| 3.2.2 Villaggi operai in Francia: Mulhouse, Le Creusot e Ville Menier | 38 |
| 4. DAL PATERNALISMO OTTOCENTESCO AL WELFARE DEI GIORNI NOSTRI:        |    |
| LA SITUAZIONE IN ITALIA   | 41 |
| 4.1 IL SECONDO WELFARE E IL RUOLO DELLE IMPRESE                       | 41 |
| 4.2 IL “MODELLO LUXOTTICA”  | 43 |
| CONSIDERAZIONI FINALI   | 47 |
| RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI                               | 49 |

## INTRODUZIONE

*“In the long run, your human capital is your main base of competition. Your leading indicator of where you’re going to be 20 years from now is how well you’re doing in your education system.”*

*(Bill Gates)*

Il paternalismo è una forma di management che presuppone un rapporto diretto tra lavoratore e imprenditore, creando una relazione di scambio reciproco di cui beneficiano entrambe le parti: il lavoratore ottiene servizi integrativi rispetto al salario, mentre il datore di lavoro apporta un miglioramento alle condizioni in cui versano i suoi sottoposti, stabilendo così un legame di fiducia e collaborazione che comporta la creazione di una vera e propria “azienda-famiglia”. Il paternalismo ebbe origine durante la seconda metà dell’Ottocento: i suoi scopi inizialmente non erano puramente filantropici, poiché la corresponsione di benefici ai dipendenti comportava un aumento della produttività e riduceva la probabilità dell’insorgere di proteste da parte degli operai, dando vita ad un ambiente caratterizzato da maggiore benessere e cooperazione e risolvendo allo stesso tempo le problematiche sociali, in particolari quelle legate alla questione abitativa.

Fin dalle sue origini si diffuse principalmente nell’area del Veneto, dove l’azienda Lanerossi di Schio si poneva come un vero e proprio modello da imitare per le altre realtà imprenditoriali presenti sul territorio, in quanto incarnava la cultura imprenditoriale veneta e adottava una forma di lavoro che voleva essere una fonte di relazioni sociali, oltre che uno strumento di produzione.

Nella prima parte dell’elaborato tratterò della Scuola Lombardo-Veneta, un gruppo di economisti e uomini di politica, formati presso l’Università degli Studi di Padova, che diedero un contributo essenziale alla teorizzazione del paternalismo come base per la creazione di una società evoluta ed incentrata sull’uomo.

Nella seconda parte analizzerò il periodo della seconda rivoluzione industriale, durante il quale si verificò il passaggio da un’economia prettamente rurale ad un’economia di mercato, trasformazione che ebbe forti conseguenze sul piano sociale e che portò gli imprenditori ad adottare il paternalismo come risposta ai bisogni sociali, costruendo villaggi operai e istituendo una serie di servizi per i lavoratori. In particolare verrà approfondita la struttura della città operaia detta Nuova Schio, costruita grazie all’intervento dell’imprenditore Alessandro Rossi.

Il terzo capitolo si baserà sulla descrizione dei principali episodi di paternalismo verificatisi al di fuori del territorio italiano, ossia nel sud degli Stati Uniti e in Francia.

L'ultima parte presenterà un breve quadro della situazione odierna, in cui il welfare aziendale sostituisce il paternalismo ottocentesco, ed è pienamente utilizzato dalle aziende, seppure con scopi diversi rispetto al principio. Seguirà una descrizione del piano di welfare personalizzato intrapreso da Luxottica, azienda veneta leader in Italia nell'ambito dei servizi ai dipendenti.



# **1. LA SCUOLA LOMBARDO VENETA E LE ORIGINI DEL PATERNALISMO**

## **1.1. LA SCUOLA LOMBARDO-VENETA**

### **1.1.1 Gli accademici lombardo-veneti e la visione della scienza economica**

Con il termine “Scuola Lombardo-Veneta” non si vuole identificare un’istituzione, bensì un gruppo di economisti vissuti nel Lombardo-Veneto, che dalla seconda metà dell’Ottocento si distinsero per il loro impegno sociale oltre che accademico, che portò alla luce una nuova visione del rapporto che intercorreva tra Stato e individuo.

Gli esponenti più illustri del gruppo si possono ritenere Angelo Messedaglia e Luigi Luzzatti, ma importante fu anche il contributo di altri studiosi quali Fedele Lampertico, Emilio Morpurgo, Giuseppe Toniolo e l’imprenditore Alessandro Rossi.

Essi ritenevano che il pragmatismo fosse la chiave per arrivare a cogliere gli aspetti più profondi dello studio dell’Economia e della società, per questo furono membri attivi della politica del loro tempo, svolgendo l’attività di parlamentari al fine di riuscire ad applicare concretamente i principi da loro enunciati. La loro etica pratica era talmente spiccata che gli valse il nome di “socialisti della cattedra”.

Angelo Messedaglia, nato nel 1820 a Villafranca di Verona, ottenne la cattedra di Economia Politica e Statistica presso la facoltà di Giurisprudenza dell’Università degli Studi di Padova a partire dal 1858. Egli sosteneva fermamente l’importanza di riformare l’Università attraverso la creazione di una facoltà politico-amministrativa che fornisse adeguate basi economiche ai funzionari dell’amministrazione statale, poiché riteneva che la preparazione derivante dallo studio della giurisprudenza fosse caratterizzata da lacune in campo economico e statistico.

Dopo l’annessione del Lombardo-Veneto al Regno d’Italia Messedaglia si dedicò anche alla carriera politica, portando avanti le proprie idee riguardanti la necessità di investire nel progresso al fine di operare una “scientificazione” della società moderna. Nel periodo in cui fu eletto alla Camera come esponente della Destra liberale, si distinse per la sua appartenenza al gruppo di accademici definiti sostenitori della cosiddetta “scienza moderata”, insieme a Fedele Lampertico, Luigi Luzzatti ed Emilio Morpurgo.

Luzzatti, nato a Venezia nel 1841, fu l'allievo favorito di Messedaglia, di cui seguì la corrente di pensiero. Già dal 1864 trasparve la sua attitudine al pragmatismo, che lo portò a partecipare alla fondazione della Banca popolare di Lodi, la prima banca popolare in Italia.

Nel 1866 ebbe inizio la sua attività di Professore di Diritto Costituzionale all'Università di Padova e dal 1868 sostituì Messedaglia alla cattedra di Economia Politica nei periodi in cui egli era assente per svolgere la sua attività di deputato. Nel 1871 divenne anch'esso deputato, aderendo alla Destra storica, e nel 1874 collaborò con Minghetti alla redazione della prima legge bancaria italiana.

Coerentemente con la corrente di pensiero caratterizzante la Scuola Lombardo-Veneta, Luzzatti teorizzava una relazione tra etica civile ed etica scientifica che lo portò a sostenere l'approvazione di nuove riforme istituzionali. Il riformismo difatti rispecchiava il suo spirito pragmatico e il suo desiderio di trasformare il pensiero in fatto concreto, come traspare dalla sua frase "la misura vera del sentimento è l'azione", tratta dalla lettera ad Antonio Tolomei del 28 aprile 1863.

Per Luzzatti infatti l'uso delle scienze statistiche risultava essere fondamentale, poiché attraverso il metodo scientifico permetteva di conoscere la società a fondo, evidenziando le necessità e le problematiche sociali ed economiche. Questo approccio ispirato alla logica sperimentale galileiana era quindi un mezzo per realizzare le riforme che risultavano necessarie da queste vere e proprie inchieste sociali.

Egli sosteneva le idee di incivilimento e scientificazione promosse da Messedaglia, ed arrivò a sviluppare una teoria propria secondo la quale la società civile sarebbe stata in grado di affrontare uno sviluppo autonomo finalizzato al progresso. Ciò sarebbe avvenuto solamente in presenza di tre elementi fondamentali:

- La centralità della società civile e una visione esclusivamente sussidiaria del ruolo dello Stato;
- L'uso della statistica per conoscere gli aspetti fondamentali della società e il bisogno di riforme;
- La partecipazione democratica, anziché la delega.

Le riforme della politica economica dunque erano finalizzate a rendere il più possibile autonoma la società, per farla arrivare ad essere quasi indipendente dall'entità statale ed

orientata all'incivilimento grazie alla statistica, strumento utile per conoscere sia la struttura economica sia la volontà popolare.<sup>1</sup>

Secondo Luzzatti il coordinamento tra i diversi processi economici non poteva essere dettato esclusivamente dal *laissez-faire*, poiché il mercato non era in grado di assolvere da solo a tutte le modifiche della struttura sociale ed economica richieste dal progresso, tuttavia credeva che la volontà dell'uomo e il ricorso all'azione potessero apportare delle migliorie significative alla società.

Tutta la carriera politica di Luzzatti fu caratterizzata da una spiccata attenzione nei confronti del sistema di protezione sociale italiano, e si concluse con la sua nomina a Presidente del Consiglio nel 1910-11.

Secondo gli studiosi lombardo-veneti, l'economia si doveva ritenere una scienza sociale, "la scienza dell'uomo".

Come enunciato da Fedele Lampertico nel suo scritto pubblicato nel 1874 "*Economia dei popoli e degli stati*", l'economia, pur essendo considerata la teoria delle ricchezze, fa riferimento in ogni caso al suo soggetto principale, l'uomo. Da esso infatti si originano le scienze ed il progresso, e le ricchezze non sono altro che il risultato di quella che egli definisce "operosità umana". Pertanto è impossibile prescindere i concetti di uomo ed economia, in quanto il primo è una condizione necessaria all'esistenza della seconda.

*"D'uopo è dunque riferire tutti i fenomeni economici, all'uomo ed alle sue forze intellettive come alla prima causa di essi e come a supremo fine. Non i beni, il prodotto, la ricchezza, ma l'uomo si trova nel centro dell'economia come punto di partenza e come ultima meta".*<sup>2</sup>

La figura di riferimento in questione non era da intendersi come il cosiddetto "uomo medio", ossia una figura astratta e poco definita, bensì come l'uomo visto sotto ogni suo aspetto, da quelli più comuni alle aspirazioni più nobili e virtuose. Venivano quindi considerate tutte le possibili accezioni dell'individuo in qualsiasi contesto storico e sociale, dando origine ad una concezione di economia come scienza antropologica, in quanto l'uomo veniva considerato sia come singolo sia in rapporto alle proprie relazioni con la famiglia, con le istituzioni e con gli altri membri della società.

---

<sup>1</sup> Pietro Del Negro, Francesco Favotto, Gianfranco Tusset, *L'economia all'Università di Padova*, Padova, Padova University Press., 2017, p. 247

<sup>2</sup> Fedele Lampertico, *Economia dei popoli e degli stati*, Milano, Fratelli Treves, 1874, p. 137

Come già accennato per Luzzatti, alla base degli studi della Scuola Lombardo-Veneta si poteva riscontrare il ricorso diffuso ad un metodo sperimentale, ispirato a quello ideato da Galileo Galilei, basato sull'osservazione delle scienze sociali e supportato dalla statistica descrittiva, materia fondamentale per raccogliere dati inerenti alla situazione economica e sociale del tempo ed approfondire le loro ricerche riguardanti la relazione che nel loro periodo storico intercorreva tra il singolo individuo e le istituzioni.

La statistica era ritenuta dunque lo strumento fondamentale per gli uomini di Stato, al punto da venire definita la "scienza del governo". Essa rappresentava un supporto importante all'economia politica, dal momento che permetteva di avere un riscontro concreto delle leggi alla base delle teorie economiche. Grazie a questa scienza i politici e gli economisti potevano comprendere le trasformazioni industriali in atto escludendo l'influenza dei fattori sociali.

### **1.1.2 Il lavoro come relazione sociale e fonte del progresso**

Il lavoro, nonostante fosse riconosciuto essere il mezzo attraverso cui l'uomo realizzava materialmente i beni, non era visto come un'attività meramente destinata a produrre, ma nella visione degli economisti lombardo-veneti si estendeva fino a raggiungere un'accezione profondamente sociale.

Il lavoro veniva considerato come una fonte di valore a sé stante, indipendentemente dall'output che generava, poiché costituiva una "colla sociale" che poneva le basi per la costituzione di ogni genere di relazione all'interno della società, regolando i rapporti tra gli individui e dando origine a quelli economicamente più rilevanti, ossia i rapporti tra imprenditori e lavoratori.

Per questo motivo i "socialisti della cattedra" promuovevano una sorta di "demercificazione" del lavoro, che non doveva essere considerato semplicemente una merce da scambiare con un salario, poiché era portatore di valori molto più profondi.

Più che un dovere, il lavoro avrebbe dovuto essere considerato come un mezzo attraverso il quale l'uomo poteva realizzare se stesso e la propria comunità.

Questo poteva essere ottenuto tramite la partecipazione dei lavoratori alla gestione dell'impresa e al profitto, consentendo loro di affermarsi senza diventare vittime dell'attività lavorativa.

Il distacco da una visione puramente materialista del fattore lavoro era un riflesso della concezione dell'economia come scienza sociale, e in quest'ottica il lavoro veniva identificato come la fonte di una vera e propria strategia di produzione basata su una relazione di reciproca fiducia tra l'imprenditore e il lavoratore, che dettava regole non scritte all'interno dei rapporti di natura economica.

