



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

WELFARE AZIENDALE E TERRITORIALE: HRM NEL CASO LUXOTTICA

TERRITORIAL AND CORPORATE WELFARE: HRM IN LUXOTTICA CASE
HISTORY

Relatore:

Prof. MARELLA ANDREA

Laureando:

LUCA MAZZUCCO

1063272

Anno Accademico 2015/2016

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Indice

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO 1: EVOLUZIONE DEL WELFARE IN ITALIA	9
1.1 Nascita dello stato sociale	9
1.2 Evoluzione del Welfare State in Italia	15
1.2.1 Fondamenti costituzionali	15
1.2.2 Il sistema italiano.....	17
1.2.3 Statuto dei lavoratori	21
1.2.4 Sistema Sanitario Nazionale.....	25
1.3 Welfare e sussidiarietà	29
1.4 Crisi del Welfare in Italia	32
1.5 Dal Welfare state al welfare aziendale	38
1.6 Azienda e Welfare sociale: le company town	44
1.7 Welfare regionale.....	50
CAPITOLO 2: RISORSE UMANE E TERRITORIO	57
2.1 Valore del capitale umano	57
2.2 Welfare generativo.....	61
2.3 Impresa socialmente responsabile.....	67
2.4 Sviluppo del territorio come motore di sviluppo d’impresa	71
CAPITOLO 3: WELFARE AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO	75
3.1 Benessere organizzativo alla base dell’HRM.....	75
3.2 Primi casi di Welfare aziendale	84
3.3 Welfare: inquadramento normativo	88
3.4 Welfare aziendale all’interno dell’HRM: Swot analysis	94
3.5 Costruire un piano di welfare aziendale: l’importanza delle tecnologie a supporto.....	97
3.5.1 Tecnologie a supporto delle risorse umane	101
CAPITOLO 4: CASO AZIENDALE – AGORDO E LUXOTTICA	109
4.1 Sviluppo del territorio agordino	109
4.2 Luxottica: storia e presentazione dell’azienda.....	114
4.3 Il welfare in Luxottica e il monitoraggio delle iniziative.....	120
4.3.1 Tecnologie a supporto del Welfare	131

4.4 Intervista al fondatore e agli HR manager.....	134
4.4.1 Business analysis: Canvas Model.....	139
4.5 Benefici del welfare in Luxottica	142
CONCLUSIONE	147
BIBLIOGRAFIA	153
SITOGRAFIA	159

INTRODUZIONE

Il seguente elaborato mira ad analizzare nella sua prima parte il Welfare pubblico, spiegandone la nascita storica e le particolarità che contraddistinguono il sistema italiano e la crisi che ne è derivata.

Proprio a causa di questa crisi è nata la necessità di un welfare integrativo che vada oltre le tutele fornite dallo Stato. Questa risposta parte da una prima idea di valorizzazione delle risorse umane interne delle aziende, in un concetto di benessere organizzativo che mira ad aumentare la produttività grazie alla maggiore partecipazione dei lavoratori all'attività d'impresa, raggiunta con un maggiore commitment delle persone che si identificano all'interno dell'impresa stessa.

Queste iniziative però, per essere efficaci, hanno bisogno di un'adeguata pianificazione da parte del management d'impresa e necessitano di tecnologie ad hoc che riescano ad individuare, in una fase iniziale, il personale che potenzialmente potrebbe trarre benefici da beni e servizi erogati dall'azienda in loro favore e, successivamente, che permettano di monitorarne gli effetti presenti e futuri e calcolarne il budget.

Queste fasi sono riassunte nel concetto di costruzione del piano di welfare aziendale, spiegato nei successivi capitoli, assieme ad una swot analysis che ne indica punti di forza, di debolezza, minacce e opportunità.

Il welfare aziendale si è ultimamente esteso anche in un concetto di territorialità, dove l'azienda diventa il punto di riferimento per il territorio circostante, attraverso collaborazioni con gli enti pubblici (scuole, trasporti, centri per l'impiego...) ed iniziative a favore delle famiglie di tutto il territorio.

L'azienda che del welfare aziendale è un punto di riferimento è senza dubbio Luxottica, dove il pacchetto welfare, nato nel 2009, si è espanso sempre di più negli anni e, nel 2013, attraverso un protocollo d'intesa con le organizzazioni sindacali aziendali, ha esteso l'interesse anche a tutti i territori dove Luxottica è presente con i suoi stabilimenti italiani.

L'elaborato analizza interamente l'offerta dell'azienda attraverso quattro macroaree di intervento e fornisce una linea di collegamento tra aumento della produttività e la crescita del welfare in azienda.

CAPITOLO 1: EVOLUZIONE DEL WELFARE IN ITALIA

1.1 Nascita dello stato sociale

Il termine “welfare state” viene utilizzato a partire dalla seconda guerra mondiale per designare un sistema politico in cui lo stato promuove la sicurezza e il benessere sociale ed economico dei cittadini attraverso le sue istituzioni nazionali e territoriali. Esso si contraddistingue per una rilevante presenza pubblica in settori come la previdenza e l’assistenza sociale, l’assistenza sanitaria, l’istruzione e l’edilizia popolare.

Le prime iniziative di *welfare state* sono nate in Europa, a cavallo tra gli anni ‘500 e ‘600 con le *poor laws* istituite dalla regina Elisabetta I d’Inghilterra. Queste leggi avevano lo scopo di garantire un sussidio ai nullatenenti e alle famiglie che avevano perso il capofamiglia in guerra e non erano quindi in grado di automantenersi.

Nella sua evoluzione è diventato una risposta ai problemi sociali causati dalla prima industrializzazione e si è progressivamente sostituito alla beneficenza della Chiesa nell’assistere la massa di poveri creata dallo spopolamento delle campagne e dallo sfruttamento di lavoro nelle fabbriche.

Il welfare state è nato quindi in contrapposizione alla nascita dell’economia capitalistica, con la conseguente distruzione dell’economia contadina e della solidarietà di villaggio. Questo cambiamento economico-sociale infatti ha creato nuove forme di povertà che coinvolgono quei soggetti che mancano delle risorse necessarie per sopravvivere (vedove, orfani, invalidi...) e che hanno fatto nascere l’esigenza di interventi diretti da parte dello stato.¹

Con lo sviluppo del sistema industriale sono aumentati anche i conflitti tra proletariato e borghesia. Per porvi rimedio sono nate in Europa le prime forme di Stato sociale; alla fine dell’800 in Germania il cancelliere Von Bismarck ha instaurato un regime di leggi sociali a favore dei ceti più bisognosi, leggi che sono diventate vere e proprie politiche sociali negli anni ’20, con assicurazioni obbligatorie contro i maggiori rischi, tra cui la malattia e gli infortuni sul lavoro. E’ un tipo di welfare diverso dal precedente, che si è basato sul principio assicurativo in modo da garantire a tutti quel minimo indispensabile alla sopravvivenza.

¹ Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto. Di F. Oleari, L. Patacchia, L. Spizzichino. Fondazione Zancan (2001)

La vera svolta è arrivata però dopo la crisi del '29, che ha messo in luce tutti i bisogni dei cittadini europei a cui lo stato non riusciva a dare risposta e in seguito alle teorie Keynesiane: deficit spending come motore della ripresa economica.

Da questi fondamenti è nato il piano Beveridge, presentato al governo inglese nel 1942 ed attuato nel dopoguerra, che ha preso il nome dal suo creatore, William Beveridge, rettore della Oxford University ed economista liberale. Il Piano Beveridge era un piano pragmatico e funzionale diretto non ai settori guida dell'economia: industria, agricoltura, terziario, mondo finanziario, come accadeva negli Stati Uniti del New Deal, ma a quello dell'immediata e quotidiana esistenza delle persone.

Alla sua base c'era il diritto sociale del cittadino ad avere buone condizioni di vita; l'assistenza era generalizzata e copriva una vasta gamma di rischi "*from the cradle to the grave*", le spese erano coperte dal fisco pubblico oltre che dal contributo dei lavoratori e il suo più noto risultato è stato l'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale, nel 1948.²

I sistemi di welfare si propongono quindi di fornire una serie di servizi che si traducono principalmente in assistenza, previdenza, sanità e sussidi alla disoccupazione:

- L'assistenza viene fornita dallo Stato e viene finanziata dalla fiscalità generale, a favore dei cittadini che ne hanno bisogno. Essa viene erogata attraverso l'assegno di accompagnamento per i malati non autosufficienti, l'assegno prefettizio per anziani privi di qualsiasi reddito o per invalidi civili, sostegni e agevolazioni per famiglie indigenti, corsi di riqualificazione per disoccupati; è compresa tra queste iniziative anche "l'integrazione al minimo", ovvero vengono portate a un minimo tutte le pensioni dei soggetti privi di altri redditi e senza contributi sufficienti per raggiungere la pensione minima.
- La previdenza sociale viene fornita dallo stato ma è finanziata dai contributi versati dai lavoratori attraverso le trattenute effettuate in busta paga. In Italia lavoratori privati fanno riferimento all'INPS, a cui ogni lavoratore paga dei contributi per l'assicurazione per la vecchiaia, l'assicurazione per l'invalidità, l'assicurazione per la malattia.
- L'assicurazione sanitaria nella moderna accezione del termine è un risultato ottenuto solo recentemente (in Italia con la riforma del ministro Anselmi nel 1978), prima esistevano le

² Manuale di politica sociale. Di C. Borzaga, L. Fazzi. Franco Angeli (2005)

“mutue”, che però coprivano solo gli iscritti e i familiari, non quindi tutti i cittadini: chi non era assicurato doveva pagare per proprio conto.

- I sussidi alla disoccupazione sono erogati dallo stato a quei cittadini che restano momentaneamente senza un lavoro allo scopo di mantenere un reddito per i mesi di inattività.

Il sociologo Gosta Espin-Andersen ha introdotto una classificazione dei diversi sistemi di welfare state strutturata in tre tipologie che si distinguono dalle differenti origini dei diritti sociali che ogni Stato concede ai propri cittadini:

- Regime liberale

Chiamato anche “welfare residuale”. I diritti sociali derivano dalla dimostrazione del “bisogno”. Il sistema è fondato sulla precedenza alla tutela dei diritti dei “poveri meritevoli” (less eligibility); i servizi pubblici non vengono erogati indistintamente a tutti ma solamente a chi è povero di risorse, previo accertamento dello stato di bisogno, viene definito residuale perché riguarda una fascia di destinatari molto ristretta. Per gli altri individui tali servizi sono acquistabili sul mercato privato. Quando l’incontro tra domanda e offerta non ha luogo, si assiste al fenomeno del fallimento del mercato, che viene rimediato da programmi destinati alle fasce di maggior rischio. Prendendo ad esempio gli USA, sono previsti istituti come il “medicaid” per i poveri, il “medicare” per gli anziani e l’AFDC (Aid to Families with Dependent Children) per le madri sole. Il fondamento ideologico di questo sistema si basa sul minimizzare l’intervento statale individualizzando i rischi sociali. Il risultato è un forte dualismo tra cittadini non bisognosi e cittadini assistiti. E’ utilizzato prevalentemente dai paesi anglosassoni: Australia, Canada, Gran Bretagna, Nuova Zelanda e USA.

- Regime conservatore-corporativo

Chiamato anche “particolaristico”. I diritti e le tutele dipendono dalla professione esercitata_ le prestazioni statali sono determinate dal possesso di determinati requisiti, in primis avere un lavoro. In base a questo lo Stato, attraverso politiche sociali, prevede le assicurazioni sociali obbligatorie per i lavoratori. Questo modello è tipico degli stati Europei continentali e meridionali, tra cui l’Italia (modello previdenziale corporativo fascista). A questo può aggiungersi il cosiddetto “welfare aziendale” che si basa su una previdenza creata dall’unione dei contributi del lavoratore e dell’azienda in cui opera.

- Regime social-democratico

Chiamato anche “universalistico”. I diritti derivano dalla cittadinanza, vi sono quindi dei servizi che vengono offerti a tutti i cittadini senza alcuna differenza. Questo modello promuove l’uguaglianza di status interpretando quindi un significato di assicurazione sociale, fornendo un welfare che vuole garantire a tutta la popolazione una qualità di vita qualitativamente più alta. Questo modello è tipico degli stati dell’Europa del nord³.

La ricostruzione del dibattito sulle tipologie di Welfare elaborate da Esping-Andersen porta a considerare il lavoro proposto da Leibfried⁴, il quale indaga sui differenti sistemi di Welfare ed in particolare studia se questi possano armonizzarsi e convergere in un unico modello europeo. Le variabili sulle quali è costruita la tipologia riguardano le policy delle assicurazioni sociali, la povertà e l’analisi delle possibili conseguenze derivanti dall’introduzione del reddito minimo nei diversi paesi europei. L’autore sostiene la necessità di aggiungere un ulteriore modello ai tre mondi di Esping-Andersen e propone quindi di distinguere i regimi di Welfare nei seguenti modelli:

- Scandinavo: Danimarca, Norvegia, Finlandia, Svezia
- Anglosassone: Gran Bretagna, Australia, Nuova Zelanda e Stati Uniti
- Continentale: Germania e Austria
- Mediterraneo: Italia, Spagna, Portogallo e Grecia

Il modello scandinavo è definito “moderno” e si caratterizza per la piena occupazione alimentata dal sistema di protezione statale: il Welfare State è in primo luogo fonte di lavoro e in secondo luogo di compensazione. Tale regime si basa sul diritto al lavoro ed è sostenuto dall’istituzionalizzazione del concetto di cittadinanza.

Il modello anglosassone è definito come residuale perché strettamente connesso al mercato e basato sul diritto ai trasferimenti monetari all’interno di un contesto in cui non è riconosciuta la nozione di “cittadinanza sociale”.

Il modello bismarckiano è definito come istituzionale e come il primo prevede l’istituzionalizzazione della nozione di cittadinanza, ma se ne differenzia perché basato sul diritto alla sicurezza sociale anziché al lavoro e perché il Welfare è prima fonte di compensazione e poi utilizzato come fonte di lavoro.

³ I fondamenti sociali delle economie postindustriali di G. E. Andersen – Il Mulino (2000)

⁴ Towards a European Welfare State? di Stephan Leibfried (1992)

Il modello mediterraneo è definito come “rudimentale” l’istituzionalizzazione della cittadinanza sociale risulta solo parzialmente implementata.

Successiva alla proposta tipologica di Leibfried è la tipologia elaborata da Ferrera⁵: l’analisi dei differenti sistemi di Welfare State si è tradizionalmente concentrata sulla dimensione quantitativa della protezione e quindi sulla quantità delle prestazioni, della spesa e dei beneficiari, con la definizione dei modelli di solidarietà, si vuol conoscere “chi è protetto”, piuttosto che al tradizionale “chi si protegge”. L’analisi è condotta attraverso l’indagine del modello di copertura relativo agli schemi pensionistici e sanitari. L’autore vede come storicamente si siano affermati due distinti modelli di copertura (occupazionale e universalistico), la cui differenza è riconducibile alle prime assicurazioni sociali obbligatorie che in alcuni paesi erano di tipo occupazionale e in altri nazionale.

All’interno dei modelli di copertura occupazionali e universalistici è poi possibile distinguere fra tipi puri e misti, in quanto i primi sono rimasti fedeli al modello originario mentre i secondi se ne sono distaccati.

La tipologia proposta si articola quindi in quattro modelli:

- Occupazionali puri: Francia, Belgio, Germania, Austria
- Occupazionali misti: Svizzera, Italia, Olanda e Irlanda
- Universalistici misti: Gran Bretagna e Canada
- Universalistici puri: Svezia, Norvegia, Danimarca e Finlandia.

Nel contributo del 1996⁶, Ferrera sostiene la necessità di considerare anche ulteriori elementi caratteristici dei sistemi di Welfare dell’Europa meridionale. L’autore individua alcune specificità del modello che possono essere raggruppate in tre aree:

- La prima riguarda i meccanismi di garanzia del reddito centrati sui trasferimenti monetari e il carattere dualistico delle forme di protezione. Il forte divario fra prestazioni forti (riservate ai lavoratori attivi nei settori centrali dell’economia) e prestazioni deboli (riservate ai lavoratori attivi nei settori periferici dell’economia), determina un forte garantismo selettivo tipico dei Welfare dell’Europa meridionale.

⁵ Modelli di solidarietà di M. Ferrera – Il Mulino (1993)

⁶ The “Southern Model” of Welfare in Social Europe di M. Ferrera – Journal of European Social Policy (1996)

- La seconda area riguarda il settore della sanità che è caratterizzato da un approccio chiaramente universalistico e dalla presenza di mix pubblico-privato.
- L'ultima area riguarda il carattere particolaristico del modello di Welfare sud europeo. Le peculiarità di questi sistemi di Welfare vengono spiegate sulla base di alcune variabili politico-istituzionali che riguardano principalmente la debolezza delle istituzioni statali, che hanno favorito la diffusione di meccanismi clientelari, e la competizione interpartitica, che ha favorito il mantenimento della frammentazione corporativa nei sistemi di garanzia del reddito.

Infine nel 1997 una nuova proposta ideologica è stata elaborata da Giuliano Bonoli⁷: L'intento dell'autore è quello di predisporre una tipologia in grado di cogliere i due principali aspetti dell'attuale sviluppo del Welfare, tali aspetti riguardano da un lato il movimento di espansione/contrazione dei sistemi di Welfare e, dall'altro, la convergenza/divergenza verso un modello medio di protezione sociale. L'autore fonda il suo pensiero sulla considerazione secondo cui le tipologie elaborate in letteratura trovano spesso il loro limite nel fatto di essere costruite su un'unica dimensione e per questo propone un'analisi riguardante sia il livello di protezione (dimensione quantitativa) sia il modo in cui questa è fornita (dimensione qualitativa). La dimensione qualitativa riguarda la distinzione fra modelli di Welfare di tipo "Beveridgiano" e "Bismarckiano" (modelli universalistici e occupazionali) mentre la dimensione quantitativa scelta è quella classica del livello di spesa. Il confronto di queste due variabili porta l'autore a costruire una classificazione che considera da un lato la percentuale di spesa sociale e dall'altro il modo in cui tale spesa è finanziata, dove il ricorso alla tassazione generale riflette il modello "Beveridgiano" mentre il metodo contributivo è tipico di quello "Bismarckiano". La tipologia elaborata si articola in quattro modelli:

- Beveridgiano con alta spesa: Danimarca, Svezia, Finlandia, Norvegia
- Beveridgiano con bassa spesa: Regno Unito e Irlanda
- Bismarckiano con alta spesa: Germania, Francia, Belgio, Olanda e Lussemburgo
- Bismarckiano con bassa spesa: Italia, Spagna, Grecia, Svizzera e Portogallo

⁷ Classifying Welfare State: A Two-Dimension Approach di G. Bonoli (1997)

1.2 Evoluzione del Welfare State in Italia

1.2.1 Fondamenti costituzionali

Lo stato sociale italiano può essere paragonato a quello degli stati mediterranei europei (Spagna, Grecia, Portogallo) ed è fondato sulla protezione dell'impiego del capofamiglia e sul ruolo della famiglia come ammortizzatore sociale.⁸

Questo carattere trova fondamento già nei Principi Fondamentali della Costituzione:

- Nell'art. 3 viene indicato il principio della giustizia sociale e di uguaglianza sostanziale: “E' compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese.” L'applicazione di questo principio ha portato a numerose leggi volte ad assicurare a tutti i cittadini un livello minimo di benessere ed a istituire un sistema di sicurezza sociale con l'obiettivo di sostituire i precedenti basati sulla beneficenza o sull'assistenza (quindi solo al verificarsi di certi eventi).
- Nell'art. 4 viene promosso il diritto al lavoro: “La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano effettivo questo diritto”. Trovano fondamento in questo articolo tutte le politiche attive adottate per favorire l'occupazione.

La Costituzione riprende il tema di stato sociale nel titolo II prima parte, dove vengono riconosciuti in maniera più diretta quei diritti sociali che comportano delle prestazioni specifiche da parte dello stato; in particolare nell'articolo 31 vengono tutelati “maternità, l'infanzia e la gioventù, favorendo gli istituti necessari a tale scopo” e nell'articolo 32 il diritto alla salute, come diritto inviolabile dell'uomo. Il diritto allo studio è riconosciuto nell'art. 34 in tutte le sue forme:

- La scuola è aperta a tutti
- L'istruzione inferiore, impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita.
- I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi.
- La Repubblica rende effettivo questo diritto con borse di studio, assegni alle famiglie ed altre provvidenze, che devono essere attribuite per concorso.

⁸ Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto. Di F. Oleari, L. Patacchia, L. Spizzichino. Fondazione Zancan (2001)

Nell'articolo 38 viene introdotta l'assistenza: "I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria".

1.2.2 Il sistema italiano

Fino agli ultimi anni del XIX secolo l'unica forma previdenziale prevista in Italia era costituita da un sistema di beneficenza gestito dalla Chiesa, finanziato da soggetti privati.

Il primo intervento di istituzionalizzazione della previdenza sociale è stato istituito con la legge Crispi del 1890 che ha creato le Istituzioni di Pubblica Assistenza e Beneficenza, imponendo uno speciale tipo di personalità giuridica di diritto pubblico ad ogni tipo di iniziativa assistenziale. Con la legge Crispi è cominciata la costituzione dello "stato etico" le cui finalità erano perseguite nell'interesse dello sviluppo sociale ed economico dei cittadini. Con tale norma si è cercato di convogliare l'assistenza in un sistema controllato dagli organi centrali dello Stato senza che quest'ultimo avesse assunto alcun obbligo in materia socioassistenziale: l'articolo 1 della legge Crispi prevedeva infatti che qualsiasi tipo di iniziativa in campo sociale dovesse essere pubblica, indipendentemente dalle origini di queste Istituzioni. Fu così introdotta la figura del povero registrato, obbligando i comuni all'assistenza dei più bisognosi. Di fatto, però, tali politiche si ridussero al mero ricovero.⁹

La prima legge italiana sull'assicurazione contro gli infortuni per i lavoratori risale al 1898: Essa ha assunto una rilevanza sociale perché ha esteso la tutela agli infortuni determinati da caso fortuito, forza maggiore o colpa non grave del lavoratore, senza limitarla a quelli dovuti alla colpa del datore di lavoro.¹⁰ Nel 1919 è stata resa obbligatoria l'iscrizione alla cassa nazionale di previdenza per la vecchiaia e l'invalidità degli operai (CNAS).

All'inizio del Ventesimo secolo, infatti, a seguito della drammatica crisi sociale e istituzionale di fine secolo, è nata l'esigenza di poter beneficiare di diritti sociali che permettessero una più elevata qualità della vita individuale e collettiva. Non era però lo Stato il soggetto istituzionale coinvolto, bensì i comuni che attraverso le aziende municipalizzate provvedevano alla mobilità urbana, alla distribuzione dell'acqua, dell'energia elettrica, del gas. Anche in questo caso l'erogazione pubblica, sia pure decentrata, di alcuni servizi collettivi fu una sorta di scelta obbligata dovuta all'incapacità gestionale dei privati e per il peso finanziario, estremamente negativo per le casse statali.

⁹ Lo Stato sociale in Italia dal fascismo al secondo dopoguerra. Edoardo Bressan – docente presso l'Università degli studi di Macerata

¹⁰ Legge n. 80 del 17 marzo 1898

In questi primi vent'anni, la legislazione sociale si è espansa subendo però un brusco arresto durante il periodo fascista, durante il quale la protezione del lavoro fu esercitata con strutture di tipo corporativo. Sono nati, contestualmente, molti enti categoriali quali Inps, Inail ed Enpas.¹¹

Il Welfare Italiano ha ripreso la sua crescita nel secondo dopoguerra con l'istituzione del Ministero per l'Assistenza Postbellica e la realizzazione di un sistema sociale di tipo mutualistico-previdenziale. L'intervento degli enti territoriali era previsto solo per esigenze non presunte dagli enti nazionali di categoria: una rete integrata di servizi locali in grado di consentire una tutela assicurativa a tutti i cittadini, ancora ampiamente disagiati a causa della grande guerra. E' nato in questo momento e con le caratteristiche appena indicate il Welfare State all'italiana.

Il 1° gennaio 1948 è entrata in vigore la Costituzione Italiana che, riconoscendo la centralità della persona umana sia come singolo che come membro di una formazione sociale, ha fissato l'inalienabilità del diritto alla salute, al lavoro e all'istruzione e ha sancito i diritti di chi si trovava in condizioni svantaggiose.¹²

Come negli altri paesi europei, anche in Italia sono stati gli anni '60 a caratterizzarsi per una forte azione in campo sociale da parte dei governi allo scopo di realizzare riforme in campo sociale. I governi che si sono formati in quegli anni, a partire dal 1962, sono stati governi di coalizione, frutto della cosiddetta apertura a sinistra da parte della Democrazia Cristiana. Tale stagione politica ha costituito un'importante occasione per le riforme sociali. Tale opportunità, però, non è stata mai sfruttata pienamente, soprattutto a causa delle frammentazioni nelle squadre di governo. I principali campi d'azione nei quali si sono concentrati gli interventi sono stati istruzione, sistema pensionistico e previdenziale, acquisto della prima casa, e sanità.

Nello specifico, il 24 luglio 1962 è stata approvata la legge per lo sviluppo della scuola nel triennio 1962-65, e sono stati stanziati 370 miliardi di lire per migliorare le strutture scolastiche¹³. Pochi mesi dopo è stata introdotta la scuola media unica e innalzato l'obbligo scolastico a 14 anni

¹¹ Istituto Nazionale Previdenza Sociale – Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro – Ente Nazionale Previdenza e Assistenza ai dipendenti Statali

¹² Art. 38. Ogni cittadino inabile al lavoro e sprovvisto dei mezzi necessari per vivere ha diritto al mantenimento e all'assistenza sociale. I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria. Gli inabili ed i minorati hanno diritto all'educazione e all'avviamento professionale. Ai compiti previsti in questo articolo provvedono organi ed istituti predisposti o integrati dallo Stato. L'assistenza privata è libera.

¹³ Legge n. 1073 del 24 luglio 1962.

di età. Successivamente è stato introdotto l'assegno di studio per gli studenti universitari a basso reddito. In questi anni si è verificato un incremento del 30% delle pensioni contributive, l'aumento fino a 15.000 lire al mese delle pensioni minime di invalidità e vecchiaia per gli ultrasessantacinquenni e l'assegnazione della tredicesima mensilità anche ai pensionati. Nel 1965 è stato adottato il Testo Unico delle leggi sugli infortuni e sulle malattie professionali¹⁴, ovvero una forma di assicurazione sociale obbligatoria a tutela del lavoratore che garantiva ai lavoratori prestazioni sanitarie e forniture di apparecchi di protesi. L'anno successivo, è stato introdotto anche l'assegno mensile per i mutilati e gli invalidi civili inabili al lavoro che non percepivano rendite o assegni. In ritardo rispetto al contesto europeo ma degna di nota nel contesto nazionale, è stata la realizzazione di un sistema pensionistico universalistico caratterizzata dall'importante introduzione presso l'INPS di un fondo sociale destinato a fornire la pensione sociale uguale per tutti e dunque svincolata dal versamento di contributi. Nel 1963 è nata la GESCAL, l'ente di gestione della casa per i lavoratori italiani con la finalità di sostenere i lavoratori nell'acquisto di una casa a basso prezzo, attraverso agevolazioni creditizie e finanziamenti. Sempre nello stesso anno è stato imposto il blocco degli affitti, per evitare l'eccessiva inflazione del prezzo delle locazioni. Negli anni successivi, sono stati concessi sgravi alle imprese per la costruzione di nuovi alloggi al fine di aumentare l'offerta abitativa, non ancora adeguata alla domanda a causa dei bombardamenti avvenuti durante la Grande Guerra. In campo sanitario, non si è riuscito a realizzare un Sistema Sanitario Nazionale al pari degli standard degli altri paesi europei (Inghilterra e paesi scandinavi su tutti). Si sono realizzati, tuttavia, alcuni interventi significativi, quali appunto il Testo Unico delle leggi sugli infortuni e sulle malattie professionali e l'introduzione dell'assistenza sanitaria per i commercianti, i coltivatori diretti e i disoccupati beneficiari di prestazioni previdenziali. Un'ulteriore spinta verso le riforme in campo sociale è venuta dagli eventi e dai movimenti del 1968-69. Contestualmente venne introdotta la riforma ospedaliera: con essa l'ospedale è diventato una struttura per l'assistenza sanitaria pubblica garantita a tutti i cittadini.

L'ambito che però ha avuto in assoluto più attenzione è stato quello dell'istruzione e dell'Università. Nel 1968 è stata approvata la legge n. 444, che ha istituito la scuola materna statale e modificato l'esame di maturità. Nel campo universitario, lo scontro tra le forze politiche ed il movimento studentesco è stato molto violento e questo non ha permesso riforme

¹⁴ Testo Unico n. 1124 del 30 giugno 1965

appropriate: la richiesta studentesca era di netto superiore a quello che la politica poteva oggettivamente fare.