Il lavoro inoltre era considerato fondamentale per la comunità anche perché contribuiva al raggiungimento di quello che Messedaglia definiva “progresso” o “incivilimento”: un lungo percorso orientato al raggiungimento dell'ottimo sociale.

Il lavoro era rilevante ai fini del progresso in quanto generava relazioni basate su lealtà e mutuo supporto, che a loro volta creavano uno spirito di cooperazione e collaborazione all'interno della società.

Il cosiddetto “incivilimento” era ritenuto essere un percorso guidato dall'uomo, ma governato in maniera imprescindibile dalle leggi naturali. Secondo questo approccio definito giusnaturalismo, la legge naturale, seppure di difficile comprensione per l'uomo, costituiva la fonte principale del diritto positivo, oltre ad essere un ulteriore principio fondante della società.

La teoria del progresso non era rappresentata da uno stato ideale che la società doveva raggiungere, bensì era un percorso che veniva costruito giorno dopo giorno dall'interazione tra l'uomo e la natura, sintetizzata nello sviluppo delle scienze, che costituivano il motore di questo fenomeno di evoluzione.

L'epoca in cui vissero gli economisti lombardo-veneti – seconda metà dell'Ottocento – fu definita dallo stesso Angelo Messedaglia come “l'era della scientificazione universale”, ossia il periodo storico in cui si stavano collocando i principali avvenimenti che avrebbero rivoluzionato il mondo industriale e la relazione tra l'uomo e il lavoro, portando ad una profonda modifica della società stessa, secondo i principi da egli enunciati.

L'economista, che rappresentava l'esponente di spicco del gruppo, si trovava ad essere combattuto tra l'appoggio del cambiamento in atto, che avrebbe trasformato l'industria dal mestiere alla fabbrica, e la preoccupazione per l'evanescenza che minacciava di colpire il ruolo dell'operaio.

Riscontrava numerosi vantaggi derivanti dal progresso del lavoro industriale, tra cui la presenza di economie di scala che avrebbero permesso la riduzione dell'incidenza delle spese fisse su ampi volumi di produzione, nonché una migliore organizzazione del lavoro e una conoscenza del mercato più approfondita.

Contemporaneamente a ciò, Messedaglia temeva che con il progresso avanzasse la cosiddetta proletarizzazione della forza lavoro, che avrebbe avuto importanti implicazioni sociali e avrebbe accentuato le difficoltà nella distribuzione della ricchezza. Tuttavia, essere sfavorevole alla scientificazione del lavoro sarebbe stato contrario alla sua stessa etica e contrario alla teoria del progresso da lui sostenuta, secondo cui la scienza sarebbe stata al centro di qualsiasi pensiero umano.

### **1.1.3 L'Economia Politica ed il ruolo dello Stato**

Secondo l'opinione della Scuola Lombardo-Veneta, l'economia politica si avvicinava ad una scienza morale nel momento in cui si occupava della redistribuzione della ricchezza, specialmente tra i membri della classe operaia che vedevano il loro lavoro soppiantato dall'avanzare delle macchine, e che per questo motivo si trovavano ad essere disoccupati. Qui si evidenzia dunque il ruolo dell'economia come portatrice di giustizia sociale, intesa come una giustizia distributiva che era in grado di “fare equamente partecipare alle cose godevoli il maggior numero possibile di individui di una nazione”<sup>3</sup>.

In questo contesto veniva identificato chiaramente anche il ruolo dello Stato, che aveva un'utilità importante ai fini del progresso. Esso infatti era considerato come un'entità attiva, incaricata di sostenere l'uomo nel suo cammino verso l'incivilimento, ma senza mai imporre il proprio intervento. Lo Stato doveva intervenire solamente laddove l'iniziativa privata mancasse, integrando i servizi che rappresentavano un interesse sociale.

L'individuo era ritenuto essere il fulcro della società, e la sua libertà d'azione garantiva, secondo le teorie degli economisti lombardo-veneti, lo stabilirsi di un equilibrio che era dato dal contrasto di varie forze naturali che si compensavano una volta entrate in contatto. Una volta terminato il percorso finalizzato al progresso, il Governo avrebbe avuto solamente un ruolo marginale all'interno della società, poiché essa avrebbe raggiunto il proprio equilibrio attraverso la libertà d'azione dell'interesse privato.

---

<sup>3</sup> Romani R., 'Romagnosi, Messedaglia, La "Scuola Lombardo-Veneta": La costruzione di un sapere sociale' in Camurri R., *La scienza moderata. Fedele Lampertico e l'Italia moderata*, (Milano, Angeli, 1992) p. 192

*“Lo Stato ha debito di lasciar fare quel tanto che da altri potrebbe farsi in libera pratica; ed è anzi del suo ufficio di educare e predisporre l’azione comune in questo senso, e rendersi così esso medesimo, nel suo diretto intervento, men necessario”*.<sup>4</sup>

Tuttavia Fedele Lampertico nell’introduzione al suo testo citato anche in precedenza *“Economia dei popoli e degli stati”*, sosteneva che vi fossero dei fenomeni economici che non potrebbero esistere in assenza dello Stato, come ad esempio la costruzione di strade o la concessione di prestiti. In aggiunta a ciò portava anche l’esempio del commercio, che al contrario è un “fatto economico” che necessita di norme e regolamentazione per essere esercitato, ma che può esistere anche senza la presenza di uno Stato regolatore, dato che la sua stessa natura lo porta ad estendersi oltre i confini nazionali.

## **1.2 IL RUOLO DELL’IMPRENDITORE E LE ORIGINI DEL PATERNALISMO**

### **1.2.1 Cooperazione alla base delle relazioni sociali ed economiche: La società di mutuo soccorso**

L’intero sistema sociale ed economico era quindi fondato sull’uomo e sulla sua capacità di contribuire al progresso con le risorse che aveva a disposizione, fossero esse fornite dalle istituzioni governative o dal progresso scientifico. Se l’uomo era considerato il punto centrale dell’intera società, le relazioni tra individui non potevano che godere di un’importanza particolare, per questo era essenziale che esse si basassero sui principi di lealtà, gratitudine e supporto reciproco.

La parola chiave per i lombardo-veneti era cooperazione. Questo concetto si sarebbe dovuto estendere ad ogni singola parte della società, rendendo più blanda la divisione di quest’ultima in classi. Difatti la collaborazione tra individui avrebbe generato interdipendenza tra essi, portando in secondo piano la dimensione legata al contesto di provenienza.

Il modello di società civile teorizzato dagli economisti lombardo-veneti avrebbe mitigato la possibilità dell’insorgere di conflitti di classe, e ciò avrebbe avuto un riscontro notevole soprattutto nell’ambito lavorativo. Imprenditore ed operaio, seppure provenienti da contesti sociali molto diversi, avrebbero dovuto sviluppare un rapporto di

---

<sup>4</sup> Angelo Messedaglia, *L’economia politica in relazione colla sociologia e quale scienza a sé*, discorso letto il 3 novembre 1890, p. 22

fiducia reciproca che avrebbe portato il lavoratore ad essere leale e fedele nei confronti del datore di lavoro, e quest'ultimo ad interessarsi della condizione in cui versava la famiglia del suo sottoposto. Era necessario tuttavia che questa relazione bilaterale venisse favorita dallo Stato attraverso una legislazione idonea.

Lo stesso Luzzatti, durante la sua attività di deputato, propose un'analisi delle legislazioni di fabbrica presenti negli altri Paesi europei, al fine di riuscire a porre le basi per la creazione di leggi mirate alla protezione del lavoro industriale da realizzarsi in Italia. Il suo interesse era diretto in particolare alla legge inglese, che prevedeva limitazioni al lavoro infantile e protezione del lavoro femminile nelle fabbriche.

L'obiettivo principale era quello di rendere l'ambiente di lavoro più vivibile e sereno per tutti, in modo da attenuare i conflitti di classe e il malcontento degli operai che spesso lamentavano delle condizioni lavorative non adeguate. Ciò avrebbe permesso un'integrazione nello Stato delle classi meno agiate, che a sua volta avrebbe contribuito ad una maggiore stabilità politica derivante dalle proteste meno frequenti e dalle minori adesioni alle organizzazioni socialiste.<sup>5</sup>

La funzione integratrice dello Stato divenne più concreta nel 1869, quando venne istituita la Commissione consultiva sulle istituzioni di previdenza e sul lavoro, promossa da Luzzatti e da Minghetti. I due politici erano accomunati dall'interesse nel conciliare "il libero dispiegamento dell'iniziativa privata con un temperato e illuminato intervento statale"<sup>6</sup>, al fine di migliorare la condizione degli operai e delle classi popolari.

Lo Stato quindi avrebbe dovuto contribuire alla creazione di relazioni di tipo economico basate sulla cooperazione e sul supporto reciproco, guidando gli imprenditori verso il rifiuto di pratiche considerate moralmente inaccettabili come il lavoro infantile, già citato in precedenza.

Nel 1857 Fedele Lampertico fondò a Vicenza una Società di Mutuo Soccorso tra gli artigiani presenti in città, con lo scopo di migliorare la condizione dei ceti meno qualificati. Questa istituzione, che si caratterizzava per comprendere al suo interno diverse corporazioni di mestiere, contribuì alla nascita di numerose altre società simili a partire dalla seconda metà dell'Ottocento.

---

<sup>5</sup> Scaldasferri R, 'I modelli stranieri nel socialismo della cattedra italiano' in Camurri R., *La scienza moderata. Fedele Lampertico e l'Italia moderata*, (Milano, Angeli, 1992) p. 252

<sup>6</sup> Marucco D., 'Mutualismo e moderatismo in Italia dopo l'unità' in Camurri R., *La scienza moderata. Fedele Lampertico e l'Italia moderata*, (Milano, Angeli, 1992) p. 58



La Società di Mutuo Soccorso di Vicenza aveva lo scopo di fornire sostegno ai lavoratori iscritti in caso di malattia o di impedimento al lavoro, attraverso l'erogazione di un sussidio giornaliero.

Le forme associative erano importanti per i lavoratori poiché li aiutavano a comprendere i propri diritti, oltre che i doveri, e insegnavano loro valori quali onestà, lavoro e risparmio. L'associazionismo era riconosciuto come lo strumento in grado di garantire alla popolazione condizioni di vita e di lavoro dignitose, passo fondamentale per il raggiungimento di una società civile e moderna.

L'educazione e l'istruzione fornite dalle associazioni mutualistiche si ricollegavano in modo diretto alla scienza economica e alle teorie dell'incivilimento enunciate dagli esponenti della Scuola Lombardo-Veneta, poiché la formazione di una classe lavoratrice istruita avrebbe contribuito in maniera significativa al progresso dell'economia e dell'industria.

Nell'opinione della Scuola Lombardo-Veneta, un modello di società basato sull'integrazione tra le classi e sull'attenzione nei confronti delle persone meno abbienti avrebbe reso gli imprenditori più consapevoli della necessità di introdurre garanzie sociali al fine di tutelare i lavoratori. A partire dall'Unità d'Italia, i ceti dirigenti presenti nel Paese dedicarono attenzione e risorse alle forme di associazionismo operaio, mostrandosi propensi a sostenere un processo di modernizzazione del paese che avrebbe favorito l'allargamento dei consensi verso il governo liberale, allontanando quindi la possibilità dell'insorgere di instabilità e di nuove questioni sociali.

### **1.2.2 Le origini del paternalismo e dell'azienda-famiglia**

L'azione congiunta dello Stato e dei proprietari delle industrie orientata alla comprensione delle esigenze degli operai si configurava come una combinazione tra il paternalismo pubblico e quello privato.

Luzzatti, Lampertico e gli altri "economisti della cattedra", fedeli alla loro attitudine al pragmatismo, ritenevano che il paternalismo avrebbe modificato profondamente la natura delle relazioni economiche, portandole ad essere degli accordi tra lavoratore e imprenditore, e non più dei meri rapporti gerarchici.

Giuseppe Toniolo, al pari degli altri accademici, interpretava il suo ruolo di studioso come una missione orientata ad un miglioramento sociale concreto. Egli era un esponente della Scuola Etico Giuridica padovana ed un sostenitore della politica

reformista operata da Luigi Luzzatti, con il quale effettuò un'inchiesta sulle condizioni lavorative di donne e bambini nelle fabbriche venete.

La sua opera più importante, un saggio sulle piccole imprese, dal titolo *“Il quesito delle piccole imprese industriali nell'odierno momento storico. Saggio sulla economia delle piccole industrie, in Rassegna di Agricoltura, Industria e Commercio”*, venne pubblicata nel 1874. Questo scritto sosteneva il decentramento delle piccole e medie imprese nelle campagne, sfatando la teoria secondo la quale solamente la grande impresa avrebbe costituito una realtà utile allo sviluppo economico.

Secondo Toniolo il ruolo delle piccole realtà locali e dell'artigianato aveva una fondamentale valenza sociale oltre che economica, dal momento che al suo interno le qualità personali avevano un'importanza pari a quella del capitale, mentre la grande impresa non era portatrice degli stessi valori nella della comunità di riferimento.

Le piccole e medie imprese erano in grado di incentivare un'imprenditorialità diffusa, divulgando conoscenze e tradizioni attraverso il passaggio di conoscenze tecniche dall'imprenditore al lavoratore.

L'azienda paternalista quindi aveva il potenziale per generare future generazioni di imprenditori, poiché metteva in diretto contatto il lavoratore con le idee e le competenze necessarie a gestire un'attività imprenditoriale.

L'obiettivo di questa forma di paternalismo era quello di raggiungere un rapporto leale e solidale tra proprietari ed operai, generando un ambiente collaborativo.

La funzione civilizzatrice dell'azienda non aveva solamente fini sociali, morali e politici, bensì anche economici, poiché avrebbe garantito un vantaggio tangibile all'imprenditore. La creazione di un contesto quasi di tipo familiare avrebbe infatti comportato una riduzione dei costi per entrambe le parti coinvolte. Se da un lato l'imprenditore prestava una maggiore attenzione alle esigenze del lavoratore e alla sua istruzione, dall'altro incorreva in un minore costo di controllo del lavoratore stesso.

Grazie a questa configurazione paternalista il lavoratore si sarebbe sentito parte dell'azienda come un membro a tutti gli effetti e non solo come un sottoposto, perciò la buona riuscita dell'attività aziendale sarebbe risultata per lui importante, spingendolo a collaborare in maniera dinamica ed efficiente. Come in una famiglia infatti egli avrebbe percepito come un proprio vantaggio ciò che era vantaggioso per l'organizzazione.

Le aziende che applicavano questo metodo erano coinvolte in relazioni informali che si estendevano oltre il rapporto tra il proprietario e il lavoratore, poiché arrivavano a coinvolgere anche la famiglia di quest'ultimo, configurandosi come dei veri e propri

fenomeni sociali. Inoltre, laddove gli imprenditori adottavano una strategia organizzativa paternalista si poteva riscontrare una produttività maggiore rispetto alle aziende che non applicavano questo sistema. Tale produttività era generata da un ambiente caratterizzato da collaborazione e benessere, accompagnato dalla mancanza di conflitti sociali.

A partire dalla fine del Diciannovesimo secolo la creazione di precise identità organizzative favorì la crescente continuità tra vita lavorativa e vita privata, nonché il delinearci di specifiche dimensioni territoriali caratterizzate dai contesti produttivi di riferimento.

Il lavoro, così come veniva teorizzato dalla Scuola Lombardo-Veneta, iniziò ad essere un fenomeno concreto e diffuso, esaltando in maniera sempre maggiore il suo aspetto sociale. L'economia neoclassica al contrario, non considerava l'esistenza della cultura organizzativa e dell'azienda-famiglia, considerando il lavoro come una mera attività produttiva. Venne a crearsi una vera e propria cultura del lavoro in concomitanza con i cambiamenti economici in atto, che caratterizzò in particolar modo la zona nord-orientale dell'Italia.

La cultura del lavoro diffusasi in quest'area non poté non intrecciarsi con la cultura imprenditoriale tipica dello stesso contesto territoriale, sviluppando una rete industriale composta da numerosissime piccole e medie imprese.

Per concludere, non si può certo dire che questa cultura imprenditoriale sia stata originata dagli economisti lombardo-veneti, dal momento che deriva da una serie di fenomeni economici e sociali perpetratisi in quest'area durante tutta la sua storia.

Essi tuttavia aiutarono a ricostruire le caratteristiche tipiche di questi territori, favorendone lo sviluppo attraverso la loro attività politica e la loro vena pragmatica, e dando importanza alle relazioni basate sul paternalismo, che si manifestarono in modo sempre più frequente nel corso del tempo.

Il concetto di paternalismo veneto fu originato dagli studi di questi economisti e costituzionalisti, che miravano ad uno sviluppo della società civile guidato dal *self-help* e dal *self-government*, considerando le forme associative come un mezzo per unificare la società rendendo le classi lavoratrici consapevoli dei loro diritti e del loro valore. La cultura del lavoro tipicamente veneta veniva quindi enfatizzata e sostenuta dal *patronage* etico perpetrato da imprenditori e uomini di governo, che vedevano

l'economia come la "scienza dell'uomo" e non solamente come un mezzo per generare ricchezza.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Solari S., Miele M., 'Giuseppe Toniolo e la Scuola Etico Giuridica' in Pietro Del Negro, Francesco Favotto, Gianfranco Tuset, *L'economia all'Università di Padova*, p. 222

## 2. L'APPLICAZIONE PRATICA DEL PATERNALISMO: IL CASO DEL LANIFICIO ROSSI E IL PANORAMA ITALIANO

### 2.1 IL CASO DEL LANIFICIO ROSSI E LA NUOVA SCHIO

#### 2.1.1 Alessandro Rossi, il paternalista illuminato

Il lanificio Rossi fu fondato da Francesco Rossi (1782-1845) a Schio, in provincia di Vicenza, ma l'imprenditore che con la propria lungimiranza fu il protagonista della crescita dell'azienda fu il figlio Alessandro, che ne assunse la guida nel 1845. La zona di Schio era già nota dal Settecento per essere un centro di produzione laniera: alla fine del secolo la città contava 6822 abitanti, di cui 2287 erano impiegati nelle lavorazioni tessili.<sup>8</sup>

Alessandro Rossi fu tra i fondatori del paternalismo, nonché una delle personalità di maggiore spicco nel panorama imprenditoriale italiano, fungendo da modello da seguire per chi volesse abbracciare l'ottica paternalista all'interno della propria azienda.

Egli si distinse dagli altri industriali per il suo atteggiamento per nulla distaccato nei confronti degli operai, con i quali instaurava un rapporto amichevole, motivo per cui venne considerato un "imprenditore d'eccezione"<sup>9</sup>.

Di frequente trattava personalmente di questioni con gli operai, senza ricorrere ad intermediari e quindi senza mitizzare la propria figura e porsi come il padrone irraggiungibile con cui non era possibile aver alcun tipo di interazione.

Tale modo di porsi non era comune tra gli altri imprenditori, che ostentavano un comportamento ben più rigido nei confronti dei sottoposti. I proprietari delle fabbriche lombarde, ad esempio, si differenziavano profondamente da questo modello veneto originato da Rossi, e perseguivano l'obiettivo di mantenere il maggiore distacco possibile verso gli operai, alimentando così rivolte e scioperi.

Alessandro Rossi riconobbe fin dal principio le problematiche operaie e la necessità di provvedere alla loro risoluzione, dimostrando attenzione nei confronti delle classi lavoratrici ben prima che in Italia si definisse una vera e propria "questione sociale".

---

<sup>8</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 112

<sup>9</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 46

Già a partire dagli anni giovanili dimostrò un sentimento di protezione nei confronti degli operai della fabbrica, arrivando a testimoniare a favore di un operaio che ferì il proprio datore di lavoro dopo essere stato rimproverato. Questo atteggiamento venne ritenuto eccessivamente lascivo dal padre Francesco, che gli impose di trascorrere un periodo di studio in Inghilterra, dove avrebbe potuto conoscere le nuove tecnologie di produzione non ancora giunte in Italia.

Il soggiorno all'estero fornì ad Alessandro le basi per il rinnovamento del lanificio operato una volta che ne diventò il titolare, puntando sull'utilizzo di nuove tecnologie di produzione, ma senza dimenticare l'obiettivo che si era posto fin da ragazzo: la collaborazione tra il capitalista e gli operai.

Grazie al suo intervento il lanificio di Schio, di cui era già riconosciuto il prestigio, divenne il punto di riferimento per la produzione laniera, arrivando a dominare il mercato nazionale. A fine Ottocento occupava 800 operai, con un fatturato annuo di oltre 3.000.000 di lire.<sup>10</sup>

Tra le prime istituzioni avviate da Rossi vi fu la Società di Mutuo Soccorso, fondata con uno scopo previdenziale e assistenzialistico, e finalizzata a ridurre l'assenteismo tra gli operai, causato spesso dall'esiguo salario che veniva loro corrisposto. Per la sua istituzione Rossi prese spunto dalle "Caisses de secours" francesi, di cui era venuto a conoscenza durante i suoi viaggi.

Nel 1877 venne istituito un circolo operaio dedicato all'organizzazione del tempo libero, allo scopo di mettere a disposizione dei lavoratori un'ampia scelta di attività ricreative ed evitare che si rifugiassero nelle osterie una volta terminato il turno in fabbrica. Il circolo comprendeva anche il teatro Jacquard, inaugurato il 2 ottobre 1869, che aveva la capienza di 800 posti e metteva in scena spettacoli musicali e teatrali ispirati alla vita degli operai, organizzava feste e predisponeva corsi sportivi.

### **2.1.2 La "Nuova Schio"**

Il rinnovamento dell'azienda messo in atto da Alessandro Rossi vide il suo momento di svolta con la costruzione del villaggio operaio denominato Nuova Schio, progettato dall'architetto Antonio Caregaro Negrin, che trasse ispirazione dalle città industriali presenti in Belgio e in Francia, progettate come vere e proprie città giardino.

---

<sup>10</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 114

Il progetto iniziale prevedeva dunque la creazione di viali adornati da piante ed alberi, che avrebbero dovuto avere un andamento curvilineo che si sarebbe contrapposto alle due vie principali, poste in senso perpendicolare. Questa disposizione però non avrebbe consentito di sfruttare in modo pienamente efficiente il terreno, per questo in definitiva venne preferita un'organizzazione più razionale dello spazio, realizzando una rete di rettilinei attraversata da una linea ferroviaria che conduceva agli stabilimenti Lanerossi di Pieve e di Torrebelficino.

Nel villaggio trovavano collocazione quattro tipi di abitazioni: case signorili di prima e seconda classe per dirigenti e tecnici, costruite secondo stili diversi e unifamiliari, e abitazioni di terza e quarta classe destinate agli operai. Le abitazioni venivano vendute direttamente o tramite l'affitto a riscatto, e costavano tra le 2000 e le 10000 lire, considerando che il salario medio giornaliero di un operaio era di 1,5 lire.

Per far fronte alla necessità di un alloggio per gli operai che risiedevano lontano dalla fabbrica, tra il 1868 e il 1870 era già stato costruito un edificio di quattro piani, denominato "il palazzon", che ben presto si rivelò insufficiente ad ospitare il numero sempre crescente dei lavoratori dell'azienda.

Le abitazioni erano inserite in un contesto dotato di numerosi servizi: oltre agli spazi destinati alle attività ricreative, nel villaggio operaio di Nuova Schio erano presenti un Asilo per la Maternità fondato del 1879, una scuola elementare, i bagni pubblici e la ghiacciaia.

L'apparato previdenziale istituito da Rossi prevedeva la creazione di fondi pensionistici e di un sistema di aiuto alle donne in maternità, nonché l'organizzazione di colonie al mare e in montagna di cui potevano usufruire i figli dei lavoratori.

### **2.1.3 Il paternalismo di Alessandro Rossi: considerazioni finali**

Alessandro Rossi si pose come un innovatore sia sul piano tecnologico che sul piano della sua ideologia, e grazie alla vicinanza con gli esponenti della Scuola Lombardo-Veneta, in particolare con l'amico Fedele Lampertico, riuscì ad avvicinarsi il più possibile alla forma di paternalismo "ideale" che era stata teorizzata da questi accademici.

L'applicazione pratica di questa forma di management difatti si rivelò profondamente diversa da come questi economisti veneti l'avevano prefigurata, poiché dovette scontrarsi con la durezza delle problematiche sociali e la necessità di conciliare

le esigenze delle masse di lavoratori con gli aspetti legati alla sostenibilità economica e all'efficienza della fabbrica.

Lo spirito di imprenditorialità diffusosi con l'industrializzazione spesso era caratterizzato da intenzioni paternaliste, che non sempre si realizzavano in modo completo o desiderabile secondo il punto di vista del benessere dei lavoratori.

Rossi, pur agendo sempre in un'ottica funzionale ai propri obiettivi di efficienza, dimostrò un'indole particolarmente sensibile nei confronti delle questioni operaie, dando nuovo impulso a un'azienda che si pose al centro del panorama italiano anche per le misure assistenziali e previdenziali adottate, nonché per l'attenzione nei confronti della risoluzione del problema abitativo diffuso nel periodo.

Seguendo la propria corrente di pensiero Rossi si fece influenzare solo marginalmente dalla classe politica del tempo, al contrario della famiglia Marzotto, che perseguì una forma di paternalismo pienamente sostenuta e agevolata dal governo.

Il Veneto, fin dagli anni Settanta dell'Ottocento ebbe un ruolo di primo piano nella modernizzazione del Paese, nonostante il sistema di fabbrica si fosse dapprima sviluppato in un'area limitata, l'alto vicentino, estendendosi sul resto del territorio solamente nel Novecento.

Le iniziative imprenditoriali che ebbero origine in Veneto già a partire dal XIX Secolo, tra cui il Lanificio Rossi a Schio e il Lanificio Marzotto a Valdagno, posero le basi per la nascita di un patrimonio di conoscenze che negli anni vennero ampiamente utilizzate nella fase di crescita industriale della regione. Lo scenario protoindustriale presente in Veneto ancor prima dello sviluppo permise alle manifatture laniere di adottare il sistema di fabbrica, inserendosi in una rete di piccole e medie imprese perfettamente integrate con le realtà di dimensioni maggiori.