Altre riforme legate allo stato sociale sono state legate all'introduzione dei cosiddetti ammortizzatori sociali per combattere la disoccupazione e la riforma delle pensioni portata avanti dal ministro Brodolini e approvata il 30 aprile 1969¹⁵. Nello specifico la riforma prevedeva:

- L'Indennità pensionistica per i dipendenti della pubblica amministrazione calcolata sulla retribuzione dell'ultimo anno, mentre per i dipendenti privati calcolata sugli ultimi cinque anni;
- L'applicazione di un coefficiente del 2% per ogni anno di lavoro, fino a un massimo dell'80% per 40 anni di attività (si introduce così il concetto di "reddito di sostituzione" del reddito da lavoro);
- Il passaggio dal "contributivo" al "retributivo" facendo cessare la concezione che la pensione sia la restituzione della contribuzione versata e affermando il concetto di prosecuzione della retribuzione come un salario differito, diritto di tutti i lavoratori da garantire anche con l'intervento pubblico in base al principio di solidarietà generale;
- La reintroduzione del riconoscimento al diritto della pensione di anzianità ai lavoratori con 35 anni di contributi (a prescindere dall'età)
- L'estensione dell'assicurazione di invalidità e di vecchiaia adottando il principio dell'automaticità delle prestazioni che garantisce il diritto alla pensione del lavoratore anche se i contributi non sono stati regolarmente versati dal datore di lavoro (art. 2116 del Codice Civile)
- La garanzia della perequazione dell'indennità pensionistica attraverso la rivalutazione in base all'indice dei prezzi al consumo
- Il riconoscimento del diritto alla pensione sociale, esteso a tutti i cittadini con almeno 65 anni di età e con redditi limitati.

¹⁵ Legge n° 153 del 30 aprile 1969.

1.2.3 Statuto dei lavoratori

La fine degli anni sessanta si è caratterizzata dalle lotte sindacali avvenute nel territorio italiano. In particolare, il periodo più aspro è iniziato nel 1969, con le agitazioni sindacali dei primi mesi sfociate nelle lotte per il rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici. L'accumulo di tensioni erano determinate dalla pesantezza delle condizioni di lavoro nelle fabbriche Taylorizzate e dalla carenza di case e servizi nei centri industriali del Nord, affollati da continui flussi di migranti in cerca di lavoro. Le lotte contrattuali raggiunsero il primato di giornate di lavoro perdute per scioperi, pari a quasi 38 milioni, record mai più eguagliato¹⁶. Il contratto nazionale ha accolto in buona parte la domanda sindacale: sono stati introdotti consistenti aumenti salariali, riduzione dell'orario a 40 ore settimanali, vincoli al lavoro straordinario. Le conquiste non hanno fermato però il movimento, mosso ad incidere sulle condizioni di vita della fabbrica e da una più ampia redistribuzione del reddito, anche attraverso un migliore Welfare Pubblico¹⁷. Sul piano istituzionale una grande novità è stata il varo dello Statuto dei Lavoratori¹⁸, con esso, il legislatore ha coordinato due obiettivi fondamentali: tutelare la libertà e la dignità del lavoratore e sostenere la presenza dei sindacati sui luoghi di lavoro, ritenendo tale presenza una concreta garanzia dell'effettivo rispetto della personalità del lavoratore.

Lo Statuto ha cambiato radicalmente la concezione dei diritti e dei doveri dei lavoratori italiani e rappresenta ancora oggi un momento fondamentale della legislazione italiana, essendo la fonte normativa principale in materia di libertà e attività sindacale, fatta eccezione per la Costituzione. Lo Statuto, ha identificato nel lavoratore un soggetto fondamentalmente libero e dotato di importantissimi e inalienabili diritti, il cui rispetto è imprescindibile in una società civile moderna¹⁹.

Il testo dello Statuto dei lavoratori contiene norme relative a numerose previsioni specifiche, dividendosi in un titolo dedicato al rispetto della dignità del lavoratore, in due titoli dedicati alla libertà ed all'attività sindacali, in un titolo sul collocamento ed in uno sulle disposizioni transitorie.

Lo Statuto definisce, in primo luogo, la libertà di opinione del lavoratore (art.1), che non può quindi essere oggetto di trattamento differenziato a causa di opinioni politiche o religiose e che,

¹⁶ Il Movimento Degli Scioperi Nel Xx secolo di C. G. Cella – Il Mulino (1979)

¹⁷ Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi di S. Musso – Biblioteca Marsilio (2002)

¹⁸ Legge n. 300 del 20 maggio 1970.

¹⁹ Intervento alla tavola rotonda di Antonio Focillo, Segretario confederale Uil il 24 giugno 2010.

per un successivo verso, non può essere indagato per queste nemmeno in fase di selezione per l'assunzione. L'attività lavorativa viene poi svincolata da alcune forme di controllo che la norma giudica improprie e che portano lo Statuto a formulare specifici divieti quali, ad esempio il divieto, per il datore di lavoro, di assegnare le Guardie Giurate al controllo dell'attività lavorativa dei lavoratori (secondo l'art.2 tale figura può esercitare esclusivamente la vigilanza sul patrimonio aziendale) e il divieto d'uso di impianti audiovisivi (art.4) e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori. Anche le visite personali di controllo sul lavoratore, come le perquisizioni all'uscita del turno (principalmente effettuate per verificare che il lavoratore non si sia appropriato di beni prodotti o di altro materiale di proprietà dell'azienda), sono sottoposte a limitazioni di dettagliata rigorosità. Al fine di limitare un eccesso di pressione da parte del datore di lavoro, sono vietati accertamenti diretti sull'idoneità e sull'infermità per malattia o infortunio del lavoratore dipendente, delegando agli enti pubblici competenti tali accertamenti (art.5). Si prevedono poi appositi permessi per motivi di studio per coloro che frequentassero scuole primarie, secondarie, istituti di formazione professionale o anche università. (art.10).

Il titolo II, dedicato alla libertà sindacale, si apre con l'art. 14, relativo al diritto di associazione e di attività sindacale, espressione del principio cardine sancito dall'art. 39 della Costituzione, secondo il quale "l'organizzazione sindacale è libera". La norma garantisce il diritto di costituire associazioni sindacali, comprendendo qualsiasi forma di aggregazione dei lavoratori, ferme restando le prerogative riconosciute dallo Statuto alle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative (art. 19). Viene previsto inoltre il diritto di aderire alle organizzazioni sindacali (il che include anche il diritto di non aderirvi) e, in generale, di svolgere attività sindacale nei luoghi di lavoro. Al fine di rendere effettive le garanzie di libertà sindacale, l'art. 15 sancisce la nullità di qualsiasi patto o atto discriminatorio. La norma, quale espressione di un principio generale già riconosciuto dalla Costituzione, ribadisce e amplia il tema della discriminazione, ponendo in via generale il divieto di qualsiasi atto diretto a recare pregiudizio al lavoratore per effetto di una discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua, di sesso, di handicap, di età, di orientamento sessuale o di convinzione personale. Al fine di garantire il genuino svolgimento delle relazioni sindacali, l'art. 17 vieta al datore di lavoro e alle associazioni imprenditoriali di costituire, ma anche di sostenere in qualsiasi modo sindacati "di comodo"; il sostegno vietato non riguarda ipotesi di eventuale convergenza tra il datore e un sindacato in un contesto di effettiva contrapposizione, ma il caso in cui un'organizzazione sindacale svolga solo apparentemente il

ruolo di antagonista, essendo invece in concreto un soggetto “addomesticato”. L’art. 18 rappresenta il cardine della disciplina limitativa dei licenziamenti e costituisce in definitiva il più efficace riconoscimento e la più ampia garanzia a livello individuale dei diritti e delle libertà enunciate dallo Statuto (la norma ha subito una pesante rivisitazione per opera della riforma del 2012: mentre prima di tale legge, infatti, il principio di stabilità del rapporto di lavoro era tutelato in ogni caso, ad oggi la norma prevede quattro differenti regimi di tutela che si applicano gradatamente a seconda della gravità dei vizi che inficiano il licenziamento).

Nel titolo III si delineano le prerogative dell’attività sindacale nei luoghi di lavoro, attraverso il riconoscimento al sindacato del potere di operare nella sfera giuridica dell’imprenditore, per il conseguimento dei propri obiettivi di rappresentanza e tutela. Valgono a tale scopo il fondamentale diritto alla costituzione delle rappresentanze sindacali aziendali (art. 19), nonché le ulteriori prescrizioni finalizzate a consentire l’esercizio dell’attività sindacale nei luoghi di lavoro, nelle sue varie forme di manifestazione (assemblea, affissione, permessi, locali e garanzie della funzione sindacale – artt. 20 – 27). L’art. 19, che specifica e completa il diritto individuale sancito dall’art. 14, determina l’estensione della libertà sindacale a livello collettivo, individuando i soggetti ai quali sono attribuiti i diritti necessari per esplicare in concreto le prerogative sindacali nei luoghi di lavoro, ovvero, per espressa indicazione della norma, le rappresentanze sindacali aziendali (RSA) e, a seguito dell’accordo interconfederale del 20 dicembre 1993, anche le rappresentanze sindacali unitarie (RSU), ove costituite (la Corte Costituzionale, con sentenza del 3 luglio 2013, ha dichiarato l’illegittimità costituzionale dell’art. 19 nella parte in cui non prevede che la Rappresentanza Sindacale Aziendale sia costituita anche da associazioni sindacali che, pur non avendo sottoscritto contratti collettivi applicati nell’azienda, abbiano partecipato alla trattativa). L’art. 20 istituisce il diritto di assemblea, disciplinandone le modalità di esercizio, fatta salva sul punto la contrattazione collettiva e aziendale, nonché individuando i soggetti legittimati a indire la riunione, consentendo la partecipazione anche ai dirigenti esterni dei sindacati, previo avviso al datore di lavoro. Un istituto di “democrazia diretta” è il referendum previsto dall’art. 21; le consultazioni devono svolgersi fuori dell’orario di lavoro e riguardare materie inerenti l’attività sindacale, in particolare qualora venga chiesto ai lavoratori di esprimere il loro voto rispetto sia a piattaforme contrattuali che all’esito di accordi. L’art. 22 prevede una tutela speciale per i dirigenti sindacali in materia di trasferimento, disponendo che tale provvedimento non debba solo essere giustificato dalle ragioni di cui all’art. 2103 del codice civile, ma anche che debba essere preceduto dal nulla osta

dell'organizzazione sindacale di appartenenza. La norma è finalizzata a garantire il libero e incontrastato esercizio dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro, tramite il principio della inamovibilità del lavoratore che rivesta cariche sindacali. Gli artt. 23 e 24 disciplinano la materia dei permessi retribuiti e non retribuiti in favore dei sindacalisti interni, attribuendo loro, allo scopo di garantire il libero svolgimento dell'attività sindacale, il diritto incondizionato di fruirne. Il diritto di affissione contemplato dall'art. 25, comporta l'obbligo per il datore di lavoro di mettere a disposizione delle rappresentanze sindacali, spazi adeguati per esporre documenti e comunicati di interesse sindacale. Onde consentire una effettiva pubblicità e conoscibilità dei comunicati affissi, il luogo deve trovarsi all'interno dell'azienda e deve essere accessibile a tutti i lavoratori. L'art. 27 pone a carico dei datori di lavoro con più di 200 dipendenti l'obbligo di consentire in via permanente l'esercizio delle funzioni sindacali attraverso la messa a disposizione di un apposito locale; per le altre aziende o unità, è previsto invece il diritto di chiedere l'utilizzazione di un locale per riunioni di interesse sindacale.

Tra le disposizioni del titolo IV, oltre a quelle in materia di permessi e aspettative per i dirigenti sindacali (artt. 30 – 32), assume una posizione cruciale l'art. 28, che predispone un particolare strumento giudiziario volto a reprimere condotte antisindacali, in quanto impeditive o limitative dell'esercizio dell'attività sindacale o del diritto di sciopero. Si tratta di una norma di centrale importanza nel disegno complessivo dello Statuto, in quanto legittima il sindacato ad agire direttamente nei confronti dell'imprenditore e a ottenere una pronuncia giudiziale di condanna, con ciò sancendo nella sostanza l'effettività dei diritti sindacali enunciati.

Il legislatore del '70 ha inteso offrire alle organizzazioni sindacali uno strumento processuale fino allora inedito, legittimandole ad agire direttamente allo scopo di impedire atti, provvedimenti e iniziative datoriali volti a ostacolare l'esercizio dell'attività sindacale nei luoghi di lavoro.

1.2.4 Sistema Sanitario Nazionale

La legge n. 833 del 1978 ha istituito il sistema sanitario nazionale, che ha riformato l'intera disciplina della sanità italiana, riordinando l'intera organizzazione ospedaliera. E' conosciuta come la prima riforma sanitaria, significativa sia dal punto di vista istituzionale con la creazione delle USL che da quello strutturale e funzionale, con l'introduzione di un sistema basato su principi di unitarietà ed universalità. Questa legge ha consentito il superamento degli enti mutualistici, un maggiore coordinamento fra ospedali e territori e ha introdotto attività di prevenzione e riabilitazione²⁰.

Ai sensi dell'art. 1 "il Servizio sanitario nazionale è costituito dal complesso delle funzioni, delle strutture, dei servizi e delle attività destinati alla promozione, al mantenimento e al recupero della salute fisica e psichica di tutta la popolazione senza distinzione di condizioni individuali o sociali e secondo modalità che assicurino l'eguaglianza tra i cittadini nei confronti del servizio. L'attuazione del Servizio sanitario nazionale compete allo Stato, alle Regioni e agli enti locali territoriali, garantendo la partecipazione dei cittadini". Da quest'articolo si possono enunciare i principi generali su cui si fonda il Sistema Sanitario Nazionale, che sono:

- Principio di universalità: le prestazioni sanitarie vengono garantite a tutti, senza distinzione di condizioni individuali, sociali e di reddito;
- Principio di uguaglianza: a parità di bisogno tutti hanno diritto alle stesse prestazioni;
- Principio di globalità: non viene presa in considerazione la malattia ma la persona in generale, il che implica il collegamento tra prevenzione, cura e riabilitazione.

Nell'articolo 2 della stessa legge vengono elencati dettagliatamente gli obiettivi del SSN:

1. la formazione di una moderna coscienza sanitaria sulla base di un'adeguata educazione sanitaria del cittadino e delle comunità;
2. la prevenzione delle malattie e degli infortuni in ogni ambito di vita e di lavoro;
3. la diagnosi e la cura degli eventi morbosi quali che ne siano le cause, la fenomenologia e la durata;
4. la riabilitazione degli stati di invalidità e di inabilità somatica e psichica;
5. la promozione e la salvaguardia della salubrità e dell'igiene dell'ambiente naturale di vita e di lavoro;

²⁰ I sistemi di Governance dei Servizi Sanitari Regionali di V. Mappelli. Fornez (2007)

6. l'igiene degli alimenti, delle bevande, dei prodotti e avanzi di origine animale per le implicazioni che attengono alla salute dell'uomo, nonché la prevenzione e la difesa sanitaria degli allevamenti animali ed il controllo della loro alimentazione integrata e medicata;
7. una disciplina della sperimentazione, produzione, immissione in commercio e distribuzione dei farmaci e dell'informazione scientifica sugli stessi diretta ad assicurare l'efficacia terapeutica, la non nocività e la economicità del prodotto;
8. la formazione professionale e permanente nonché l'aggiornamento scientifico culturale del personale del servizio sanitario nazionale.

Sul versante tecnico le novità più importanti sono state l'unificazione dei numerosi enti, la priorità accordata alla prevenzione (gli enti mutualistici assicuravano solo l'assistenza ai soggetti già affetti da malattia) e il potenziamento dei servizi sanitari assistenziali di primo livello con la creazione del distretto sanitario di base. In ambito politico le innovazioni più significative hanno riguardato invece il rispetto del principio di uguaglianza e il decentramento dei poteri decisionali dal livello centrale a livello regionale e locale con l'istituzione delle USL (unità sanitarie locali), a cui è stata concretamente affidata la gestione dell'assistenza sanitaria.

L'USL si è configurata come struttura operativa dei Comuni, singoli o associati, e delle Comunità montane, competente in materia di: educazione sanitaria, prevenzione individuale e collettiva delle malattie fisiche e psichiche, protezione sanitaria materno-infantile, assistenza pediatrica e tutela del diritto alla procreazione cosciente e responsabile, igiene e medicina scolastica e del lavoro, assistenza medica generica, specialistica e infermieristica, domiciliare e ambulatoriale e riabilitazione.

Infine sotto il profilo economico si è tentato, pur senza riuscirvi in pieno, di razionalizzare la spesa sanitaria mediante l'introduzione della programmazione come strumento di controllo dell'impiego delle risorse, per recuperare efficienza nei servizi con misure tese ad aumentare la produttività complessiva ed estendere una rete di controlli economico-finanziari a vari livelli del SSN.

In seguito alla forte crisi finanziaria degli anni ottanta, è stata elaborata una seconda riforma sanitaria, con lo scopo di riorganizzare il sistema sanitario modificandone la natura giuridico-organizzativa e rafforzando i poteri delle Regioni e l'autonomia delle USL.

Il d.lgs. 30 dicembre 1992, n. 502 poi modificato dal d.lgs. 7 dicembre 1993, n. 517. Ha introdotto le seguenti modifiche:

- attribuzione allo Stato di compiti di pianificazione in materia sanitaria, da attuarsi tramite l'approvazione di bilanci triennali;
- individuazione dei «livelli uniformi di assistenza» sanitaria che dovevano essere obbligatoriamente garantiti dal SSN a tutti i cittadini aventi diritto, con definizione annuale, nel contesto delle leggi finanziarie, dell'ammontare complessivo delle risorse attribuibili al finanziamento delle attività sanitarie;
- attribuzione alle Regioni di rilevanti funzioni in materia di programmazione sanitaria, finanziamento e controllo delle attività sanitarie gestite dalle USL, governo delle attività di igiene pubblica, anche in raccordo con la ARPA (azienda regionale per la protezione ambientale);
- trasformazione delle USL da semplici strumenti operativi dei Comuni in aziende regionali con propria personalità giuridica e dotate di autonomia organizzativa, amministrativa e patrimoniale;
- creazione di un nuovo sistema di finanziamento dell'assistenza sanitaria basato sulla remunerazione delle prestazioni effettuate, con tariffe determinate dalle Regioni;
- previsione della separazione degli interventi sanitari da quelli socio-assistenziali: i primi a carico delle aziende sanitarie, i secondi di competenza degli enti locali.

La seconda riforma sanitaria ha innescato un vero e proprio processo di aziendalizzazione sia in virtù dei modelli di gestione introdotti, tipici delle aziende private, sia per l'inserimento dei fattori di mercato nel rapporto domanda/offerta, sia per l'attribuzione di autonomia organizzativa, amministrativa e patrimoniale alle aziende sanitarie.

Il percorso innovativo dell'intero comparto è stato poi completato con una terza riforma sanitaria sancita dal d.lgs. 19 giugno 1999, n. 229 meglio conosciuto come «decreto Bindi» col quale si provvedeva a:

- rafforzare la natura aziendale delle aziende sanitarie;
- introdurre il concetto di autonomia imprenditoriale delle unità sanitarie locali e degli ospedali, che ebbero modo di costituirsi in aziende con personalità giuridica pubblica, attraverso un atto

aziendale di diritto privato che ne disciplinava l'organizzazione e il funzionamento;
— rafforzare l'introduzione di sistemi di responsabilizzazione sui risultati.

1.3 Welfare e sussidiarietà

L'attribuzione di funzioni, compiti e responsabilità agli organi più vicini agli interessi da tutelare permette al governo locale l'esercizio ottimale dei poteri necessari per la cura dei compiti attinenti alle rispettive dimensioni territoriali, associative ed organizzative. Si tratta del cosiddetto principio di sussidiarietà, affermato nel Trattato di Maastrich. Nel processo di costituzione di uno Stato pluralista caratterizzato da una profonda collaborazione tra dimensione associativa territoriale e dimensione politica, i livelli istituzionali locali devono essere in grado di poter soddisfare efficientemente i bisogni della comunità. Per questa via, lo spostamento di funzioni dal «centro» alla «periferia» tende a perdere l'originaria funzione residuale e limitata a specifiche materie e vengono a costituire un elemento strumentale finalizzato, nel modo più efficiente ed efficace possibile, al soddisfacimento degli interessi comunitari delle popolazioni di base. Il principio di sussidiarietà si impone quindi come programma e criterio ordinario dei rapporti democratici tra lo Stato e le autonomie locali, al fine di agevolare la predisposizione degli strumenti di raccordo e di concentrazione che sono i presupposti essenziali di una collaborazione e di un'azione coordinata soprattutto tra Regioni ed Enti locali nell'ambito delle rispettive competenze²¹; non può quindi essere solo verticale, come un sistema di distribuzione di competenze tra centro e periferia, ma deve essere anche orizzontale e garantire forme di cooperazione tra soggetti pubblici e privati dove ai primi spetti l'indirizzo e il coordinamento in una prospettiva di esternalizzazione delle funzioni. Questa accezione consente di fare ulteriore chiarezza in ordine al reale riconoscimento costituzionale delle autonomie locali come valorizzazione del principio di sussidiarietà in un'ottica di maggiore integrazione dei rapporti Regione-Enti locali²². La principale figura organizzativa costituzionale di cooperazione tra «centro» e «periferia» è stata, per lungo tempo, identificata del decentramento come formula di distribuzione equa delle competenze tra gli assetti organizzativi esistenti all'interno dello stesso Stato-istituzione. Si assiste, così, sotto questo aspetto, ad una sostituzione della cooperazione tra poteri con la collaborazione di organizzazioni. La semplice delega di funzioni amministrative statali e regionali, e dei relativi poteri quale esclusivo momento del decentramento politico-amministrativo non corrisponde ad un sistema politico-amministrativo sempre più improntato al federalismo a Costituzione invariata nell'ottica di piena attuazione del principio di sussidiarietà.

²¹ art. 3 del d.lgs. 31.3.98 n. 112 – Titolo I – di attuazione della legge Bassanini n. 59/1997

²² Dal decentramento al federalismo a Costituzione invariata: il conferimento di funzioni e compiti nel quadro del riordino dei rapporti tra Stato, Regioni ed enti locali alla luce del nuovo diritto di G. Soricelli – Le Regioni (2000)

La programmazione, l'indirizzo, lo sviluppo, il coordinamento, la vigilanza di natura regionale rappresenterebbero i segni più evidenti dello sviluppo attuativo del sistema generale del conferimento di funzioni e compiti²³ e in questo contesto vengono "poste le basi per la nascita di un sistema amministrativo decentrato che vede nello Stato il ruolo di garante unitario delle istituzioni amministrative e del rispetto delle regole costituzionali in tema di azione amministrativa e nelle Regioni l'ente amministrativo di programmazione e di coordinamento degli interessi emergenti a livello locale"²⁴.

Il percorso delle iniziative di riforma della cooperazione Stato-Regioni-Autonomie locali segna il passaggio da una Amministrazione improntata ad una visione «legalistica» ed «autoreferenziale» ad una amministrazione di servizio per il cittadino in termini di risultati dove l'interesse pubblico perseguito coincide sempre più con «l'interesse del pubblico»²⁵. Con il termine pubblico si costituisce un riferimento concreto, ancorato alle esigenze primarie della collettività. In questo riquadro si innesta la legge 328 del 2001, che ha riformato il titolo V della Costituzione, intitolata "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali" è la legge per l'assistenza, finalizzata a promuovere interventi sociali, assistenziali e sociosanitari per garantire un aiuto alle persone e alle famiglie in difficoltà. La legge annuncia che per realizzare i servizi sociali in modo unitario e integrato gli enti territoriali e lo Stato, ognuno nell'ambito delle proprie competenze, provvedano alla programmazione degli interventi e delle risorse. Nel farlo è importante che vengano seguiti i principi di coordinamento e di integrazione tra gli interventi sanitari e dell'istruzione e le politiche attive del lavoro ma la legge aggiunge che tale programmazione deve essere fatta coinvolgendo anche il Terzo settore. La legge stabilisce che i privati devono essere prima autorizzati, e poi eventualmente accreditati, a partecipare alla rete dei servizi sociali territoriali; ai Comuni è assegnato il compito di autorizzare e di accreditare i soggetti privati sulla base dei requisiti stabiliti dalle leggi regionali. Le Regioni definiscono tali requisiti raccogliendo, ed eventualmente integrando, i requisiti minimi fissati dallo Stato con decreto ministeriale del ministro della Solidarietà sociale²⁶.

L'applicazione della 328 è stata analizzata da C. Gori, che ne ha evidenziato un quadro sfaccettato, ricco di problemi aperti e opportunità da cogliere, al crocevia tra ambiziose

²³ Ex art. 3 del d.lgs. 112/98

²⁴ Dal decentramento al federalismo a Costituzione invariata: il conferimento di funzioni e compiti nel quadro del riordino dei rapporti tra Stato, Regioni ed enti locali alla luce del nuovo diritto di G. Soricelli – Le Regioni (2000)

²⁵ Tendenze dei poteri locali in Italia di S. Cassese - Riv. Trim. dir. Pubbl. (1973)

²⁶ Manuale per le professioni sociali e socio-sanitarie di Giuseppe Valsecchi - 2015

innovazioni e gravi ritardi. Non è stato introdotto il reddito minimo di inserimento²⁷ né il riordino delle erogazioni monetarie per gli invalidi civili, che se ben disegnati possono, secondo l'autore, rappresentare le fondamenta su cui costruire il rinnovamento del Welfare italiano²⁸. La legge tuttavia risulta un fondamentale passaggio epocale nel riconoscimento del ruolo del terzo settore nella costruzione dei piani di Welfare con effetti però non del tutto positivi: l'estrema eterogeneità delle regioni italiane rischiano di perpetuare lo sviluppo di un welfare mix a più velocità, caratterizzato da aree con maggiore attenzione alla sperimentazione e alla modernizzazione del welfare ed aree dove questo non avviene. Permane inoltre la forte dipendenza economica del terzo settore nei confronti degli enti pubblici, risultando in tal modo fortemente condizionato dal sistema di preferenze e dalla disponibilità di risorse degli enti finanziatori²⁹.

²⁷ Ammortizzatore sociale da erogare in caso di esaurimento del diritto al primo (sospensione temporanea con la conservazione del posto di lavoro) e secondo livello di protezione (trattamenti di disoccupazione per i lavoratori che perdono una precedente occupazione)

²⁸ Dal decentramento al federalismo a Costituzione invariata: il conferimento di funzioni e compiti nel quadro del riordino dei rapporti tra Stato, Regioni ed enti locali alla luce del nuovo diritto di G. Soricelli – Le Regioni (2000)

²⁹ Il ruolo del terzo settore di C. Borzaga e L. Fazzi – in “La riforma dei servizi sociali in Italia” Carrocci (2004)

1.4 Crisi del Welfare in Italia

Una delle principali sfide che i sistemi di Welfare si sono trovati ad affrontare è rappresentata dai mutamenti demografici: come evidenziato nel grafico sottostante l'età media grazie all'aumento della qualità della vita è aumentato costantemente dagli anni '70 ad oggi

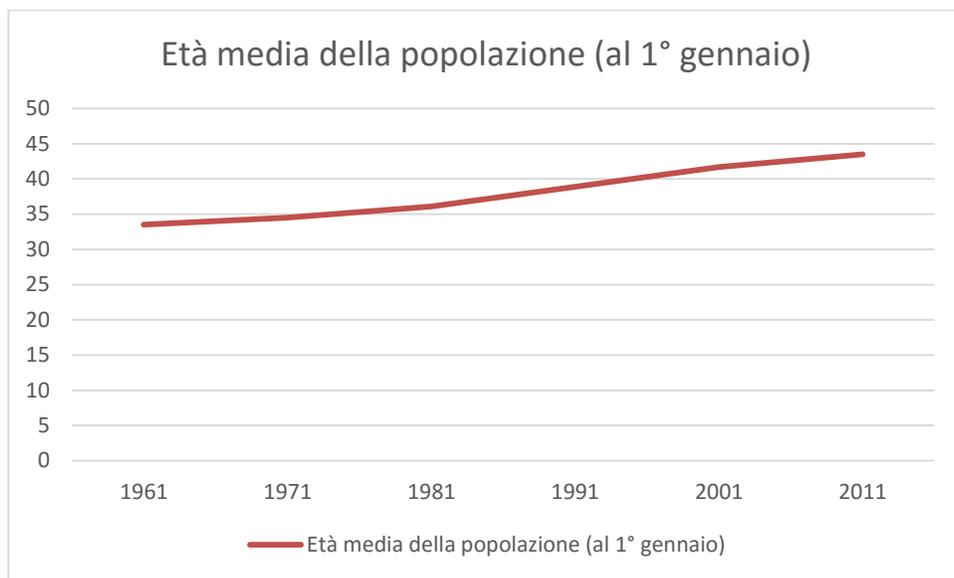


Figura 1: Età media della popolazione al 1° gennaio 1961-2011.

Fonte: Istat (2015)

L'invecchiamento della popolazione, conseguente sia al calo della natalità sia all'allungamento della speranza di vita, ha causato un'espansione della domanda di prestazioni in campo previdenziale, sanitario e dei servizi sociali. Questo fenomeno, sommandosi alla contemporanea diminuzione del numero di soggetti attivi sul mercato del lavoro, ha portato all'accrescimento della pressione finanziaria sui sistemi pensionistici e sanitari.