Il diffuso spirito imprenditoriale, unitamente alle iniziative paternaliste, consentì l'espansione della manifattura leggera nell'area veneta, coinvolgendo le province di Verona, Vicenza, Treviso e Padova.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Roverato G., *Il lungo processo dell'industrializzazione*, in Longo O., Favotto F., Roverato G., *Il modello veneto fra storia e futuro*, (Il Poligrafo, Padova, 2008)



## **2.2 EVOLUZIONE DEL PATERNALISMO IN ITALIA**

### **2.2.1 La nascita del sistema di fabbrica: il passaggio alle comunità neoindustriali**

Con la nascita del sistema di fabbrica alla fine dell'Ottocento, gli imprenditori si trovarono a dover affrontare numerose problematiche legate in particolar modo al passaggio da un'economia a stampo rurale a quella industriale, e all'impatto che ciò aveva sulla forza lavoro.

Questo fenomeno infatti provocò una profonda trasformazione non solo del panorama economico e lavorativo, ma anche di quello sociale e culturale, e portò alla disgregazione delle comunità rurali legate storicamente alla coltivazione della terra, che vennero soppiantate dai nuovi rapporti capitalistici di produzione che andavano affermandosi inesorabilmente in quel periodo, determinando l'ascesa dell'economia di mercato.

Sorsero problematiche sociali legate all'inurbamento e alla durezza del lavoro di fabbrica, a cui corrispondeva una paga misera. La sovrabbondanza di forza lavoro permetteva ai proprietari delle fabbriche di mantenere i salari a livelli minimi e di ricorrere ai licenziamenti in maniera molto frequente, privando il lavoratore di qualsivoglia possibilità di difendersi o tutelarsi.

La sottomissione alla volontà del padrone causava un sentimento di oppressione negli operai, che non avevano alcun potere di negoziazione nei suoi confronti.

L'orario lavorativo veniva esteso al massimo possibile, e anche donne e bambini venivano impiegati in maniera sempre più consistente all'interno delle fabbriche. I locali erano sporchi e malsani e la mancanza di pulizia, unita allo sforzo fisico, causava numerose malattie.

Le condizioni delle abitazioni non erano migliori, e gli operai si trovavano a dover vivere stipati in piccole case, dal momento che la lontananza dal luogo di lavoro non permetteva loro di fare ritorno quotidianamente alle proprie abitazioni.

Dovevano affrontare migrazioni settimanali verso la fabbrica, portando ad una forte concentrazione operaia nella zona interessata, fenomeno che comportò ulteriori problemi di tipo sociale ed economico. La completa mancanza di infrastrutture adatte ad ospitare gli operai li costringeva in molti casi a trascorrere la notte in fabbrica, dormendo sdraiati a terra tra i macchinari.

Inoltre, nonostante numerosi bambini fossero impiegati nella produzione, lo scarso numero di istituti scolastici non permetteva loro di ricevere un'adeguata formazione, ed

erano pochissimi i fanciulli che assolvevano al proprio obbligo di frequentare le lezioni, causando una diffusa mancanza di istruzione nella popolazione.

Il malcontento relativo alle condizioni lavorative si andava ad aggiungere alla spersonalizzazione del lavoro tipica della fabbrica, che prevedeva il ripetersi delle stesse mansioni portando ad un'inevitabile alienazione, seguita da un appiattimento morale e personale nell'operaio.

Le caratteristiche riguardanti le condizioni di vita e di lavoro degli operai e i problemi sociali che ne conseguivano erano comuni a tutte le società che si trovavano ad affrontare un passaggio, più o meno forzato, dalla comunità rurale alla comunità di tipo neoindustriale. Quest'ultima sottostava a regole molto diverse rispetto alle comunità contadine, per questo poteva causare profonde difficoltà di adattamento nei braccianti che dovevano iniziare ad intraprendere il lavoro di operai.

I rapporti sociali erano strutturati in maniera diversa, poiché erano guidati dalla disciplina di fabbrica e dalla divisione del lavoro, concetti molto distanti dalla mentalità del contadino autogestito. Il cambiamento non coinvolse quindi solamente l'ambito lavorativo, ma si estese con prepotenza anche alla vita quotidiana della comunità e alle sue norme sociali. Si vennero a delineare quelli che furono poi definiti "nuovi rapporti feudali"<sup>12</sup>, termine che rispecchia la preponderanza del capitale sulla manodopera.

Il distacco dall'economia di stampo rurale però non avvenne da subito in maniera completa, poiché in molte comunità permaneva il doppio ruolo di operaio e contadino. Questo aspetto denotava la volontà del lavoratore di cercare di realizzare se stesso anche laddove il lavoro di fabbrica non glielo permetteva, garantendogli una sensazione di indipendenza e di autosufficienza che da operaio non gli era concessa.

*"Il lavoratore si illude di essere, come sempre, un microcosmo produttivo e non soltanto uno strumento dipendente nel generale ingranaggio capitalistico".*<sup>13</sup>

Ciò non significava che lavorare la terra fosse meno duro del lavoro in fabbrica; semplicemente questo tipo di attività era caratterizzato da una maggiore autonomia, dal momento che la famiglia contadina si gestiva in maniera indipendente, dividendosi i compiti da svolgere nell'arco della giornata e ricoprendo mansioni diverse ogniquale volta vi si presentasse la necessità.

---

<sup>12</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale, Paternalismo industriale e città sociali in Italia* (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 21

<sup>13</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 24

Il lavoro dell'operaio era al contrario organizzato interamente dal capitalista, che imponeva una suddivisione fissa di ruoli e mansioni definendone precisamente le tempistiche, senza prevedere alcuna forma di rotazione.

La figura dell'operaio-contadino iniziò a venire meno man mano che il lavoro divenne più sistematico, fino a scomparire completamente con l'introduzione delle macchine nel processo di produzione. La crisi agraria degli anni Ottanta inoltre contribuì alla decadenza della coesistenza tra manifattura e comunità contadina e all'espansione dei rapporti capitalistici.

Una volta assorbiti completamente dal sistema di fabbrica, gli operai iniziarono a provare risentimento nei confronti delle pessime condizioni di lavoro e della ripetitività delle mansioni, causando fenomeni quali assenteismo e disaffezione nei confronti del proprio impiego.

La difficoltà maggiore riscontrata dagli imprenditori era quella di mantenere il controllo sugli operai posti alle loro dipendenze, e sviluppare una linea di condotta che avrebbero dovuto seguire, rispettando la netta divisione dei ruoli e la loro subordinazione al padrone. Il diffondersi del malcontento tra i lavoratori fece nascere nei proprietari delle fabbriche la necessità di agire per compensare il mancato intervento dell'autorità politica, per questo iniziarono a cercare delle soluzioni per ottenere una maggiore stabilità della forza lavoro, elemento essenziale per la sopravvivenza dei loro sistemi produttivi.

### **2.2.2 Il protopaternalismo ottocentesco (1860-1900)**

La scarsa stabilità della forza lavoro e l'inasprirsi della cosiddetta "questione sociale" spinsero gli imprenditori a ricercare delle soluzioni per placare il malcontento che si andava velocemente diffondendo tra gli operai. Era necessario infatti risolvere quelle problematiche di tipo sociale che avevano un impatto determinante sulla produzione e che con l'avanzare del tempo avrebbero potuto comportare serie difficoltà nella continuazione dell'attività delle fabbriche.

L'elevato tasso di assenteismo, la disorganizzazione del lavoro e la scarsa produttività individuale erano le difficoltà principali da affrontare per riuscire a rendere più efficiente la produzione, ma gli imprenditori non potevano non tenere in considerazione anche le problematiche riguardanti le pessime condizioni degli alloggi degli operai, nonché la loro istruzione insufficiente.

Tra il XVIII e il XIX secolo lo sviluppo industriale europeo era guidato dal settore tessile, e già dal XIX secolo nacquero in Italia i primi stabilimenti che realizzavano questo tipo di produzione attraverso l'utilizzo di sistemi meccanici. I principali lanifici erano collocati in Piemonte e in Veneto, in quanto le città di Padova, Vicenza e Verona vantavano una storia di produzione laniera risalente al Medioevo che si è poi andata sviluppando fino ai giorni nostri, sostenendo la crescita di veri e propri distretti economici.

Il ruolo fondamentale del Veneto nel panorama economico nazionale emerse già a partire dagli inizi dell'industrializzazione, grazie al ruolo trainante assunto in questo settore dal Lanificio Rossi, azienda vicentina che funse da esempio per gli imprenditori italiani che decisero di intraprendere la strada del paternalismo.

La Lombardia era invece specializzata nella lavorazione della seta e del cotone. La produzione serica, di origine più antica, consisteva nell'allevamento del baco da seta e nella preparazione del filato, mentre il settore cotoniero iniziò a svilupparsi a partire dagli anni Trenta dell'Ottocento, grazie all'introduzione dei filatori meccanici. Entrambe le produzioni diedero a loro volta origine a specifici distretti industriali, proprio come era accaduto per la lavorazione della lana in Veneto e Piemonte.

Le prime manifestazioni di paternalismo si verificarono proprio in aziende del settore manifatturiero collocate in queste regioni del Nord Italia. Il paternalismo si configurava come un tentativo di risolvere la "questione sociale" e di contrastare le problematiche scaturite dalla nascita del sistema di fabbrica. Il primo passo da compiere era trasformare un artigiano rurale o un contadino in operaio, combattendo l'indisciplina e l'ostilità verso il lavoro industriale. A questo proposito l'imprenditore Alessandro Rossi, proprietario del lanificio Rossi di Schio, a Vicenza, in una lettera del 1863 all'amico Fedele Lampertico si espresse in questo modo:

Gli operai qui sono per così dire una generazione nuova – i loro padri non conoscevano la disciplina delle fabbriche organizzate, perché per lo più in antico lavoravano nelle loro case, senza orario fisso, né fissa mercede. [...] O la generazione nuova non è ancor matura – oppure, scosso già nei nostri tempi ogni principio di autorità per altri esempi, s'infiltra l'apatia anche nelle classi operaie.<sup>14</sup>

Da questa lettera di Rossi emergeva la chiara necessità di formare la nuova classe operaia attraverso il distacco dalla comunità contadina, ma evitando di causare una lacerazione sociale che avrebbe potuto peggiorare una situazione già complessa.

---

<sup>14</sup> E. Franzina, *Alle origini dell'Italia industriale: ideologia e impresa in Alessandro Rossi*, ("Classe", n.4, Bari, 1971) citato da Ramella F., prefazione a Guiotto L., *La fabbrica totale*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 10

Il paternalismo dunque si configurava come un modo per accentuare il controllo sulla forza lavoro, e il suo obiettivo non era un interessamento ai problemi sociali fine a se stesso, bensì l'aumento della produttività delle fabbriche e la subordinazione del proletario al meccanismo di controllo governato dal capitalista.

La formazione degli operai doveva essere operata dal punto di vista della disciplina, ma anche dal punto di vista del lavoro stesso, cercando di ricorrere solo a brevi periodi di apprendistato e facendo venire meno l'usanza del lento trasferimento di sapere che avveniva tra il maestro e il garzone nella tradizione artigiana. Inoltre, il lavoratore doveva accettare il fatto che il proprio lavoro fosse orientato a garantire il funzionamento delle macchine impiegate nella produzione.

Questa prima fase del paternalismo, definita protopaternalismo, era quindi puramente strumentale e non presentava la profonda componente ideologica che gli economisti appartenenti alla Scuola Lombardo-Veneta si erano prefigurati, denotando quindi la difficoltà di applicare nella pratica le virtuose teorie da loro enunciate.

Le infrastrutture costruite dagli imprenditori avevano il fine di garantire la vicinanza degli operai alla fabbrica, ed erano organizzate in maniera elementare per assolvere alla loro funzione puramente pragmatica.

I primi villaggi operai in Italia nacquero verso la seconda metà dell'Ottocento, concentrandosi soprattutto nel nord della penisola. Imprenditori quali i Rossi di Schio e i Crespi in Lombardia divennero dei veri e propri modelli da seguire, sia per il loro talento imprenditoriale che per la perfetta organizzazione delle attività che ruotavano attorno al sistema di fabbrica. Erano considerati degli innovatori delle attività produttive e non, poiché utilizzavano tecnologie all'avanguardia senza tralasciare gli aspetti sociali e previdenziali del lavoro. Furono infatti tra i primi imprenditori a comprendere la necessità di realizzare i villaggi operai.

Nella maggior parte dei casi gli insediamenti si collocarono vicino ai corsi d'acqua, in una posizione marginale rispetto alle città preesistenti. Queste località isolate erano contraddistinte da una scarsa disponibilità di manodopera, per questo era fondamentale la costruzione di abitazioni che permettessero alla forza lavoro di trasferirsi in prossimità della fabbrica.

I nuovi insediamenti, unitamente ad altri servizi utili alla vita collettiva, divennero presto dei villaggi completamente indipendenti ed autosufficienti che segnarono il definitivo distacco dalle comunità rurali.