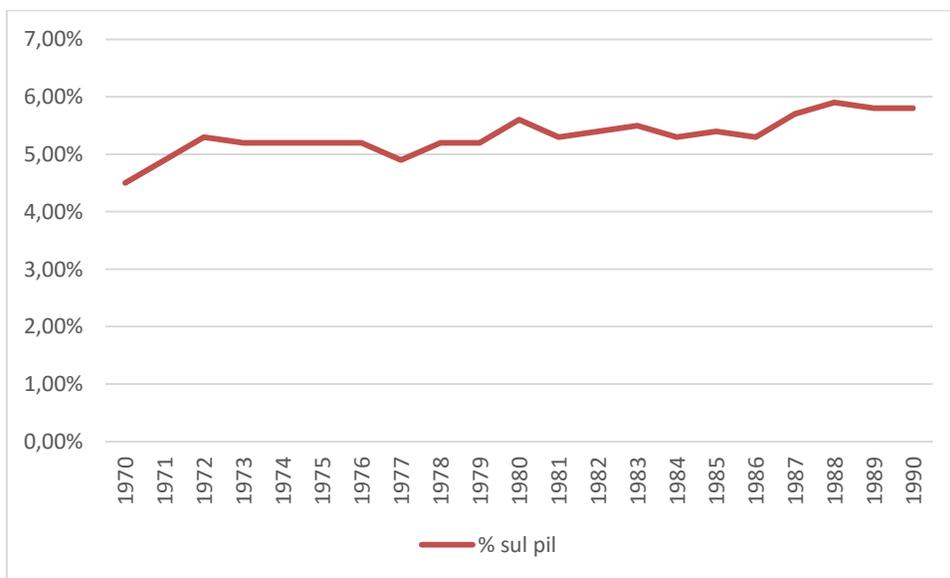


Figura 2: Spesa delle amministrazioni pubbliche misurata come percentuale sul PIL dello stesso anno.

Fonte. Istat (2015)

Accanto all'evoluzione demografica, anche le trasformazioni dei rapporti familiari e la crescita della partecipazione femminile al mercato del lavoro hanno dato origine a nuove esigenze di protezione, come testimoniato dalla crescente domanda, in tutti i sistemi di protezione sociale, nei servizi di assistenza e di cura per i figli, i disabili e gli anziani. Inoltre, il venir meno della solidità dell'istituto familiare, molto meno stabile e protettivo rispetto al passato, la diffusione di famiglie monoparentali o con un solo componente, spesso anziano, ha costituito una nuova fonte di rischio sociale. Un'ulteriore sfida alle istituzioni del Welfare è stata posta dai processi di ristrutturazione dei modi di produzione e dall'evoluzione dell'organizzazione economica della società, a seguito delle dinamiche di globalizzazione, innovazione tecnologica e terziarizzazione dei mercati del lavoro. Le modifiche nelle strutture occupazionali, indotte dalla crisi del modello fordista, caratterizzato da posti di lavoro stabili e garantiti, con la conseguente nascita di forme di occupazione atipiche e flessibili ha determinato la necessità di prevedere forme di tutela individuale diverse rispetto a quelle dominanti in passato.

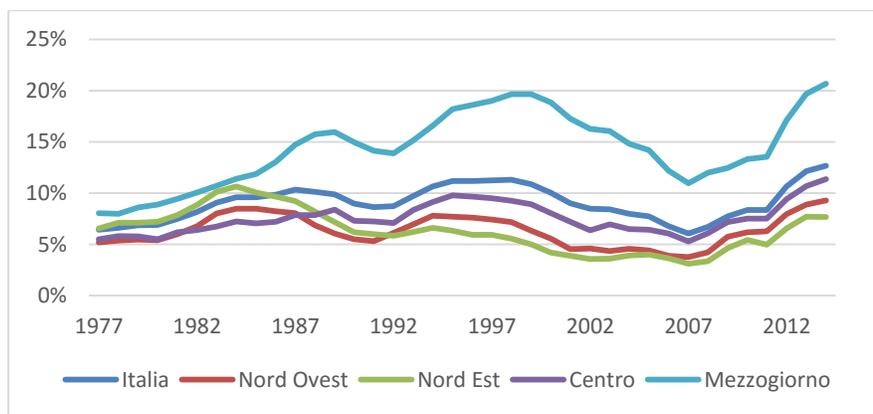


Figura 3: Tasso di disoccupazione misurato come percentuale della popolazione attiva.

Fonte: (Istat 2015)

Come evidenziato dal grafico, soprattutto le regioni del mezzogiorno hanno avuto una crescita costante del tasso di disoccupazione nel decennio successivo al 1977.

Accanto alla domanda di prestazioni di sostegno del reddito, si è diffusa l'esigenza di provvedere a forme di protezione dai rischi connessi ai nuovi modi di occupazione flessibile, sostenendo e migliorando le possibilità di occupazione, soprattutto dei segmenti più deboli e dequalificati della popolazione. A fronte di un nuovo insieme di bisogni e di domande sociali, dunque, i tradizionali sistemi di Welfare hanno rivelato l'inadeguatezza delle loro strutture, continuando ad erogare prestazioni molto generose per la protezione di rischi che non generano più condizioni di bisogno per larghe fasce della popolazione (come il ritiro dal lavoro) e trascurando, invece, le nuove situazioni di rischio (che caratterizzano, ad esempio, anziani non autosufficienti o madri sole). Nel corso degli anni '90, il sistema di protezione sociale e il mercato del lavoro è stato interessato da numerose riforme, che raramente però hanno assunto un carattere radicale.

I sistemi sociali italiani quindi hanno dovuto adeguarsi e hanno perseguito quindi obiettivi di contenimento, soprattutto in campo sanitario: sono stati introdotti ticket a pagamento sugli accertamenti diagnostici e sulle prescrizioni mediche e sono aumentati notevolmente i costi legati ai farmaci. E' stato, inoltre, bloccato il turn-over del personale nelle strutture sanitarie.

In campo previdenziale, si sono prese le prime misure per eliminare le baby pensioni, si sono adottati provvedimenti restrittivi in materia di assegni familiari e pensioni d'invalidità e si sono introdotti controlli sulle assenze per malattia.

Anche l'ambiente scolastico ha ricevuto un drastico taglio di fondi, vedendosi bloccato il turn-over del personale e aumentate le tasse scolastiche e universitarie.

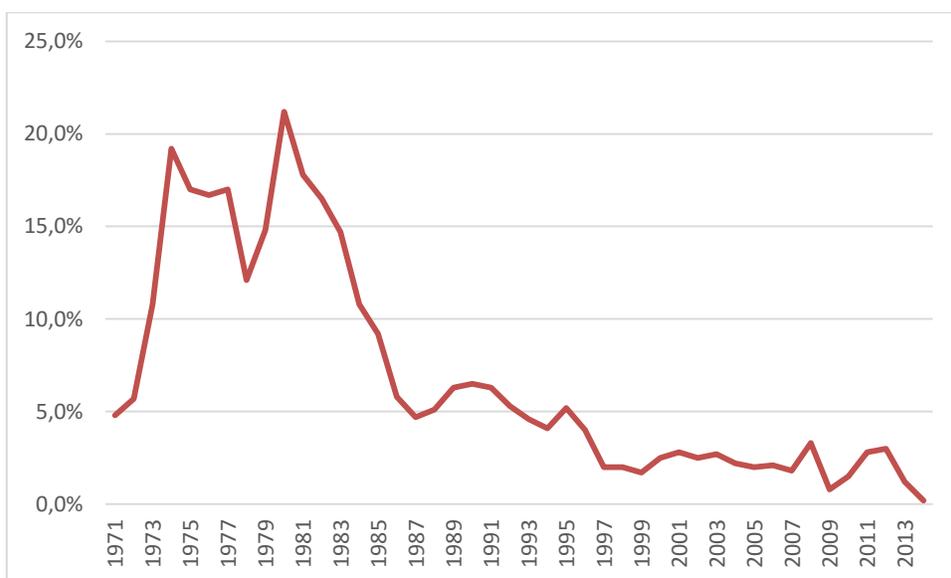


Figura 4: Inflazione media dal 1970 al 2015 - INDICI NAZIONALI DEI PREZZI AL CONSUMO (NIC con tabacchi)

Fonte: Istat (2015)

Da segnalare la rassegna di misure di contenimento prese negli anni '80, al fine di combattere l'inflazione, che nel 1980 ha raggiunto una punta del 21,2%, per cui è stata ritoccata verso il basso la scala mobile, il meccanismo di adeguamento automatico dei salari all'inflazione. Nonostante i tentativi per ridefinire l'assetto delle politiche sociali in Italia, gli effetti sono stati scarsi sia a causa della gestione clientelare delle politiche sociali, sia a causa del decentramento regionale: infatti, se da una parte si è potuto realizzare un contenimento della spesa statale, dall'altra, proprio a causa di questa regionalizzazione di molti servizi, si è verificato un aumento notevole di spesa degli enti locali.

Sulla scia di questi anni, l'ultimo decennio del XXI secolo è passato alla storia come anni di crisi e di difficoltà: è stato necessario, perciò, proseguire nella politica di rigore e di contenimento della spesa, in quanto il settore del Welfare, e soprattutto la sua parte previdenziale, assorbiva molte delle risorse finanziarie statali. Dopo un primo tentativo realizzato dal governo Amato, nel 1995 è stata varata una riforma organica del sistema pensionistico: la riforma Dini³⁰ ha tentato di conciliare i principi sociali e di assistenza sanciti nella Costituzione con l'esigenza pressante di contenere le spese. Il punto fondamentale della legge è stato il parziale abbandono del criterio retributivo e l'adozione, invece, del criterio contributivo, il quale basa l'ammontare della pensione sui contributi effettivamente versati. Altro elemento significativo della riforma è stato il

³⁰ Legge n. 335 del 8 agosto 1995.

principio della flessibilità che ha permesso, ad esempio, di cumulare il reddito da lavoro con la pensione e ha introdotto incentivi per posticipare il termine dell'attività lavorativa. Tale riforma è stata superata dalla legge n. 243 del 2004, Riforma Maroni, che ha sancito le seguenti innovazioni:

- dal 1° gennaio 2008 l'età della pensione è stata fissata a 60 anni (61 per i lavoratori autonomi) con più di 35 anni di contributi o, alternativamente, con 40 anni di contributi versati a prescindere dall'età anagrafica

- dal 2010 l'età anagrafica per andare in pensione è stata portata a 61 anni (62 per gli autonomi). Le donne, anche dopo il 2008 potevano andare in pensione a 57 anni con più di 35 anni di contributi ma con una penalizzazione costituita dal calcolo interamente contributivo dell'ammontare della pensione.

La successiva Riforma Prodi del 2007³¹ ha introdotto le cosiddette quote per l'accesso alla pensione di anzianità, determinate dalla somma dell'età e degli anni lavorati: nel 2009 la quota da raggiungere era 95 (con almeno 59 anni di età), dal 2011 si è passati a quota 96 (con almeno 60 anni di età), mentre dal 2013 si è saliti a 97 (con almeno 61 anni di età). Si è resa inoltre automatica e triennale la revisione dei coefficienti di calcolo della pensione obbligatoria in funzione della vita media calcolata su dati ISTAT.

Quattro anni dopo, è stato stabilito che dal 1° gennaio 2010 l'età di pensionamento prevista per le lavoratrici del pubblico impiego sarebbe aumentata progressivamente fino a raggiungere i 65 anni³²; dal 1 gennaio 2015, l'adeguamento dei requisiti anagrafici per il pensionamento deve essere collegato all'incremento della speranza di vita accertato dall'ISTAT e validato dall'EUROSTAT.

La riforma Fornero del 2012³³ ha introdotto per il 2014 e il 2015 le seguenti soglie di pensionamento: gli uomini - autonomi e dipendenti di qualsiasi settore - e le impiegate pubbliche possono andare in pensione a 66 anni e tre mesi, le donne dipendenti del settore privato a 63 anni e 9 mesi mentre le lavoratrici autonome possono mettersi a riposo a 64 anni e 9 mesi. Sono stati cambiati i requisiti per accedere alla pensione anticipata, cioè quella che si ottiene una volta

³¹ Legge n. 247 del 12 ottobre 2007

³² Legge n. 102 del 3 agosto 2009

³³ Legge n. 92 del 28 giugno 2012

raggiunta una determinata quantità di contributi, indipendentemente dall'età. Nel 2015, sempre secondo tale riforma, la pensione anticipata potrà essere richiesta dagli uomini che hanno 42 anni e sei mesi di contributi alle spalle e dalle donne che hanno 41 anni e 6 mesi di carriera. Con l'approvazione della Legge di Stabilità, sono state eliminate le penalizzazioni precedentemente previste per chi richiedeva la pensione anticipata prima dei 62 anni.

L'inquadramento italiano attuale può essere ricondotto ad un sistema volto alla valorizzazione e al supporto della famiglia e dei cittadini. Le politiche governative degli ultimi anni sono, infatti, destinate a tamponare criteri di necessità in cui la popolazione italiana rischia di scivolare trovandosi, costantemente, sul baratro della precarietà. A causa dell'innalzamento dell'età media e del corrispondente superamento dell'età pensionabile imposto nei decenni precedenti, le famiglie italiane si trovano improvvisamente isolate e sorrette da un Welfare State concentrato a rincorrere i bisogni e incapace di proporre soluzioni di realistico Benessere.

1.5 Dal Welfare state al welfare aziendale

Il cambiamento dei sistemi di Welfare è riconducibile al cosiddetto “bisogno sociale”: il sistema welfare europeo ed italiano in particolare, si fonda su un’occupazione stabile e diffusa unito a una famiglia solida; a questo va aggiunta una crescita costante dell’economia che è entrata in crisi a partire dagli anni ’70. Mentre aumentano i bisogni, il sistema economico crea sempre meno ricchezza e dunque sempre meno risorse spendibili dal sistema welfare per far fronte ai nuovi bisogni³⁴.

La lunga frenata economica, iniziata alla fine degli anni ’70, ha registrato dagli anni ’90 in poi un’accelerazione consistente, rappresentata nella figura sottostante. Tra il 1995 e il 2012 il PIL pro capite nominale è cresciuto del 43,8% in Italia, contro il 58% inglese, 61% l’americano, 62,9% il francese, 67,7% il tedesco e il 75,3% della media UE a 28 stati.

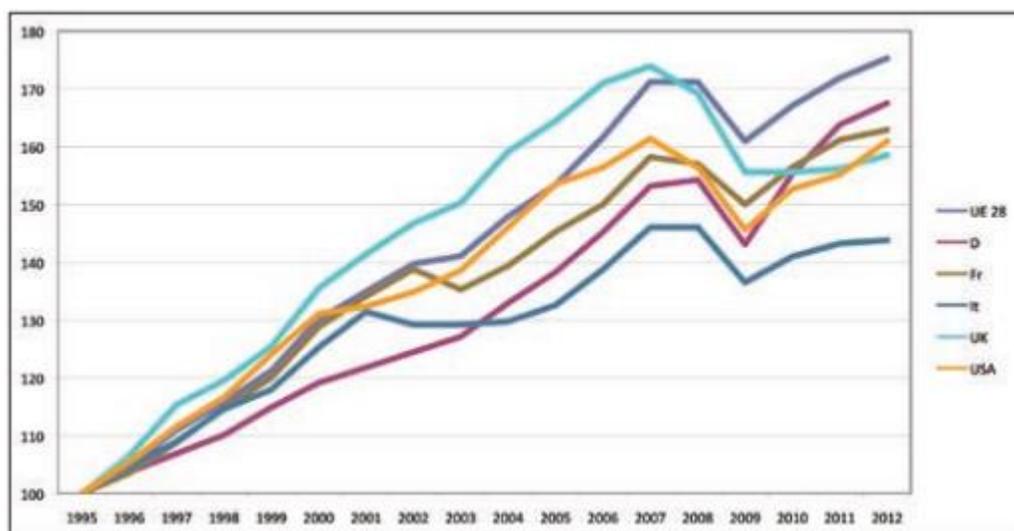


Figura 5 – PIL pro capite a parità di potere di acquisto (indice 1995 = 100)

Fonte: Eurostat (2013)

Questa lunga frenata ha avuto evidenti ricadute sul tenore di vita delle famiglie italiane. La concentrazione di ricchezze si è riversata nelle mani della parte più ricca della popolazione: nel 1991 la quota di ricchezza posseduta dal 10% delle persone più abbienti era del 40% nel 2012 la percentuale è cresciuta al 47% e il 50% più povero detiene l’8% delle ricchezze rispetto al 10% del 1991³⁵.

³⁴ Welfare aziendale – La risposta organizzativa ai bisogni delle persone di M. Gatti – Libri Este (2014)

³⁵ Banca d’Italia (2014)

Accanto agli elementi strutturali, va analizzato anche l'avanzare di nuovi bisogni dovuti allo sviluppo sociale del panorama italiano:

- Bisogni sanitari: la spesa per l'acquisto di beni e servizi in ambito sanitario è cresciuta di circa l'8% tra il 2006 e il 2011³⁶. In particolare, facendo riferimento all'anno 2011 le famiglie italiane hanno speso in media 92 euro per l'acquisto di beni e servizi sanitari, con un'incidenza del 3,7% sul bilancio familiare (Tab. 1)

REGIONE	SPESA SANITARIA (IN €)	PESO % DELLA SPESA SANITARIA
PIEMONTE E VALLE D'AOSTA	85,39	3,2
LOMBARDIA	106,05	3,5
TRENTINO ALTO ADIGE	140,39	4,9
VENETO	134,00	4,6
FRIULI VENEZIA GIULIA	107,19	4,1
LIGURIA	83,79	3,5
EMILIA ROMAGNA	105,01	3,8
TOSCANA	98,15	3,7
UMBRIA	101,97	4,2
MARCHE	101,13	3,9
LAZIO	95,96	3,8
ABRUZZO	82,01	3,5
MOLISE	78,97	3,6
CAMPANIA	54,97	2,8
PUGLIA	79,12	4,0
BASILICATA	68,84	3,6
CALABRIA	79,07	4,2
SICILIA	60,40	3,7

³⁶ Regioni italiane (2011) – la spesa sanitaria comprende le voci: ricoveri in cliniche e ospedali, ricoveri in casa di riposo o similari, pronto soccorso, visite mediche, dentista, servizi ausiliari sanitari, analisi chimiche, esami radiologici, ecografici o similari, occhiali da vista, protesi, apparecchi acustici o similari, sedie e carrozzine per invalidi e apparecchi ortopedici, cure termali, medicinali, termometri, siringhe, calze elastiche, noleggiate attrezzature sanitarie.

SARDEGNA	70,51	3,7
ITALIA	92,45	3,7

Tabella 1: la spesa sanitaria mensile delle famiglie e il peso percentuale medio sul bilancio di spesa al variare della condizione economica.

Fonte: Regioni italiane (2011)

- Bisogni di un paese che invecchia: la media della popolazione italiana è cresciuta dal 2002 al 2015 di 2,5 anni, arrivando a quasi 44 anni di età. Gli over 65 sono più di 13 milioni (il 21,7% della popolazione) di cui la metà sono ultra 75enni:

Anno	0-14 anni	15-64 anni	65+ anni	Totale	Età media
2002	8.109.389	38.229.704	10.654.649	56.993.742	41,4
2003	8.148.138	38.271.603	10.901.329	57.321.070	41,7
2004	8.190.349	38.569.415	11.128.481	57.888.245	41,8
2005	8.255.712	38.827.322	11.379.341	58.462.375	42,0
2006	8.283.936	38.875.440	11.592.335	58.751.711	42,1
2007	8.321.900	39.016.635	11.792.752	59.131.287	42,3
2008	8.367.043	39.306.261	11.945.986	59.619.290	42,5
2009	8.428.708	39.531.202	12.085.158	60.045.068	42,6
2010	8.477.937	39.655.921	12.206.470	60.340.328	42,8
2011	8.513.222	39.811.683	12.301.537	60.626.442	43,0
2012	8.325.217	38.698.168	12.370.822	59.394.207	43,3
2013	8.348.338	38.697.060	12.639.829	59.685.227	43,5
2014	8.448.133	39.319.593	13.014.942	60.782.668	43,7
2015	8.383.122	39.193.416	13.219.074	60.795.612	43,9

Tabella 2: Struttura della popolazione dal 2002 al 2015 – dati al 1° gennaio

Fonte: Istat (2015)

Questo fenomeno porta a evidenti problemi di spesa pubblica (previdenza e sanità) e sui conti del bilancio familiare.

- Famiglia e conciliazione: Italia e Germania detengono il primato europeo di “culle vuote”: il tasso di fertilità ammonta a 1,37 figli per donna; in quarant’anni le famiglie

composte da un solo individuo sono cresciute del 375% diventando il 31% del totale delle famiglie italiane nel 2011³⁷

Regione	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nord-ovest	1.32	1.33	1.39	1.43	1.49	1.51	1.52	1.49	1.48	1.45	1.43
Nord-est	1.35	1.36	1.41	1.45	1.5	1.5	1.52	1.49	1.47	1.45	1.43
Centro	1.29	1.29	1.34	1.36	1.45	1.42	1.44	1.45	1.42	1.39	1.35
Sud	1.38	1.35	1.36	1.37	1.38	1.38	1.38	1.36	1.33	1.31	1.29
Isole	1.34	1.34	1.35	1.35	1.38	1.39	1.38	1.37	1.35	1.31	1.32
Italia	1.34	1.34	1.37	1.4	1.45	1.45	1.46	1.44	1.42	1.39	1.37

Tabella 3: tasso di fecondità totale

Fonte: Istat (2015)

Il welfare pubblico, per le condizioni appena viste, non può essere sufficiente. Entra in gioco quindi un secondo tipo di Welfare, di natura contrattuale e aziendale che cerca di dare risposte nuove e innovative su questi temi. E' definito come "l'insieme degli interventi (sotto forma di benefit o servizi) di cui un lavoratore può usufruire in ragione della propria condizione occupazionale. Tali interventi sono prevalentemente definiti nell'ambito delle relazioni industriali, dunque a seguito di accordi negoziali tra le imprese e le rappresentanze sindacali³⁸".

La contrattazione di questi benefici avviene su tre livelli distinti:

- Primo livello: accordi di contrattazione collettiva nei CCNL
- Secondo livello: accordi di contrattazione territoriale
- Terzo livello: accordi stipulati all'interno di specifici contesti aziendali

La contrattazione nazionale risponde soprattutto ai bisogni previdenziali e sanitari sviluppati negli ultimi anni. Le pensioni complementari sono arrivate a gestire complessivamente 107 miliardi, di cui oltre 31 miliardi sono riferiti ai 39 fondi pensione negoziali. Dal 2006 al 2012 il totale delle risorse gestite è raddoppiato, su un totale di 6 milioni di aderenti gli iscritti ai fondi previsti dai CCNL sono poco meno di 2 milioni, di cui l'8% provengono dai dipendenti pubblici³⁹.

La copertura dei fondi sanitari viene stimata attorno al 30% della forza lavoro per una cifra di 4

³⁷ ISTAT (2012)

³⁸ I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia di L. Pesenti - Libri Este (2014)

³⁹ COVIP (2013)

miliardi⁴⁰.

Caratteristica principale di questo livello contrattuale è la bilateralità: il finanziamento è garantito in parte dall'azienda e, in misura minore, dalla contribuzione volontaria dei lavoratori; questo fattore ha fatto sì che si sviluppasse una sussidiarietà di gestione dei servizi di welfare nell'ambito delle relazioni industriali, permettendo di ampliare l'offerta di prestazioni di tipo assicurativo altrimenti non sostenibili dal sistema di welfare pubblico⁴¹.

Le esperienze invece di welfare aziendale rappresentano un versante tipico delle nuove relazioni industriali decentrate e delle dinamiche di negoziazione con contenuti autonomi rispetto alla contrattazione nazionale. Negli accordi aziendali le aree di intervento sono riconducibili a quattro ambiti principali: asili nido e servizi di conciliazione, sostegno alle spese necessarie all'istruzione dei figli, flessibilità negli orari di lavoro e convenzioni sanitarie. Motivo principale della creazione di queste tematiche è riscontrabile nella legislazione nazionale dove, con gli articoli 51 e 100 del TUIR vengono definite quelle azioni (intese come erogazioni di beni e servizi) che non costituiscono forme di reddito dipendente e che quindi permettono alle aziende di massimizzare il beneficio di ciò che forniscono ai loro dipendenti.

Il welfare contrattuale ha il difetto di concentrarsi prevalentemente in alcuni settori (soprattutto meccanica ed edilizia) ed è maggiormente diffuso nel centro-nord; la contrattazione aziendale è ancora quasi esclusiva delle aziende di medio-grandi dimensioni, mentre tra le PMI fatica a svilupparsi, in assenza di adeguate reti che permettano di superarne i limiti dimensionali ed organizzativi.

Pesenti nel suo articolo segnala quattro punti necessari per uno sviluppo del welfare aziendale e contrattuale in Italia:

- Comprendere i bisogni, in azienda e nel territorio: il primo passo è aiutare le imprese a comprendere il bisogno interno dei propri dipendenti e quello presente sul territorio. La crescita dei bisogni di welfare rappresenta per le imprese un ambito di risposta che può aumentare la produttività interna, ma può anche essere uno spazio per la creazione di un nuovo business.
- Fare rete tra imprese: occorre sviluppare una logica di “distretto di welfare” integrando imprese di differenti dimensioni anche utilizzando forme di contratto di rete. Per fare

⁴⁰ OECD (2012)

⁴¹ I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia di L. Pesenti – Libri Este (2014)

questo, è necessario che emergano a livello territoriale player di secondo livello (Camere di Commercio, associazioni datoriale e sindacali, enti locali) che assumano un ruolo di regia e di guida relazionale, per far sì che nascano relazioni di sinergia tra imprese di grandi e di medie e piccole dimensioni.

- Coinvolgere tutti gli attori del territorio: il welfare di domani si costruisce integrando soggetti profit, non profit, sindacali e pubblici in una rete di innovazione distrettualizzata. Anche il sindacato può svolgere un ruolo centrale, rafforzando la propria capacità di intervento, accompagnando e stimolando le innovazioni, spingendo in questo modo anche le aziende a una modernizzazione indispensabile sul fronte di welfare contrattuale.
- Rimuovere i vincoli: l'incentivazione promozionale delle diverse forme di welfare aziendale, innanzitutto utilizzando la leva della fiscalità. Oggi la possibilità di accedere a vantaggi fiscali è soggetta a un vincolo di volontarietà che appare contraddittoriamente inapplicabile ai contratti collettivi. Occorre, in sostanza, una razionalizzazione della normativa vigente, spesso assai datata, per renderla più flessibile nell'accordare un effettivo vantaggio fiscale a tutti i servizi di welfare prevedibili in ambito aziendale⁴².

⁴² I nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia di L. Pesenti - Libri Este (2014)

1.6 Azienda e Welfare sociale: le company town

Le company town (o villaggi operai) sono insediamenti di natura industriale, nati come risposta alle esigenze di conciliare casa e lavoro in un unico centro abitato, essi hanno l'obiettivo di essere funzionali sia agli interessi dell'imprenditore che a quelli dei suoi dipendenti. Nati in Italia tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX secolo possono essere il primo esempio di come le grandi imprese nate in contesti territoriali rurali, attraverso investimenti nel territorio e nei nuclei familiari dei propri dipendenti possano creare le condizioni di un vantaggio competitivo, fidelizzando la forza lavoro necessaria allo sviluppo dell'impresa.

Alla fine del XIX secolo l'economia italiana era prevalentemente agricola. Negli anni Settanta il PIL italiano era determinato per il 57% dal settore primario e solo per il 19% da quello manifatturiero. L'industria era, rispetto al contesto europeo, decisamente arretrata: si era sviluppata solo grazie ad iniziative imprenditoriali legate precisi contesti familiari; erano, quasi del tutto inesistenti le imprese a carattere societario, i cui ingenti capitali costituivano, nel resto d'Europa, la fonte degli elevati investimenti necessari allo sviluppo del settore⁴³. Vi erano, poi, le carenze strutturali di un paese che non sentiva la necessità di modernizzare i processi produttivi attraverso l'innovazione tecnologica⁴⁴. Inoltre, la scelta del luogo dove collocare gli impianti produttivi era fortemente condizionata dalla presenza di corsi d'acqua abbondanti necessari per le operazioni del ciclo produttivo e per le fonti di energia idroelettriche. Questo costituiva un forte limite all'espansione e alla crescita delle aziende che non sempre potevano scegliere siti limitrofi a centri di consumo o a incroci viari favorevoli all'approvvigionamento delle materie prime e alla commercializzazione del prodotto.