L'isolamento rappresentava anche un mezzo per appianare il conflitto sociale, mantenendo il controllo sui lavoratori ed evitando possibili scontri o proteste. Il villaggio operaio diventava quindi un luogo di "pace sociale"<sup>15</sup> imposta dall'imprenditore attraverso le regole e l'organizzazione della vita del proletariato, sia fuori che dentro la fabbrica.

L'interesse nei confronti dei problemi operai e le prime concrete forme di assistenzialismo, per quanto funzionali alla produttività, diedero origine a notevoli miglioramenti nelle condizioni dei lavoratori.

Vennero istituite numerose scuole, spesso interne alla fabbrica, sia di tipo tecnico che finalizzate all'istruzione primaria, che segnarono l'inizio del nuovo piano di sviluppo culturale promosso dagli industriali, decisi a colmare le lacune lasciate dalla pubblica amministrazione.

Per colmare la carenza di autonomia che contraddistingueva le mansioni svolte dagli operai, l'imprenditore ricorreva anche ad organismi organizzativi finalizzati a condurre il tempo libero. Tra questi organismi figuravano anche le società di mutuo soccorso, che sullo stampo delle antiche corporazioni d'arte garantivano assistenza, anche economica, ai soci. La creazione di queste istituzioni era orientata a rendere meno complicata la vita dell'operaio al di fuori della fabbrica, in modo tale da permettergli di impiegare tutte le proprie energie nella produzione e nel lavoro. Ad esempio, la costruzione degli asili nei pressi delle fabbriche permise alle donne di lavorare senza preoccuparsi di dover trovare una sistemazione per i figli piccoli.

Le società di mutuo soccorso, unitamente alle casse di previdenza, avevano lo scopo di garantire una stabilità economica all'operaio in caso si dovesse trovare in difficoltà a causa di malattie o infortuni, e allo stesso tempo portavano un forte vantaggio all'imprenditore, poiché trasmettevano alla forza lavoro un grande senso del risparmio e della collaborazione interclassista.

### **2.2.3 Il paternalismo maturo (1900-1930)**

Tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento la scoperta di nuove fonti energetiche come l'elettricità e la costruzione di nuove reti di trasporto ferroviario e

---

<sup>15</sup> Introduzione a Ciuffetti A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle "comunità globali": villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, (Perugia, Crace, 2004), p. V

stradale permisero la nascita di nuove industrie, in particolare nel settore metallurgico e in quello meccanico.

La nuova ondata di industrializzazione coinvolse anche le città, sia quelle di maggiori dimensioni come Torino e Milano, sia i piccoli centri. L'obiettivo della nuova localizzazione spesso era il raggiungimento delle fonti energetiche necessarie alla produzione per i nuovi settori in via di sviluppo. La presenza degli stabilimenti rafforzò l'immagine delle grandi città industriali e nei centri minori fu il fattore trainante della crescita.

Il problema del sovraffollamento e della carenza di infrastrutture era ancora presente, e le amministrazioni pubbliche sembravano non avere le risorse finanziarie necessarie per farvi fronte.

Nel 1902 Luigi Luzzatti propose una legge che fu poi approvata nel 1908, che prevedeva la nascita degli istituti autonomi per le case popolari, permettendo a enti quali le società di mutuo soccorso o a imprenditori di costruire delle abitazioni ad un costo minore rispetto a quello che sarebbe stato sostenuto per realizzare degli alloggi standard.

Fu proprio all'inizio del Novecento, più precisamente tra il 1904 e il 1920, che vennero costruite le prime case popolari, collocate in veri e propri quartieri operai realizzati nelle principali città, in particolar modo nell'area del Nord Italia in cui si svolgeva la produzione tessile.

Ciò fu possibile grazie al crescente potere degli imprenditori, che grazie ai loro mezzi economici e alla posizione autoritaria assunta tra la popolazione riuscivano ad acquisire la proprietà dei terreni per costruirvi infrastrutture e servizi adeguati per i loro operai.

Furono emanate nuove regolamentazioni al fine di migliorare la situazione igienico sanitaria e, a seguito dell'analisi del sistema di fognature e di scolo dell'acqua preesistente, alcuni villaggi operai considerati malsani vennero completamente abbattuti e ricostruiti.<sup>16</sup>

I villaggi operai nati verso la fine dell'Ottocento diedero spazio alla cosiddetta Città Sociale<sup>17</sup>, un ambiente organizzato che fungeva da punto di riferimento per l'intera vita dell'operaio, quindi sia per gli aspetti lavorativi che per quelli personali o familiari.

---

<sup>16</sup> Ciuffetti A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle "comunità globali": villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, (Perugia, Crace, 2004), p. 71

<sup>17</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 63

La Città Sociale non era semplicemente una città industriale, ma era definita secondo alcune caratteristiche ben precise, che la qualificavano sul piano strutturale ed ideologico. Le strutture urbane che la componevano venivano create specificatamente secondo le esigenze strumentali che andavano a rispondere ai requisiti necessari per renderla una vera e propria città-fabbrica, caratterizzata da una divisione più o meno marcata tra le abitazioni e il luogo di produzione.

Innanzitutto, la posizione geografica denotava la necessità di approvvigionamento di determinate risorse, ma continuava ad avere lo stesso scopo di isolamento e autonomia ricercato dagli imprenditori paternalisti ottocenteschi.

Per garantire una maggiore autonomia agli operai, le abitazioni venivano concesse attraverso una forma di affitto “a riscatto”, che permetteva di versare una somma mensile che rappresentava il pagamento dell'affitto e una piccola quota del valore dell'abitazione, consentendo all'operaio di divenirne proprietario nel giro di 15-20 anni. Dal punto di vista ideologico, la mentalità collettiva era guidata dalle direttive dell'imprenditore, che continuava ad imporre il proprio monopolio culturale. La sua figura era vista dai sottoposti come depositaria di norme e valori basilari per il benessere della collettività, ed egli assumeva sempre di più il ruolo di padrone carismatico.

Il paternalismo maturo era finalizzato dunque all'ottenimento del consenso attraverso il conseguimento della pace sociale, realizzata tramite lo sviluppo di un modello culturale condiviso che vedeva l'azienda come una famiglia, con l'imprenditore che si poneva come una sorta di padre e di guida.

Con l'avvento della prima guerra mondiale, le fabbriche dovettero intensificare le proprie attività produttive, lasciando poco spazio allo sviluppo e alla diffusione della mentalità paternalista.

#### **2.2.4 Il regime fascista e il paternalismo protetto dei Marzotto**

L'incombere dell'ideologia fascista apportò nuovi cambiamenti nell'organizzazione della vita degli operai, in particolare attraverso la fondazione dell'Opera Nazionale Dopolavoro, che avvenne nel 1925. Questa istituzione aveva lo specifico obiettivo di gestire il tempo libero degli operai, plasmandone i comportamenti e le idee al fine di uniformarli il più possibile. Fu proprio il governo fascista ad esortare gli imprenditori ad adottare nuove forme di welfare aziendale, applicando nuovamente i principi del paternalismo, ma in chiave diversa.



La ricerca dell'efficienza messa in atto dal fascismo si rifaceva ai principi della scientificazione del lavoro teorizzati da Frederick Taylor, modificandone i valori fondamentali in un'ottica puramente strumentale alla propria ideologia.

L'organizzazione scientifica del lavoro si sarebbe dovuta quindi estendere anche alla vita privata degli operai e al loro tempo libero, grazie all'istituzione dell'OND.

L'Opera Nazionale Dopolavoro organizzava manifestazioni culturali, eventi sportivi e numerose altre attività che coinvolgevano tutta la famiglia. La distinzione tra vita lavorativa e vita privata stava via via venendo meno, in favore della configurazione di ciò che Luigi Guiotto definì la cosiddetta "fabbrica totale"<sup>18</sup>.

Gli imprenditori avevano autonomia nella scelta della strategia da mettere in atto nei propri stabilimenti, operando in modo indipendente per le questioni interne, mentre le misure assistenziali e previdenziali erano gestite secondo le direttive impartite dal nuovo Stato sociale varato dal regime.

In Veneto, una famiglia di imprenditori che abbracciava l'ideologia diffusa dal regime fascista era quella dei Marzotto a Valdagno, in provincia di Vicenza, nata come una piccola tessitura laniera grazie a Luigi Marzotto, che la fondò agli inizi dell'Ottocento.

L'impresa tessile, durante tutto il suo sviluppo, vide come protagonista assoluto l'imprenditore, che aveva un rapporto diretto con la classe operaia, tra cui riscuoteva un forte consenso. Il paternalismo dei Marzotto si sviluppò attraverso tre generazioni di imprenditori seguendo una propria logica padronale che, pur aderendo alle fasi del paternalismo, le personalizzava applicando metodi diversi dagli altri industriali.

Il paternalismo dei Marzotto si poteva definire un paternalismo "protetto"<sup>19</sup>, poiché si sviluppava in accordo con le forze politiche, in una continua e crescente collaborazione. È questo che differenziava profondamente questa famiglia di industriali da Rossi, che seguiva una propria logica personale di cui elaborava personalmente i principi, evitando le influenze esterne.

Gaetano Marzotto jr. assunse la guida dell'azienda in concomitanza con l'avvento del fascismo, dando impulso ad un nuovo sviluppo dal punto di vista ideologico e produttivo. Il progetto di costruire una vera e propria Città Sociale era ben allineato con

---

<sup>18</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979)

<sup>19</sup> Guiotto L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, (Milano, Feltrinelli, 1979) p. 139

i programmi fascisti, poiché ne concretizzava l'aspirazione di unione e collaborazione tra le classi, dando vita ad una forma di corporativismo pienamente inserito in un'ottica gerarchica.

A Marzotto furono anche conferiti numerosi riconoscimenti da parte del regime, che nel 1939 arrivò a concedergli il titolo nobiliare di conte.

Il suo obiettivo era quello di realizzare una fabbrica integrata ed orientata all'innovazione, che fosse in grado di competere in un settore tradizionale quale quello laniero. Per riuscire a far fronte alla concorrenza, riteneva fosse fondamentale razionalizzare gli impianti e continuare ad aggiornare la tecnologia utilizzata, al fine di conseguire le economie di scala.<sup>20</sup>

Sotto la guida di Gaetano Marzotto jr. vennero istituite nuove forme di assistenzialismo, e nel 1925 venne creato un comitato con l'obiettivo di fondare un dopolavoro aziendale, che avrebbe incluso un bar, sale da gioco e sale da lettura, oltre ad ambienti dedicati alla rappresentazione di spettacoli.

Successivamente venne operata un'estensione dell'asilo infantile già esistente e si costruirono nuove abitazioni destinate agli operai e alle famiglie, oltre a numerose altre infrastrutture dedicate all'istruzione, come la Casa dei Balilla fondata nel 1935.

Con la caduta di Mussolini nel 1943, Gaetano Marzotto jr. si allontanò da Valdagno per il timore di ritorsioni, relegandosi ad un esilio volontario, inizialmente vivendo a Portogruaro e successivamente all'estero.

---

<sup>20</sup> Roverato G., *La cultura imprenditoriale veneta*, estratto da Schema, rivista di storia economia società politica redatta nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Padova (numero monografico 11-12/1983, *Laboratorio veneto*)

### **3. MANIFESTAZIONI DI PATERNALISMO AL DI FUORI DELL'ITALIA: GLI STATI UNITI E LA FRANCIA**

#### **3.1 IL PATERNALISMO NEGLI STATI UNITI**

##### **3.1.1 La diffusione del paternalismo a livello globale**

Il paternalismo non si poteva definire un fenomeno prettamente italiano, poiché nel corso del XIX secolo si manifestò anche in altri Paesi, europei e non solo.

Il villaggio operaio conosciuto con il nome di “Nuova Schio” non differiva particolarmente dagli insediamenti costruiti in Francia, in Germania o in Inghilterra.

In Francia i villaggi operai più famosi erano quelli presenti a Noisiel e Mulhouse, mentre in Germania la concentrazione industriale gravitava attorno alla città di Essen. In Gran Bretagna, l'imprenditore Titus Salt fece erigere il noto villaggio di Saltaire, che fu tra i modelli presi come riferimento dagli imprenditori italiani.

Tuttavia, la presenza di insediamenti industriali non presupponeva l'utilizzo di una forma di management orientata al paternalismo, che difatti non era riscontrabile in tutte le aree produttive citate. Al contrario, la creazione di forme abitative dedicate agli operai era tra i principali obiettivi, poiché si rendeva sempre più necessaria al crescere della produzione e quindi della manodopera impiegata.

A livello globale, le relazioni tra imprenditore e lavoratore basate sulla fiducia e sulla corresponsione di benefici previdenziali e sociali si potevano riscontrare in molte culture; ad esempio, nelle piantagioni presenti in America Latina, nei villaggi delle Filippine e in Sudafrica il paternalismo svolse un ruolo chiave nelle attività agricole durante il XX secolo.

Gli episodi di paternalismo più rilevanti avvenuti contemporaneamente al suo sviluppo in Italia si ebbero però nel sud degli Stati Uniti e nel nord della Francia.

##### **3.1.2 Sviluppo di forme di paternalismo nel settore agricolo del sud degli Stati Uniti durante la Ricostruzione**

In seguito alla guerra di Secessione che ebbe luogo negli Stati Uniti tra il 1861 e il 1865, i proprietari delle vaste piantagioni presenti negli Stati del sud si trovarono a dover affrontare una mancanza di disponibilità di manodopera dovuta all'abolizione della schiavitù.

Prima della guerra, nel settore agricolo venivano impiegati milioni di schiavi privi di qualsiasi diritto civile e politico, costretti a lavorare duramente secondo le condizioni del padrone, da cui venivano severamente puniti in caso di disobbedienza.

La definitiva interruzione di questo sistema provocò la necessità, per i grandi proprietari terrieri, di rinnovare completamente la propria manodopera, dal momento che la maggior parte degli schiavi liberati si rifiutava di tornare a lavorare per il precedente padrone, a causa del timore di incorrere nuovamente nei maltrattamenti subiti durante la schiavitù.

Durante la Ricostruzione venne fondato da Abraham Lincoln il Freedmen's Bureau, un organismo temporaneo orientato alla primaria assistenza degli uomini liberati e delle loro famiglie, che tra i propri obiettivi aveva anche quello di stabilizzare il mercato del lavoro agricolo, fungendo da intermediario tra lavoratori e proprietari terrieri.

Una volta decaduta questa istituzione, la sua intermediazione cessò e le relazioni tra offerta e domanda di lavoro divennero dirette, pur lasciando irrisolto il problema del rilevante aumento del costo del lavoro.

L'offerta di lavoro era ampiamente maggiore della domanda, per questo la concorrenza era molto forte e spesso i lavoratori non esitavano a cambiare datore di lavoro in base all'attrattiva delle condizioni contrattuali offerte, causando tassi di turnover molto elevati. La mancanza di stabilità della forza lavoro impediva ai proprietari terrieri di mantenere una produzione agricola soddisfacente e continua, per questo molti di loro decisero di ricorrere a forme di retribuzione non monetaria per cercare di garantirsi la permanenza dei braccianti.

Le forme di paternalismo nate nel sud degli Stati Uniti si riconducevano quindi alla necessità di mantenere rapporti di lavoro duraturi e fruttuosi.

Per riuscire a raggiungere questo obiettivo, i proprietari terrieri iniziarono a fare leva su ciò di cui necessitavano maggiormente gli uomini liberati, ossia la protezione da un sistema sociale razzista e discriminatorio, non ancora pronto ad accoglierli come cittadini a tutti gli effetti. Nonostante la liberazione degli schiavi, nel sud del Paese l'intera società rimaneva ostile ai neri, a partire dal sistema giudiziario che dimostrava di avere forti pregiudizi nei loro confronti.

I proprietari terrieri inizialmente si posero come protettori dei loro fedeli lavoratori neri, fornendo consigli ed assistenza durante le transazioni commerciali e nell'interazione con il resto della società e delle istituzioni. A partire dall'inizio del Novecento la

protezione si estese anche alle forme di violenza subite dagli uomini liberati, perpetrate da organizzazioni come il Ku Klux Klan.

Tra queste manifestazioni di odio figurava anche il *white capping*, un fenomeno diffuso in particolare nelle contee del Mississippi che consisteva nel rapire i giovani neri per obbligarli a lavorare in grandi tenute agricole in condizioni simili alla schiavitù.

Il datore di lavoro non si limitava a proteggere il lavoratore e a intercedere per lui nelle relazioni con il mondo esterno, ma gli forniva un'abitazione, assistenza medica e l'accesso a chiese e scuole.

Tali servizi non venivano erogati in alcun modo dalle istituzioni, poiché le politiche di welfare, già limitate, vennero ulteriormente ridotte in seguito alla nascita di un sistema di controllo sociale che manteneva esigua la spesa per l'istruzione e per l'assistenza agli anziani, ed escludeva completamente i neri e gli indigenti dal processo elettorale, privandoli dei propri diritti civili e permettendo atti di violenza nei loro confronti.

L'assenza delle basilari forme di tutela ed assistenza da parte dello Stato era negli interessi dei proprietari terrieri, che potendo sostituirsi alle istituzioni coglievano l'occasione per dare vita ad una forma di contratto implicito con i propri lavoratori, un contratto composto da regole non scritte che imponeva un livello di produttività efficiente e massima lealtà, in cambio dell'erogazione di servizi e di protezione nei confronti dei sottoposti.

L'adozione del paternalismo permetteva di mantenere basso il costo del lavoro, evitando le spese relative ad un tasso di turnover elevato, e allo stesso tempo rendeva la manodopera più affidabile, poiché il bracciante temeva che infrangendo le regole stabilite dal contratto implicito avrebbe perso tutti i benefici derivanti da esso. Inoltre, la sua fedeltà era dovuta in particolar modo all'incremento del costo relativo all'abbandono dell'impiego, che avrebbe causato la perdita di ogni vantaggio acquisito.

Ciò riduceva sensibilmente anche il costo relativo al monitoraggio della forza lavoro, che richiedeva un controllo meno serrato rispetto al passato. Infatti, i servizi aggiuntivi rispetto alla paga non venivano visti dal lavoratore come una parte integrante del proprio contratto, e dunque come una mera transazione di mercato, bensì come un atto di benevolenza da parte del proprio datore di lavoro, portando così ad un maggiore livello di gratitudine e lealtà nei suoi confronti.

Al fine di mantenere un tale sistema di retribuzione, i proprietari terrieri dovevano assicurarsi che le istituzioni governative non provvedessero a fornire servizi e ad accrescere gli interventi in materia di welfare, poiché ciò avrebbe reso meno attrattivi i

benefici offerti con il contratto implicito, annullando l'efficacia dei provvedimenti assistenziali offerti dalle politiche paternaliste.

Affinché i servizi erogati rimanessero puramente strumentali ad un'incentivazione della produzione, i padroni delle grandi tenute agricole utilizzavano il proprio potere per condizionare le decisioni del Congresso, comunicando direttamente con i politici di riferimento, al fine di mantenere un sistema sociale e giudiziario discriminatorio nei confronti delle minoranze. L'attitudine dei padroni a fomentare l'ostilità della società nei confronti dei neri attraverso l'influenza esercitata sulla classe politica doveva tuttavia rimanere circoscritta, poiché atti di violenza eccessivamente efferati avrebbero potuto incoraggiare un'emigrazione di massa che avrebbe inesorabilmente allontanato la forza lavoro dagli Stati meridionali.

L'assenza di interventi da parte del governo federale e del settore privato rendevano l'accettazione dei benefici paternalistici necessaria per i lavoratori, poiché questi non sarebbero stati loro forniti in nessun altro modo. Specialmente per i neri era importante garantirsi la protezione del padrone, che interveniva a loro favore in qualsiasi tipo di transazione commerciale o di problematica legale.

Se questi servizi fossero stati erogati dalle istituzioni, il costo del lavoro e del controllo sulla manodopera sarebbe tornato ad essere molto elevato come lo era stato in seguito all'abolizione della schiavitù.

Questo fenomeno era presente esclusivamente negli Stati del Sud per dei motivi ben precisi. Innanzitutto, la vastità dei possedimenti terrieri dei grandi proprietari permetteva loro di ottenere economie di scala nella produzione dei benefici previdenziali; inoltre il forte potere politico garantiva loro di poter fornire servizi come l'assistenza legale, attraverso l'influenza esercitata sui giudici locali.<sup>21</sup>

Un'altra motivazione era riscontrabile nella numerosità della manodopera: questo portava a costi di controllo di elevata entità, di conseguenza l'abbassamento di tali costi generato dal paternalismo permetteva di ottenere un notevole risparmio economico.

Negli Stati Uniti, l'assistenza agli indigenti era stata affidata alle amministrazioni locali già dal periodo dei governi coloniali inglesi. Dopo la guerra però, per le piccole città era diventato impossibile riuscire a provvedere autonomamente ai poveri, a causa della grave scarsità di risorse a disposizione. Ciò iniziò a cambiare a partire dai primi due decenni del XX secolo, quando si risvegliò l'interesse della classe politica nei

---

<sup>21</sup> Alston L. J., Ferrie J. P., *Southern paternalism and the American welfare state*, (Cambridge University Press, Cambridge, 1999), p. 29

confronti dei bisognosi, dando il via ad una serie di finanziamenti alle comunità locali a partire dal 1930.<sup>22</sup>

La vera fine del paternalismo tuttavia fu segnata dall'avvento della meccanizzazione avvenuto a partire dagli anni Sessanta del Novecento, specialmente nel settore del cotone, che impiegava la maggior parte dei braccianti nel sud degli Stati Uniti.

Lo sviluppo scientifico rese meno necessario l'intervento dell'uomo e delle sue conoscenze specifiche, in quanto numerose mansioni iniziarono ad essere affidate alle macchine. Questo profondo cambiamento nel metodo di produzione contribuì a ridurre notevolmente il costo del lavoro, e portò ad un aumento del tasso di disoccupazione e a una forte emigrazione dal Sud rurale verso il Nord del Paese.

In questo contesto, i benefici paternalistici offerti dai proprietari terrieri risultavano non essere più convenienti come in passato, dal momento che la riduzione dei posti di lavoro aveva condotto ad un automatico abbassamento del tasso di turnover.

Dunque, la minaccia della disoccupazione fungeva da incentivo ad aumentare la propria produttività, senza la necessità di unire al contratto di lavoro quelle norme tacite che nel periodo della Ricostruzione avevano garantito la permanenza della manodopera migliore.

Dagli anni Sessanta, le riforme del sistema della Grande Società programmate da Lyndon B. Johnson, mirate all'assistenza nei confronti degli indigenti e all'abolizione dei pregiudizi razziali, portarono a nuovi investimenti nel campo dell'istruzione e del settore previdenziale. Grazie a questi provvedimenti, anche i lavoratori poterono rinunciare senza particolari problematiche ai benefici paternalistici, poiché le istituzioni governative si erano sostituite ai datori di lavoro nel fornire i servizi fondamentali ai cittadini.

Dunque, in contemporanea alla riduzione della convenienza di adottare il paternalismo per i proprietari terrieri, si univa la mancanza di efficacia che questo avrebbe sortito in seguito all'intervento governativo, decretandone definitivamente il termine.

---

<sup>22</sup> Alston L. J., Ferrie J. P., *Southern paternalism and the American welfare state*, (Cambridge University Press, Cambridge, 1999), p. 51

## **3.2 IL PANORAMA FRANCESE TRA LA FINE DELL'OTTOCENTO E L'INIZIO DEL NOVECENTO**

### **3.2.1 I flussi migratori verso la Francia e l'incidenza del paternalismo sulla composizione della forza lavoro**

Durante il XIX secolo, il fabbisogno francese di manodopera portò il governo ad adottare politiche liberaliste che prevedevano la libera entrata degli operai stranieri intenzionati a lavorare in Francia, permettendo loro di inviare le rimesse ai propri Paesi d'origine. In questa fase le istituzioni si ritrovarono ad affrontare la contrarietà dell'opinione pubblica, che fomentava sempre di più un sentimento xenofobo orientato alla limitazione dei flussi migratori.

L'importanza dell'immigrazione si poteva ricondurre alla necessità della Francia di essere competitiva sui mercati internazionali, sostenendo costi di produzione e di manodopera molto bassi. La forza lavoro disponibile all'interno del Paese era insufficiente, e il tasso di crescita della popolazione risultava essere in continuo declino. Nonostante l'ampia eccedenza della domanda di lavoro rispetto all'offerta portasse il livello dei salari ad essere elevato, ciò non era sufficiente a garantire un basso turnover, dal momento che gli operai avevano la tendenza a cambiare occupazione di frequente. Per questo motivo, al fine di incentivare la stabilità del lavoro, non venivano offerti solo salari elevati, bensì anche benefici supplementari quali servizi abitativi e assistenza medica.

Nel XIX secolo, la Francia era il Paese che riceveva i flussi migratori più intensi di qualsiasi altro. Il 41% della popolazione straniera presente in Francia era di nazionalità belga o italiana, ed era occupata perlopiù nelle industrie della zona settentrionale. Il numero di italiani crebbe del 700% tra il 1851 e il 1911, fino a raggiungere il 36% degli immigrati.<sup>23</sup>

L'immigrazione belga divenne un fenomeno importante a partire dagli anni Sessanta dell'Ottocento, quando numerosi operai e braccianti lasciarono le misere condizioni di lavoro del settore agricolo ed industriale del Belgio in cerca di fortuna, dirigendosi verso le regioni settentrionali della Francia, in particolare nella città di Roubaix nelle Fiandre, caratterizzata in quel periodo da un intenso sviluppo del settore laniero.

---

<sup>23</sup> Aerts E., Beaud C., Stengers J., *Liberalism and paternalism in the 19<sup>th</sup> century, Tenth International Economic History Congress*, (Leuven University Press, Leuven, 1990), p. 41



Il livello dei salari in Francia era di gran lunga più elevato di quello belga, di conseguenza gli immigrati si adattavano a svolgere gli impieghi più umili e spesso disdegnati dalla popolazione locale, come il lavoro nelle miniere, continuando nonostante questo ad essere bersaglio di critiche da parte dei francesi.