È stato così che nei decenni che hanno seguito l'unificazione del paese, i governi succedutisi hanno dovuto confrontarsi e affrontare questi problemi impegnandosi in un processo di modernizzazione delle strutture produttive. Nei primi anni l'attenzione si è concentrata sulla costruzione di infrastrutture indispensabili per sostenere il tessuto produttivo. Contemporaneamente sono state favorite le comunicazioni tra mercato nazionale ed estero per agevolare l'afflusso in Italia di capitali stranieri. Successivamente sono state adottate delle politiche economiche restrittive volte a proteggere e a favorire la nascente industria. Sono stati proprio questi interventi a creare i presupposti per quella che Rosario Romeo ha definito "la

⁴³ Breve storia della grande industria in Italia di R. Romeo - Edindustria editoriale (1967)

⁴⁴ Storia della grande industria in Italia di R. Morandi - Einaudi (1959)

rivoluzione industriale dell'età giolittiana"⁴⁵. In tale periodo il sistema produttivo italiano si è potuto basare su una struttura finanziaria che dimostrò la propria affidabilità assicurando una maggior stabilità monetaria e “una solida base al calcolo dei costi e ricavi da parte degli industriali e maggior garanzie alla accumulazione del risparmio”⁴⁶. Ma non è stato solo il contesto economico favorevole a consentire il raggiungimento di elevati livelli di sviluppo industriale; ciò è stato dovuto anche alla capacità del sistema di riorganizzare su basi più evolute la struttura produttiva cercando di diminuire la propria dipendenza dal mondo agricolo e dal territorio. Infatti, il vincolo che legava l'attività industriale a quella agricola, soprattutto in funzione del procacciamento delle materie prime, era spesso fonte di instabilità per i processi produttivi delle imprese. L'industria della seta, ad esempio, dipendendo indissolubilmente sia dalla bachicoltura, sia dalla gelsicoltura è entrata in una grave crisi quando negli anni Settanta del XIX secolo la quantità di bozzoli prodotti dall'agricoltura nazionale ha subito una forte contrazione a causa della diffusione della pebrina, malattia ereditaria del baco da seta. Si è ripresa solo nel primo decennio del secolo successivo con l'invenzione della seta artificiale, il raion, ma a questo punto l'industria serica era sparita per lasciare posto ad una più moderna attività imprenditoriale di tipo chimico – tessile. La dipendenza dal mondo agricolo è stata una delle caratteristiche comuni allo sviluppo di tutti i comparti dell'industria tessile, settore di primaria importanza e centralità nel panorama della nascente industria italiana, e quindi la sua eliminazione ha rappresentato il punto di partenza del processo evolutivo che ha contrassegnato il passaggio dall'attività artigianale a quella industriale vera e propria. Tale evoluzione ha seguito modalità analoghe in ogni luogo, ma sicuramente ha avuto tempi e caratteri molto diversi a seconda delle regioni interessate. Nel Veneto l'industrializzazione in genere è stata piuttosto lenta rispetto a Lombardia e Piemonte. Queste due regioni, in effetti, avevano una maggior disponibilità di risorse naturali, energetiche (la prima centrale elettrica in Italia è stata installata proprio a Milano nel giugno del 1883 per conto della appena costituitasi società Edison⁴⁷), ma anche finanziarie⁴⁸.

Il passaggio da attività manifatturiera a produzione su larga scala in tutti gli ambiti del settore industriale italiano è avvenuta tra gli ultimi anni dell'Ottocento e i primi del Novecento, dove tutte le fasi di lavorazione sono state accentrate, meccanizzate e rese consequenziali. I primi

⁴⁵ Breve storia della grande industria in Italia di R. Romeo - Edindustria editoriale (1967)

⁴⁶ Breve storia della grande industria in Italia di R. Romeo - Edindustria editoriale (1967)

⁴⁷ Dalla bottega alla fabbrica di G. Zalin (1987)

⁴⁸ Villaggi operai e dintorni di M. Lori – Prismi On line (2012)

complessi di sistema fabbrica sono sorti lontano dai centri urbani, questo perché la scelta della classe dirigente è stata condizionata dal timore che un'eccessiva urbanizzazione delle fabbriche avrebbe potuto creare condizioni favorevoli alla nascita di un proletariato urbano portando scompensi imprevedibili. Lo sviluppo l'industria, pur concentrandosi in aree non urbane, non dipendeva più dal mondo agricolo e dai suoi ritmi, il sistema produttivo, infatti, si serviva ora di manodopera fissa, impiegata a tempo pieno e che quindi non poteva dedicarsi contemporaneamente anche alle attività agricole. Da qui la necessità di poter disporre di manodopera fissa e qualificata, che ha spinto molti imprenditori ad organizzare le company town.

Sul finire del XIX secolo, di conseguenza, i più grandi imprenditori italiani si sono attivati per organizzare delle vere e proprie concentrazioni di manodopera presso i loro stabilimenti. Sono nati così il villaggio operaio di Alessandro Rossi in Veneto, quello di Silvio Benigno Crespi in Lombardia e quello di Napoleone Leumann in Piemonte. La prima di tali iniziative è stata la "Nuova Schio" che è divenuta il modello italiano al quale ispirarsi. L'inizio dei lavori per la sua costruzione risale al 1873, a cui ha avuto seguito il Crespi d'Adda nel 1878 e il villaggio piemontese di Collegno del 1890⁴⁹. Questi esempi di eccellenza non sono stati però gli unici casi italiani nati in quel periodo. In molte aree del nord Italia sono sorte per iniziativa da parte della classe capitalista dei quartieri costituiti per lo più da case a schiera o da convitti destinati ad operai. Quest'ultima struttura era destinata maggiormente alle donne, ricercate soprattutto dagli imprenditori operanti nell'industria tessile. La manodopera femminile era dotata di minor potere contrattuale e quindi meno propensa ad avanzare rivendicazioni salariali: Nel 1890, un operaio maschio del settore produttivo laniero poteva essere retribuito giornalmente da un minimo di 2,15 lire ad un massimo di 5, mentre la sua collega donna da un minimo di 1,36 ad un massimo di 1,63⁵⁰. Questa situazione ha messo i responsabili delle imprese nella condizione di dover ideare delle strutture in grado di accogliere e tutelare quelle operaie che giungevano, senza supporto familiare, presso i centri abitati dove sorgevano gli impianti industriali. L'attenzione per la donna è evidente anche nella progettazione delle stesse company town dove sono nate da subito una serie di strutture necessarie per consentire alle stesse di recarsi al lavoro. Ecco, quindi, gli imprenditori fornire le città operaie di "asili di maternità e d'infanzia". Successivamente sono state progettate ed edificate scuole elementari e tecniche; le città poi sono state fornite di tutte le infrastrutture necessarie agli operai: infermerie, bagni pubblici, Società di Mutuo Soccorso,

⁴⁹ Villaggio Operai di A. Negri, - Archeologia industriale (1983)

⁵⁰ Direzione generale della statistica, Industria della lana, in Annali di statistica, statistica Industriale (1895)

circoli ricreativi, chiese parrocchiali, oltre ovviamente alle strutture abitative per gli operai e per i tecnici⁵¹. L'obiettivo era quello di limitare il più possibile l'assenteismo.

Fornire un insieme di infrastrutture agli operai migliorandone le condizioni di vita, permetteva loro di esercitare un pesante controllo sociale. L'analisi dell'organizzazione interna delle company town rivela chiaramente il tentativo da parte imprenditoriale di programmare la vita dei propri dipendenti. Tutto ciò è piuttosto evidente nella realtà di Schio, chiamata la "Manchester" italiana. Il suo ideatore, il senatore del Regno Alessandro Rossi, non mancava occasione per presentare al grande pubblico un'immagine idealizzata del suo villaggio operaio che appariva come la città ideale per la classe operaia sia nelle pubblicazioni preparate per le Esposizioni Internazionali, sia nei suoi scritti. Essa si estendeva su un'area di circa 14 ettari, destinati ad espandersi notevolmente negli anni successivi, e prevedeva tipologie edilizie diversificate in funzione della qualifica del destinatario: un dirigente, un tecnico, un capo operaio o semplicemente un operaio. Si andava, così, da sofisticate villette individuali alle abitazioni dette "a casermone", quelle cioè a schiera di derivazione anglosassone⁵². Le unità edilizie potevano essere acquistate dai dipendenti secondo modalità fissate rigorosamente dall'imprenditore, ideatore e proprietario dell'immobile. L'aspirante acquirente era tenuto a versare il 15% del costo totale dell'abitazione al momento della vendita, il rimanente, aumentato di un interesse del 4%, veniva dilazionato per 15 – 20 anni e pagato con trattenute sullo stipendio. Tali condizioni di pagamento non erano, però, uguali per tutti i lavoratori, in quanto l'imprenditore proponeva diversi contratti d'acquisto più o meno vantaggiosi e favorevoli in funzione dell'interesse che aveva nel legare a sé personale specializzato o meno. L'opera di Rossi è stata volta inoltre a fornire il villaggio di numerosi servizi sociali (asili, scuole, convitti, un teatro, un corpo filarmonico e altro) che hanno reso il proletariato locale sempre più dipendente dalle iniziative filantropiche padronali. I benefici, quindi, che il senatore ha ottenuto dall'attuazione del suo progetto sono stati molteplici e determinanti per lo sviluppo dell'azienda, mentre i relativi costi irrilevanti. Gli oneri, infatti, delle sue iniziative, sia in ambito sociale, sia nel settore residenziale sono stati addossati agli operai, che sono stati così "costretti ad assistersi da soli, ma nelle forme volute dal padrone"⁵³.

⁵¹ Villaggi operai e dintorni di M. Lori – Prismi On line (2012)

⁵² Nuova Schio di F. Mancuso (1977)

⁵³ La fabbrica totale, paternalismo industriale e città sociali in Italia di L. Guiotto - Feltrinelli editore (1979)

In conclusione si può affermare che i grandi imprenditori protagonisti della nascita dell'industria italiana si sono impegnati a fornire alle masse operaie servizi e strutture sociali, ma allo stesso tempo stando vigili e attenti a non perdere il controllo su di esse. Ad esempio Alessandro Rossi, quando si è trovato ad affrontare situazioni di disordine sociale e di rivendicazione sindacale - nel biennio 1890 – '91 ad esempio -, ha attuato strategie atte a favorire la migrazione verso le Americhe delle famiglie degli operai più facinorosi mediante elargizioni e sovvenzioni per gli emigranti concesse in abbondanza alla Società Generale di Mutuo Soccorso.

Il villaggio di Crespi d'Adda è l'esempio più significativo in Italia di tale urbanistica: perfettamente conservate sono ancora visibili le abitazioni degli operai e le numerose strutture sociali, che si snodano attorno alle strutture simboliche del potere: la fabbrica e il castello, ovvero il luogo della produzione e l'abitazione della famiglia padronale. Il fondatore è stato Cristoforo Benigno Crespi che nel 1875 ha edificato su una vasta area a sud di Capriate un impianto tessile cotoniero parallelo all'Adda di cui sfruttava le acque sia per i processi industriali, sia per produrre elettricità da utilizzare nello stabilimento. Da lì a pochi anni il figlio, Silvio, ha ampliato la fabbrica e ideato il progetto di una cittadella industriale su modello di quelle che aveva personalmente visitato nel nord Europa. Centro simbolico del villaggio era ovviamente la fabbrica con le sue poderose ciminiere, tutt'intorno le case per gli operai, sia case condominiali sia villette uni o bifamiliari di proprietà della famiglia Crespi e date in affitto alle maestranze che pagavano la pigione con ritenuta quindicinale sulla busta paga del capofamiglia. Ai margini dell'abitato sono state edificate abitazioni di rango superiore destinate agli impiegati e ai capireparto. Cinque in tutto, con tanto di giardino recintato attorno. Otto le palazzine per i dirigenti, ampie, su tre piani, circondate da vasta zona adibita a verde. La villa padronale sorse tra il 1893 e il 1894; chiamata "il castello", è stata decorata con stemmi gentilizi, fregi con animali mostruosi, bifore e trifore neoromantiche, tutti artifici volti a sottolineare la potenza della famiglia Crespi. Non mancavano, poi, gli edifici come la scuola, gestita da maestre stipendiate dai Crespi, l'asilo, affidato ad un istituto di suore, la cooperativa di consumo, l'ambulatorio e la chiesa. Da ultimo sorgeva, e sorge tuttora, il cimitero nel quale veniva riprodotta fedelmente la gerarchia sociale in vigore nel villaggio. Al centro, infatti, sorge imponente il Mausoleo dei Crespi a tre piani con una monumentale scalinata. Intorno, gli operai e gli altri dipendenti. È evidente, quindi, quanto fosse pressante il controllo padronale sulla manodopera, anche se bisogna ricordare che Silvio Crespi si è attivato per migliorare le condizioni dei lavoratori

mostrandosi sensibile alle problematiche legate all'orario di lavoro, alla tutela dei minori e delle donne⁵⁴.

⁵⁴ Villaggi operai e dintorni di M. Lori – Prismi On line (2012)

1.7 Welfare regionale

In tutti i paesi europei il consolidamento e la crisi dei sistemi di welfare si sono accompagnati a dinamiche di localizzazione ma anche a tentativi di ri-accentramento dei processi di governo e, in alcuni casi, di gestione centralizzata delle politiche di welfare. Tali dinamiche sono riconducibili ad almeno due processi fra loro indipendenti, quali:

- Le dinamiche istituzionali che hanno visto, in parecchi paesi europei (Italia, Spagna, Gran Bretagna, ma anche Norvegia, Danimarca), la richiesta di aumentare l'autonomia locale nel governo e nella gestione delle politiche, ma anche spinte alla loro centralizzazione. La prima tendenza trova ragione nella diversificazione dei sistemi economici e sociali locali che si accompagnano a rischi e bisogni specifici. Questa situazione si è sposata con la crisi di legittimazione del potere centrale e con la nascita di movimenti e partiti politici di stampo localistico che hanno utilizzato la crescente forza contrattuale per ridiscutere la distribuzione territoriale delle competenze. A fianco di questo processo di decentramento delle competenze si sono manifestate anche tendenze al ri-accentramento dei poteri e dei processi di gestione delle politiche. Il decentramento dei poteri ha, infatti, messo in crisi i normali processi di governance, spesso caratterizzati da dinamiche di tipo gerarchico. A tale crisi le burocrazie centrali hanno risposto evidenziando i possibili (reali) rischi di aumento delle diseguaglianze e della spesa pubblica e attivando processi di accentramento dei poteri e nuove politiche gestite direttamente dal centro. Queste tendenze si sono sposate con lo scontro di potere fra partiti d'impostazione centralista e di natura localistica;
- Le dinamiche legate ai sistemi economici e sociali locali. La riorganizzazione dei sistemi locali (i cluster e i distretti industriali, in particolare) determinata dalla crisi economica e lo sviluppo della cultura della responsabilità sociale d'impresa hanno prodotto un intreccio fra le specificità del sistema socio-economico e la contrattazione locale (o di distretto). In altre parole, le imprese, che hanno fatto della localizzazione e dell'identità territoriale un fattore di competitività, hanno inserito nella contrattazione locale (o aziendale) anche un insieme di assicurazioni a protezione dei rischi sociali. Un secondo aspetto legato alla localizzazione dei sistemi di welfare è riconducibile alle dinamiche di sviluppo del terzo settore, legate al capitale sociale e alle politiche di sviluppo seguite dalle amministrazioni locali. Le imprese sociali sono spesso diventate attori sociali capaci di rinegoziare lo sviluppo delle politiche e di attrarre risorse economiche diverse da quelle

di origine pubblica, diventando così produttori di politiche di welfare indipendentemente dalle scelte pubbliche. Un ultimo aspetto riguarda le dinamiche relazionali della comunità e delle strutture familiari che hanno evidenziato caratteristiche diverse all'interno degli stessi paesi europei. Questi processi non sono fra loro indipendenti e le loro relazioni hanno contribuito a differenziare i sistemi locali di welfare.