A partire dall'ultimo decennio del XIX secolo, i lavoratori belgi iniziarono a non stabilirsi più all'interno del confine francese, preferendo vivere lungo la frontiera e recandosi in Francia solo per lavorare. Questo cambiamento fu permesso dallo sviluppo dei sistemi di trasporto, che consentiva loro di fare i pendolari, spostandosi quotidianamente tra i due Paesi.

Risiedere in Belgio risultava essere più economico, e permetteva di sfruttare i benefici previdenziali offerti dallo Stato francese come programmi assicurativi e pensionistici, evitando di prestare servizi che erano obbligatori per i cittadini francesi, tra cui la leva militare.

L'opposizione da parte dei leader socialisti del Nord si faceva sempre più intensa, poiché essi erano portavoce dei lavoratori francesi, che vedevano la concorrenza belga come una minaccia. A difesa degli immigrati si posero gli industriali, per i quali la forza lavoro straniera rappresentava una componente importante per la continuazione della propria produzione in un periodo di scarsa disponibilità di manodopera locale.

Gli immigrati italiani erano principalmente occupati nelle miniere della Lorena, e anch'essi si trovavano a doversi scontrare con l'ostilità della popolazione locale, nonostante la loro permanenza nel Paese fosse solo temporanea. Difatti, gli italiani presenti in Francia erano perlopiù giovani celibi, il cui obiettivo era accumulare dei risparmi attraverso il duro lavoro nelle miniere di ferro, per riuscire poi a tornare in patria o a trasferirsi negli Stati Uniti.<sup>24</sup>

La vicinanza della Lorena al confine tedesco portava spesso gli immigrati italiani a cambiare lavoro, spostandosi tra la Francia, il Lussemburgo e la Germania.

Lo sviluppo del paternalismo nel nord della Francia avvenne in modo discontinuo e non uniforme, dal momento che ogni industriale tendeva a perseguire un percorso indipendente, sperimentando le soluzioni ritenute migliori.

Il sistema di servizi paternalistici più ampio veniva offerto dalle compagnie minerarie del dipartimento del Nord, grazie alla costruzione di città aziendali laddove in precedenza non vi erano veri e propri centri abitati.

---

<sup>24</sup> Aerts E., Beaud C., Stengers J., *Liberalism and paternalism in the 19<sup>th</sup> century, Tenth International Economic History Congress*, (Leuven University Press, Leuven, 1990), p. 43

L'interesse degli industriali non riguardava solamente la soddisfazione della necessità di creare alloggi per avvicinare la manodopera alle miniere, bensì era orientato anche al benessere e alla comodità degli operai, dal momento che la fornitura di tali servizi avrebbe migliorato le loro condizioni in misura maggiore rispetto ad un semplice aumento del salario. Per questo motivo dal 1914 le città aziendali iniziarono ad essere attrezzate con scuole, mense ed ospedali, favorendo il definitivo trasferimento in Francia di molti lavoratori, soprattutto belgi.

Il paternalismo francese dunque aveva come obiettivo quello di attrarre il maggior numero di lavoratori belgi, italiani e tedeschi possibile, attraverso la corresponsione di salari elevati e benefit, ponendo le basi per la nascita di un sistema di welfare erogato dallo Stato e dalle istituzioni locali. Una fornitura pubblica di tali servizi avrebbe permesso di distribuire il costo sostenuto tra tutti i contribuenti attraverso il pagamento delle tasse, e avrebbe garantito il raggiungimento di un numero maggiore di lavoratori.

### **3.2.2 Villaggi operai in Francia: Mulhouse, Le Creusot e Ville Menier**

Nel XIX secolo i villaggi operai francesi si concentrarono principalmente nella zona del Passo di Calais e nel Nord, nella città alsaziana di Mulhouse e in Borgogna. Nel dipartimento del Nord le abitazioni operaie vennero costruite nelle vicinanze delle miniere di carbone, secondo schemi geometrici che prevedevano una rete di strade che rendesse il tragitto dalle case al luogo di lavoro il più agevole possibile.

A Mulhouse vennero costruiti numerosi villaggi operai attraverso l'associazione di tutti gli imprenditori dell'area. I quartieri avevano lo scopo di mitigare la problematica del sovraffollamento attorno alle miniere e alle fabbriche, dal momento che le strutture igienico-sanitarie non erano sufficienti a soddisfare i bisogni dell'intera zona.

Il primo quartiere fu costruito dall'imprenditore André Koechlin, padrone della fabbrica tessile più importante della città, che tra il 1830 e il 1843 occupò anche l'incarico di sindaco di Mulhouse.

Tra il 1853 e il 1854 un altro quartiere degno di nota venne eretto da un altro imprenditore tessile, Jean Dollfus, a capo dell'associazione di industriali che fondò la *Società Mulhousienne des Citées ouvrières*, finanziata in parte anche dallo Stato francese.

Il villaggio operaio in questione era costituito da 792 case a uno o due piani costruite secondo il modello definito la *mulhousienne*, ed altri edifici destinati ad un uso pubblico

come bagni, mense e biblioteche. Le abitazioni venivano affittate con la possibilità di riscatto, esattamente come avveniva nei quartieri italiani. Nel 1867 il 90% delle case risultava quasi completamente riscattato.<sup>25</sup>

Un altro quartiere operaio, Le Creusot, venne costruito nel dipartimento della Saona e Loira, presso la città di Chalons sur Saône, dove sorgevano importanti impianti siderurgici. Tale collocazione era stata privilegiata grazie alla presenza di un corso d'acqua che facilitava il trasporto dei prodotti, essendo collegato ai fiumi della Loira e della Saona.

Con il continuo sviluppo delle industrie permesso dall'operato dei fratelli Schneider che acquisirono Le Creusot nel 1836, crebbe anche la numerosità della popolazione locale, rendendo necessaria la costruzione di vere e proprie città. L'insediamento operaio arrivò a contare 35000 abitanti nel 1911, un numero rilevante se si pensa che in origine, nel 1826, la popolazione era di sole 1300 unità.<sup>26</sup>

In origine le abitazioni di Le Creusot erano dei grandi palazzi-dormitorio, ma nel tempo si fece vivo il bisogno di progettare un piano urbanistico con spazi e dimensioni ben definite, che comprendesse anche abitazioni di tipo monofamiliare e strutture pubbliche come scuole, parchi e chiese.

L'intenzione di integrare il più possibile gli operai che risiedevano nel villaggio fu però ostacolata dalle profonde differenze tra i gruppi impiegati nelle imprese siderurgiche: pur essendo un dato di fatto che i lavoratori francesi guardassero con ostilità gli immigrati, era vero che anch'essi tendevano ad isolarsi formando dei gruppi secondo la propria nazionalità, concentrandosi in determinati quartieri a seconda del proprio Paese di provenienza.

Un ulteriore insediamento operaio che rappresentò un riferimento per gli imprenditori tessili italiani fu Ville Menier, nella zona di Parigi. Emile Menier era un importante industriale nel settore della produzione di cioccolato, e nel 1864 fece erigere il villaggio accanto al proprio stabilimento. Ville Menier si configurava come una vera e propria cittadina dotata dei principali servizi e di alloggi monofamiliari e plurifamiliari, non caratterizzati però dalla possibilità di riscatto.

---

<sup>25</sup> Ciuffetti A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle "comunità globali": villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, (Perugia, Crace, 2004), p. 21

<sup>26</sup> Ciuffetti A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle "comunità globali": villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, (Perugia, Crace, 2004), p. 21



## **4. DAL PATERNALISMO OTTOCENTESCO AL WELFARE DEI GIORNI NOSTRI: LA SITUAZIONE IN ITALIA**

### **4.1 IL SECONDO WELFARE E IL RUOLO DELLE IMPRESE**

Una volta terminata la seconda guerra mondiale, l'Italia attraversò un periodo di crescita economica che perdurò fino alla fine degli anni '70, durante il quale la continua espansione della manifattura permise un generale innalzamento del livello dei salari, che fu accompagnato dalla predisposizione di importanti programmi di welfare aziendale. La stabilità delle carriere lavorative e l'esiguo tasso di disoccupazione caratterizzavano un periodo di fioritura economica ben diverso dalla situazione che si presenta attualmente in Italia, contraddistinta dalla prevalenza del settore terziario, da una crescente competizione internazionale, maggiore flessibilità dei processi produttivi e soprattutto da un serrato sviluppo tecnologico. L'unione di questi elementi ha portato ad una crescita incerta e a minore stabilità delle posizioni lavorative, poiché la flessibilità dei processi ha avuto il proprio riscontro anche nella necessità di avere a disposizione una manodopera altrettanto flessibile.

Il termine della prosperità economica e dell'elargizione di ampi benefici di welfare ebbe inizio a partire dalla crisi energetica del 1973, segnando la nascita di ciò che Paul Pierson definì un periodo di "austerità permanente"<sup>27</sup>, caratterizzato da una crescente attenzione dei governi verso il contenimento della spesa pubblica e da profondi cambiamenti all'interno della società.

In Italia, il divario sociale andò via via aumentando a causa di un sistema di welfare inadatto, che favoriva gruppi di persone già beneficiari di vantaggi economici, lasciando in disparte chi necessitava di un aiuto reale, riducendone il benessere in maniera rilevante.

Le nuove esigenze nate con il configurarsi di un nuovo quadro economico coinvolgevano la società nel suo insieme, e richiedevano interventi specifici al fine di placare l'instabilità in ambito occupazionale e di provvedere ai bisogni dei cittadini con un'assistenza adeguata. La principale necessità riguardava la creazione di servizi per

---

<sup>27</sup> PIERSON P., *The New Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, 2001 in: MALLONE G., *La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede in Percorsi di secondo welfare*, Web, 15 novembre 2011.

l'impiego, utili a favorire il collocamento dei giovani nel mondo del lavoro e il ricollocamento di coloro che si trovavano a dover cambiare impiego per motivi indipendenti dalle loro scelte, e l'introduzione di sussidi per sostenere i lavoratori precari e i disoccupati.

Si rendevano doverosi interventi anche a favore delle famiglie, la cui configurazione era andata modificandosi in seguito all'emancipazione femminile, che portava le donne a svolgere il doppio ruolo di madri e lavoratrici. Inoltre, era fondamentale anche la predisposizione di un sistema di assistenza e di aiuto economico nei confronti degli anziani, che spesso erano a carico delle stesse famiglie che non sempre disponevano dei mezzi per occuparsi di loro.

I governi si trovarono dunque a dover riformulare i propri programmi di welfare, combinando la necessità di contenere la spesa pubblica con quella di garantire il benessere dei cittadini, trovando un equilibrio che garantisse una diminuzione del sentimento di incertezza che andava via via diffondendosi. Alcuni Paesi, tra cui l'Italia, dovettero fare i conti con decenni di welfare mal distribuito e non funzionale, mentre altri Stati, come quelli del Nord Europa, riuscirono a calibrare in maniera efficiente la spesa pubblica in modo tale da poter offrire servizi universalistici.

La crisi del 2008 non fece che accrescere la difficoltà del governo italiano a dare vita ad una forma di stato sociale pienamente funzionale, ponendo le basi per ciò che viene definito un "secondo welfare", generato dal contributo di vari attori pubblici e privati.

In questo contesto, risulta fondamentale il ruolo delle imprese, che creano un nesso tra lo sviluppo produttivo e l'impegno sociale nei confronti della comunità di riferimento, dando sempre più forza al concetto di *corporate social responsibility*. Con questo termine si vuole definire una forma di strategia aziendale che pone al centro il benessere e il progresso della società, andando a creare un valore condiviso tra l'azienda e i propri stakeholder. Tale concezione si allontana dalle teorie neoclassiche che consideravano l'impegno sociale come un mero vincolo e un freno alla realizzazione dei profitti, e al contrario promuove il dialogo tra l'impresa e il contesto circostante, che considera una fonte di ricchezza.

Le imprese possono accrescere la propria competitività attraverso la comprensione e la soddisfazione dei bisogni della popolazione, facendo dell'impegno sociale una fonte di innovazione in grado di differenziarle dalla concorrenza. Andando a coprire il vuoto istituzionale lasciato dai governi, le imprese possono acquisire un potere politico al

punto da intervenire efficacemente in un sistema di governance multi-attore e multi livello.<sup>28</sup>

Il quadro normativo e fiscale detiene in ogni caso un ruolo fondamentale nello sviluppo delle politiche di welfare aziendale, dal momento che gli articoli 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi predispongono degli sgravi fiscali che rendono più conveniente per i datori di lavoro fornire benefici sotto forma di beni e servizi per i propri dipendenti, anziché aumentarne lo stipendio.

Numerose aziende, tra cui Luxottica, corrispondono come premio di risultato ai propri lavoratori servizi di welfare anziché quantità monetarie, in modo tale da poter usufruire delle agevolazioni predisposte dal sistema normativo e allo stesso tempo integrando i salari al fine di sostenere le famiglie durante il periodo della crisi.

Il welfare aziendale si configura come un accordo bilaterale tra impresa e lavoratore, sviluppando gli aspetti relazionali del contratto di lavoro attraverso una progettualità condivisa. Molto spesso le realtà imprenditoriali che erogano tali benefici sono quelle legate storicamente al territorio di appartenenza e al ruolo centrale dell'imprenditore.

*“Il territorio diviene lo spazio identitario dello sviluppo di una nuova governance multistakeholders in cui l'impresa, attraverso le sue azioni di welfare, diviene uno dei centri di erogazione delle intitolazioni di cittadinanza volte ad accrescere il benessere non solo dei propri lavoratori ma di tutti gli attori che su quel territorio gravitano”.*<sup>29</sup>

## 4.2 IL “MODELLO LUXOTTICA”

Ai giorni nostri, l'eredità del paternalismo originatosi nell'Ottocento si può riscontrare in numerose aziende presenti sul territorio italiano, ma particolarmente di spicco risulta essere il caso di Luxottica, azienda fondata nel 1961 ad Agordo, nel Bellunese, leader nel settore dell'occhialeria.

La pianificazione di un sistema di welfare nacque dalla necessità di comprendere i bisogni dei dipendenti, sostenendoli attraverso l'erogazione di servizi integrativi rispetto allo stipendio. A questo scopo, l'azienda nel 2009 diede inizio ad un periodo di analisi dei redditi e del potere d'acquisto dei lavoratori, per studiare gli ambiti di intervento adeguati. Si istituì dunque un sistema di retribuzione che corrispondeva servizi di

---

<sup>28</sup> Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, (Working Papers WP-2WEL 3/13, Centro Einaudi, 2013)

<sup>29</sup> A cura di Rizza R. e Bonvicini F., *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, (Franco Angeli, 2015), p. 44

welfare commisurati ai risultati aziendali raggiunti, al fine di motivare i dipendenti e accrescere il loro sentimento di appartenenza nei confronti dell'azienda.

Nel 2009, in seguito ad un accordo sindacale, venne istituita una delle forme di welfare che in seguito riscosse più successo, ossia il carello della spesa, unitamente alla cassa sanitaria, le borse di studio e il rimborso dei libri di testo. L'introduzione di tali misure portò ad una riduzione dell'assenteismo, un incremento della qualità e una connessa diminuzione degli scarti, andando a confermare l'efficacia del progetto messo in atto.

Il cosiddetto "modello Luxottica" non si sviluppò in maniera indipendente dal management, ma al contrario fu voluto principalmente dall'imprenditore Leonardo Del Vecchio, intenzionato a creare un pacchetto di benefit non monetari indirizzati inizialmente solo ad operai ed impiegati, ma che in seguito fu esteso anche a quadri e dirigenti. L'obiettivo di base del modello era la creazione di un circolo vizioso innescatosi attraverso l'aumento di efficienza riscontrato grazie ai piani di welfare, che avrebbe permesso un risparmio che a sua volta sarebbe stato investito nel welfare stesso.

Nel 2011 vennero introdotte delle misure volte a rendere più flessibile l'orario di lavoro dei dipendenti, al fine di garantire loro un'adeguata *work-life balance*, ossia la conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di vita.<sup>30</sup>

Gli strumenti di *work-life balance* adottati da Luxottica sono principalmente articolazioni temporali, ossia forme di flessibilità nell'orario di lavoro: la banca ore, la possibilità di part-time e il job sharing familiare, che permette al dipendente di essere affiancato o sostituito da un proprio familiare disoccupato o in cassa integrazione, per sostenere la famiglia nel periodo della crisi economica.

Al fine di rinnovare gli strumenti di welfare in maniera concorde con i nuovi bisogni sociali, nel 2013 si rese necessaria una nuova analisi delle necessità dei dipendenti, da cui emersero nuovi ambiti di possibile intervento, tra cui sostegno ai giovani, microcredito, assistenza sanitaria e *counselling*.

Le iniziative a favore dei giovani comprendono dei programmi di orientamento scolastico e professionale per facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro, nonché programmi finalizzati a ridurre l'abbandono scolastico, attraverso l'offerta di tirocini ai figli dei dipendenti solo a patto che essi completino gli studi. Inoltre, dal 2013 venne incrementato il numero delle borse di studio e il loro valore, e venne introdotto il rimborso integrale delle tasse universitarie.

---

<sup>30</sup> Costa G., Gianecchini M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, 3° ed., (McGraw-Hill, Milano, 2013)



Il successo delle iniziative paternalistiche di Luxottica si deve principalmente al forte legame con il territorio e alla centralità della figura dell'imprenditore Leonardo Del Vecchio, verso cui i dipendenti sentono un vero e proprio attaccamento emotivo.

La forza dell'iniziativa del management nel predisporre benefit e servizi per i dipendenti ha da sempre scoraggiato l'intervento delle organizzazioni sindacali, dal momento che la manodopera tende ad appoggiare maggiormente la dirigenza grazie alla forte relazione di appartenenza nei confronti dell'azienda e del territorio.

A partire da settembre 2017 Luxottica delinea programmi di welfare personalizzato che comprenderanno anche il check-up medico gratuito per i dipendenti, riaffermando la propria leadership nel campo dei servizi messi a disposizione dei lavoratori.

Lo stesso Leonardo Del Vecchio afferma che il successo di Luxottica nel mondo è dovuto in gran parte alla centralità del valore delle persone e al forte legame emozionale con l'azienda, che genera un senso di comunità.

Per questo motivo il welfare personalizzato terrà conto delle vere esigenze delle persone a cui si rivolge, sostenendole sia in ambito sanitario che nell'istruzione dei figli, ma anche negli aspetti legati alla cultura e al tempo libero.

La crescente volontà di essere vicini alle famiglie e di valorizzare il contributo dei dipendenti nella loro individualità si riassume nelle parole dell'imprenditore:

“La nuova fase del welfare Luxottica nascerà dall'ascolto dei bisogni dei nostri collaboratori per poter offrire loro una piattaforma di servizi ancora più a misura e personalizzata. Manterremo inoltre la natura solidaristica e integrativa del nostro sistema rispetto al welfare pubblico, per dedicare maggiore attenzione a chi ha più bisogno”.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Sito Web di Luxottica: <http://www.luxottica.com/it/arrivo-nuovo-welfare-flessibile-personalizzato-0>



## CONSIDERAZIONI FINALI

L'evoluzione del paternalismo ci fa comprendere non solo come esso nella storia sia stato usato per diverse finalità e per raggiungere determinati scopi di produzione, ma anche come nella realtà di oggi sia un importante strumento per creare coesione all'interno di un'azienda, incrementando il sentimento di appartenenza percepito dai dipendenti.

Se il paternalismo ottocentesco non era che un'imposizione unilaterale da parte dell'imprenditore, il welfare odierno si configura come il risultato di una progettualità condivisa che va a coinvolgere una pluralità di attori, in primis il lavoratore stesso. Difatti la pianificazione dei programmi di welfare non scaturisce da una mera esigenza della dirigenza, bensì dalla volontà di comprendere le necessità dei dipendenti per garantire loro un ambiente migliore in cui lavorare e la consapevolezza di far parte di una grande famiglia che provvede ai loro bisogni studiando interventi appositi.

Aziende come Lanerossi in passato e Luxottica oggi mostrano come sia importante pensare ai propri dipendenti e allo sviluppo di una propria cultura aziendale, affiancandola ad una cultura del lavoro ben precisa. Queste imprese confermano la validità del modello veneto e della strategia che vede intrecciarsi la crescita dell'azienda e lo sviluppo del territorio di appartenenza, non agendo come un'organizzazione indipendente, ma cogliendo le interazioni con la comunità come una risorsa e come una fonte di competitività.

Il confronto con le forme di paternalismo presenti all'estero inoltre ci fa dedurre come questa politica di management apporti un miglioramento alla vita dei dipendenti utile a rafforzare l'impresa e ad affrontare le problematiche sociali più diverse. Difatti dalla sua origine è stato utilizzato in contesti culturali ed economici molto differenti, portando nella maggior parte dei casi ad un aumento dell'efficienza e mitigando le questioni sociali, pur essendo stato utilizzato dalle aziende in modo puramente strumentale ai loro fini di produzione.

Inoltre, mentre l'imprenditore paternalista "illuminato" del passato si poneva come un sostituto dello Stato, in quanto quest'ultimo non era in grado di fornire ai cittadini servizi adeguati e condizioni di vita dignitose, ai giorni nostri le aziende operano al fianco delle istituzioni pubbliche in un'ottica di collaborazione tra impresa, politica e società, al fine di raggiungere un continuo incremento del benessere sociale.



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI E SITOGRAFICI

AERTS E., BEAUD C., STENGERS J., *Liberalism and paternalism in the 19<sup>th</sup> century*, Tenth International Economic History Congress, capitolo 4, Leuven, Leuven University Press, 1990.

ALSTON L. J., FERRIE J. P., *Southern paternalism and the American welfare state*, consultazione integrale, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.

BANDERA L., *Luxottica, siglato il nuovo accordo sul welfare aziendale*, in *Percorsi di secondo welfare*, Web, 5 giugno 2013.

CAMURRI R., *La scienza moderata. Fedele Lampertico e l'Italia moderata*, consultazione integrale, Milano, Angeli, 1992.

CIUFFETTI A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle "comunità globali": villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, consultazione integrale, Perugia, Crace, 2004.

COMUNE DI SCHIO, Sito web, sezione *Quartiere operaio 'La Nuova Schio'*  
[http://www.comune.schio.vi.it/web/schio/vivere/vivere-interna?p\\_p\\_id=ALFRESCO\\_MYPORTAL\\_CONTENT\\_PROXY\\_WAR\\_myportalportlet\\_INSTANCE\\_nc6A&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-3&p\\_p\\_col\\_count=1&template=/regioneveneto/myportal/turismo-risorsa-detail&uuid=5e9d035c-0782-4360-b0e7-77493dd8fc49&fontStyle=medio](http://www.comune.schio.vi.it/web/schio/vivere/vivere-interna?p_p_id=ALFRESCO_MYPORTAL_CONTENT_PROXY_WAR_myportalportlet_INSTANCE_nc6A&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&template=/regioneveneto/myportal/turismo-risorsa-detail&uuid=5e9d035c-0782-4360-b0e7-77493dd8fc49&fontStyle=medio)

COSTA G., GIANECCHINI M., *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore*, p. 377, Milano, McGraw-Hill. 3° ed., 2013.

DEL NEGRO P., FAVOTTO F., TUSSET G., *L'economia all'Università di Padova*, , Padova, Padova University Press., 2017.

DI VICO D., *Welfare aziendale, Luxottica accelera. Del Vecchio: il successo? La coesione*, in *Corriere della Sera*, 7 luglio 2017.

GUIOTTO L., *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*, consultazione integrale, Milano, Feltrinelli, 1979.

LAMPERTICO F., *Economia dei popoli e degli stati*, pp. 6-9, 13-15, 20, 21, 137, 138, 139, Milano, Fratelli Treves, 1874.

LUXOTTICA GROUP, Sito aziendale: <http://www.luxottica.com/it>

MALLONE G., *La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede* in *Percorsi di secondo welfare*, Web, 15 novembre 2011.

MALLONE G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Working Papers WP-2WEL 3/13, Centro Einaudi, 2013.

MARZOTTO GROUP, Sito aziendale: <http://www.marzottogroup.it/>

MESSEDAGLIA A., *L'economia politica in relazione colla sociologia e quale scienza a sé*, discorso letto il 3 novembre 1890. (consultazione integrale)

PIERSON P., *The New Politics of the Welfare State*, Oxford, Oxford University Press, 2001  
in: MALLONE G., *La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede in Percorsi di secondo welfare*, Web, 15 novembre 2011.

POLTINI S., *La città di Schio e il Lanificio Rossi in Veneto*, Web, 25 novembre 2013  
[https://archeologiaindustriale.net/935\\_la-citta-di-schio-e-il-lanificio-rossi-in-veneto/](https://archeologiaindustriale.net/935_la-citta-di-schio-e-il-lanificio-rossi-in-veneto/)

RIZZA R. e BONVICINI F. (A cura di), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impovertimento*, capitoli 1 e 2, Milano, Franco Angeli, 2015.

ROVERATO G., *La cultura imprenditoriale veneta*, estratto da Schema, rivista di storia economia società politica redatta nella Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Padova (numero monografico 11-12/1983, *Laboratorio veneto*), 1983. (consultazione integrale)

ROVERATO G., *Il lungo processo dell'industrializzazione*, in Longo O., Favotto F., Roverato G., *Il modello veneto fra storia e futuro*, Padova, Il Poligrafo, 2008.

TUSSET G., *Labour as culture: the Lombardo-Veneto school*, in Poettinger M., Tusset G., *Economic Thought and History: an unresolved relationship*, Routledge, Londra e New York, 2016

TUSSET G., *Gli studi di economia in Padova, ovvero pragmatismo e riformismo della Scuola Lombardo-Veneta*, 6 novembre 2015  
[www.unipd.it/ilbo/sites/unipd.it.ilbo/files/Tusset%20-%20Sc%20lombardo%20veneta.pdf](http://www.unipd.it/ilbo/sites/unipd.it.ilbo/files/Tusset%20-%20Sc%20lombardo%20veneta.pdf)