La terza prospettiva potrebbe essere definita di specificazione. La ricerca sui sistemi di welfare presenti nei diversi paesi ha evidenziato come sia eccessivamente semplicistico parlare di sistemi di welfare nazionali anche perché le diverse politiche hanno assunto caratteristiche specifiche. In alcuni paesi (si pensi, per esempio, all'Italia o alla Gran Bretagna) le politiche sanitarie sono di tipo universalistico e ancora fortemente ancorate al ruolo centrale dello stato, mentre, negli stessi paesi, le politiche di sostegno all'occupazione o alle pensioni hanno caratteristiche diverse. Il sistema Italiano, per esempio, si sviluppa in modo molto simile a quello dei sistemi corporativi dell'Europa Centrale, mentre in Gran Bretagna si afferma un sistema di tipo liberista, centrato sulle dinamiche del mercato. In altre parole, i sistemi di protezione ai rischi sociali assumono forme diverse, prevalentemente in relazione ai tipi di rischi affrontati, e i diversi paesi finiscono per essere molto simili rispetto ad alcune politiche (sicuramente le omogeneità maggiori riguardano le politiche sulla salute) e fortemente differenziate rispetto ad altre (come per esempio rispetto alle politiche del lavoro).

Il decentramento aumenta l'autonomia delle decisioni legate al potere locale e ne fa conseguire il rischio di una diversificazione della crescita nei territori⁵⁵. La stessa diversificazione è considerata da altri autori come l'occasione per attivare le risorse locali in modo coerente con le specificità ed i bisogni dei territori⁵⁶.

Dal 2010 inizia la fase di riduzione pesante delle risorse pubbliche immesse nel sistema. Osservando l'andamento della spesa sociale si nota che il ruolo dello stato è andato calando dal 2007 in poi, fino a risultare marginale dal 2011 (Fig. 2).

⁵⁵ Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion di Andreotti, Mingione, Polizzi - SAGE Journals (2012)

⁵⁶ Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare di A. Ranci – Il Mulino (2004)

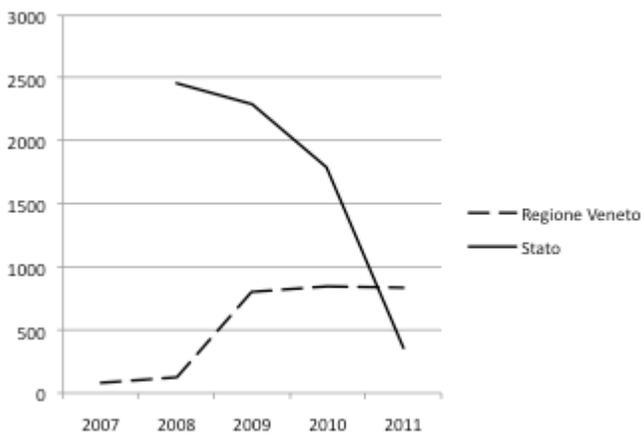


Figura 6 – Andamento della spesa sociale (2007-2011)

Fonti - Stato: Gori (2011) - Regione Veneto: bilancio Assessorato Servizi Sociali Regione Veneto

Questo può essere spiegato dal fatto che il peso delle politiche regionali sia andato crescendo e sia legato alle scelte di allocazione delle proprie risorse da parte delle regioni. Il grafico evidenzia come dal 2011 la Regione Veneto sia diventata l'attore principale e abbia compensato l'effetto di riduzione dei sistemi di welfare statale. Giovannetti segnala che dal 2009 al 2011 la spesa sociale complessiva nelle città metropolitane ha avuto una crescita media annua del 2,73%⁵⁷. Questa variazione indica una sostanziale stabilità, in termini di reale disponibilità di risorse ma anche una riduzione del tasso di crescita che aveva mediamente caratterizzato il periodo precedente. Il calo dei trasferimenti dallo stato a regioni ed enti locali, relativi all'anno 2009, produce i suoi effetti sulle risorse impiegate a livello locale (regioni e comuni) nel 2010 e (in parte) nel 2011. Questi elementi portano a considerare la centralità della dimensione locale negli attuali sistemi di welfare. Se a questo si aggiunge che l'attuale fase di criticità ha raggiunto anche i bilanci regionali e degli enti locali, ne consegue la necessità di considerare il carattere d'instabilità ed evolutività dei sistemi locali di welfare⁵⁸. Secondo Bertin La costruzione di una classificazione dei sistemi regionali in questa fase ha la funzione di fotografare il sistema per facilitare l'analisi dei cambiamenti e delle scelte che faranno le regioni (e i comuni) in risposta alla crisi strutturale che si è aperta con il conseguente calo di risorse pubbliche dedicate al welfare.

Nel suo lavoro Bertin, attraverso un'indagine volta ad analizzare per le varie regioni

- La titolarità nella gestione dei servizi

⁵⁷ Ripensare allo sviluppo del welfare locale di M. Giovannetti – Cittalia (2012)

⁵⁸ Welfare regionale in Italia di G. Bertin – Edizioni Ca' Foscari (2012)

- L'estensione del sistema di offerta
- Il contesto sociale

Riesce ad individuare sette tipi di cluster che raggruppano al loro interno regioni con sistemi di welfare simili:

- Welfare universalistico con mix di tipo societario.
Si caratterizza per una rilevante presenza di attori pubblici e di terzo settore sostenuti da una società integrata e coesa. L'offerta presenta una copertura ampia ma una presenza del sistema territoriale (accentramento dei servizi) poco diffuso. I rischi sociali sono relativamente bassi. Presentano queste caratteristiche le regioni Valle d'Aosta e Trentino Alto Adige;
- Welfare mix integrato e universalistico.
Le caratteristiche sono un'offerta ampia e diffusa orientata anche allo sviluppo di servizi territoriali. Il sistema si caratterizza per un mix di attori pubblici e privati che svolgono un ruolo centrale, ma è evidenziata anche la presenza di processi di tipo societario. C'è una discreta coesione sociale a fronte di rischi relativamente poco elevati. Appartengono a questo gruppo le regioni: Friuli Venezia Giulia, Toscana, Veneto, Emilia Romagna e Lombardia.
Pur in presenza di una sostanziale omogeneità di queste regioni, è possibile notare alcune differenze interne: l'Emilia Romagna ha una presenza relativamente maggiore di un terzo settore organizzato, ma con una società relativamente meno coesa. La Lombardia, invece, è caratterizzata da una presenza maggiore di soggetti privati rispetto alle altre regioni del cluster.
- Welfare mix strutturato.
Le regioni si caratterizzano per la presenza di mix strutturato, pur con processi di trasformazione verso un sistema di welfare societario ed una contemporanea propensione a sviluppare servizi territoriali. Il sistema di welfare presenta un'offerta media, la coesione sociale del sistema è medio-bassa, ma bassi sono anche i rischi sociali. Appartengono a questo gruppo le regioni: Liguria, Marche, Umbria.
- Welfare consolidato ma poco innovativo.
Questa situazione si caratterizza per avere un mix pubblico-privato con relativamente poca presenza di societario. Si evidenzia un'offerta diffusa e consolidata ma con una

relativamente bassa estensione dei servizi territoriali. I rischi sociali sono bassi ma lo è anche la coesione sociale. L'unica regione con queste caratteristiche è il Piemonte;

- Welfare residuale e poco diversificato.

Sono sistemi caratterizzati da un'offerta d'interventi tradizionali e istituzionali poco estesi, anche se si segnalano alcuni elementi che tendono verso logiche innovative e territoriali. Poco diversificato è anche l'insieme dei soggetti erogatori di servizi. I rischi sociali sono relativamente bassi, ma lo è anche la coesione sociale. Quest'ultimo aspetto si sposa con una bassa propensione a sviluppare logiche di tipo societario. Presentano queste caratteristiche il Lazio e l'Abruzzo;

- Welfare residuale con propensione al societario.

Queste regioni presentano un mix caratterizzato da una scarsa presenza di servizi pubblici e privati. La diffusione del sistema di offerta di servizi tradizionali è limitata, inoltre non si evidenziano tensioni all'innovazione o allo sviluppo di servizi territoriali. In questo caso la presenza di coesione sociale favorisce lo sviluppo di pratiche basate sulla solidarietà. Appartengono a questo gruppo le regioni: Molise, Sardegna e Basilicata. La Basilicata presenta alcuni elementi di specificità e le dinamiche di sviluppo della dimensione societaria sono meno chiare;

- Welfare minimale ad elevata criticità sociale.

Questa situazione è la più problematica, data la carenza di attori pubblici e di terzo settore. Anche la diffusione dei servizi è ridotta, sia per quanto riguarda quelli tradizionali che per quelli innovativi e territoriali. A Questa situazione bisogna aggiungere un tessuto sociale problematico, caratterizzato da alti rischi e bassa coesione sociale. Appartengono a questo gruppo le regioni Puglia, Calabria, Campania, Sicilia⁵⁹.

I cluster evidenziati portano l'autore a considerare la differenziazione non come l'effetto di una diversa domanda dei territori (rischi sociali), ma da interpretare in riferimento alla presenza di contesti caratterizzati da maggior integrazione sociale e capacità economica. Un Livello alto di correlazione fra diffusione dei servizi e ricchezza dei territori non indica solamente che società più ricche, integrate e solidali sono più propense a consolidare sistemi di welfare locali, ma

⁵⁹ Welfare regionale in Italia di G. Bertin – Edizioni Ca' Foscari (2012)

comportano anche un meccanismo circolare per il quale lo sviluppo è causa ed effetto del sistema di welfare locale⁶⁰.

Il processo di sviluppo dei sistemi è quindi influenzato dalla presenza di un circolo virtuoso fra ricchezza prodotta, una società coesa e solidaristica e lo sviluppo di politiche tese a consolidare questo forte legame. Questa situazione però rischia di mettere in crisi il processo di uscita dall'attuale crisi economica: la compresenza della crisi economica e della riduzione del sistema di protezione sociale rischia di innescare un circolo che crea l'effetto opposto di quello che ha permesso la crescita del benessere. L'assenza di interventi radicali che possano spezzare il processo di crisi può portare verosimilmente ad un'ulteriore differenziazione dei sistemi locali di welfare.

Utilizzando la salute come un variabile proxy del benessere di una popolazione è possibile evidenziare come i sistemi di welfare costituiscano un fattore importante nel contrastare o attivare le disuguaglianze di salute. Nella ricerca di Braggion, Campostrini e Bertin è stata analizzata la correlazione fra i tipi di welfare e l'utilizzo di attività di prevenzione da parte della popolazione femminile. Le donne con reddito relativamente basso fanno ricorso alla prevenzione solo nel 61% dei casi. Le donne (73,3%) con reddito basso e che vivono in territori serviti da un sistema di welfare consolidato (generalizzato e generoso), utilizzano le attività di prevenzione in modo maggiore delle donne (60%) che hanno un reddito relativamente elevato ma hanno a che fare con un sistema di welfare meno evoluto (minimale ed elevata criticità). Nei sistemi di welfare generoso, tale probabilità è più che doppia rispetto a quanto accade nei sistemi di welfare di tipo minimale e ad elevata criticità. L'analisi consente agli autori di affermare che i sistemi di welfare costituiscono una risorsa che migliora per tutti la possibilità di rispondere ad un rischio, ma il grado di protezione non è uguale per tutti i cittadini. La probabilità di utilizzare il servizio dipende dalle caratteristiche della tipologia del sistema di welfare e dalle competenze sociali degli utenti: la differenziazione dei sistemi di welfare contribuisce a consolidare le disuguaglianze rilevabili dai confronti di tipo territoriale⁶¹.

⁶⁰ Welfare e sviluppo locale di G. Bertin – Argomenti n. 29 (2010)

⁶¹ Socio-economic differences in healthcare access from a welfare system perspective, Italy: 2007–2010 di M. Braggion, S. Campostrini and G. Bertin

CAPITOLO 2: RISORSE UMANE E TERRITORIO

2.1 Valore del capitale umano

Il capitale umano è l'insieme delle conoscenze, delle abilità, delle competenze e delle altre caratteristiche individuali che facilitano la creazione del benessere personale, sociale ed economico⁶².

Può essere considerato fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni e dal 2005 le aziende che applicano i principi contabili internazionali (Ias) devono assegnarne un valore, dovendo misurare tutti gli asset intangibili. Per spiegarne la valutazione Costa e Gianecchini⁶³ propongono nel loro studio il modello del ciclo del valore delle risorse umane, basandosi su persone, relazioni, prestazione e valorizzazione. Le persone sono le portatrici del capitale umano, il quale si esprime attraverso conoscenze, capacità e competenze e si costituisce attraverso l'esperienza dei singoli individui all'interno delle società in cui essi vivono. Il mercato del lavoro consente alle persone di allocarsi nel contesto economico e ne mette in luce le caratteristiche attraverso le relazioni con l'azienda inteso sia come rapporto contrattuale giuridico che psicologico. Le persone, una volta entrate in azienda, fanno parte di un'organizzazione che le mette nelle condizioni di eseguire la loro mansione, che prende il nome di prestazione lavorativa, la cui valorizzazione consente all'impresa di ottenerne un risultato economico e la conseguente retribuzione dei fattori produttivi, consentendo la ripetizione del ciclo.

Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che ne differenziano l'attività lavorativa e il valore che sono in grado di apportare in una relazione lavorativa. Le competenze vengono definite da Spencer⁶⁴ caratteristiche intrinseche di un individuo, che sono causalmente correlate a una performance, riferita a un criterio, efficace o superiore nella mansione svolta; sono quindi un insieme di motivazioni, tratti, atteggiamenti, conoscenze e abilità che premettono ad un individuo di coprire il proprio ruolo organizzativo fornendo una prestazione in linea con le aspettative dell'azienda. I meccanismi imprenditoriali che le imprese utilizzano riguardano due approcci differenti: il primo tradizionale è la gestione delle risorse umane, intesa come selezione, formazione e sviluppo, la seconda, trasversale, è riferita alla

⁶² Definizione del capitale umano data dall'OCSE.

⁶³ Risorse umane: persone, relazioni e valore di G. Costa e M. Gianecchini – McGraw-hill Education (2005)

⁶⁴ Competence at Work di Lyle M. Spencer, Jr. e Signe M. Spencer - Human Resource Development Quarterly (1993)

gestione con i mercati interni ed esterni del lavoro, la comunicazione, il coinvolgimento degli stakeholder nella progettazione dei percorsi di crescita dei lavoratori⁶⁵.

Le persone presenti all'interno del mercato del lavoro devono essere legate all'azienda con un contratto, inteso sia in un linguaggio giuridico, ovvero il tipo di rapporto, dal classico contratto di lavoro di tipo subordinato fino al contratto di tipo commerciale (outsourcing), sia in termini psicologici, quindi il grado di implicazione emotiva che la persona stabilisce con l'organizzazione aziendale.

L'insieme delle relazioni costituiscono il capitale sociale dell'individuo, ovvero quel bagaglio relazionale e valoriale che un soggetto costruisce nel corso della propria esistenza in una determinata società. Il sociologo James Coleman ha utilizzato il concetto di capitale sociale nella costruzione di una teoria sociale generale basandosi sull'assunto della fondamentale razionalità degli esseri umani, contrapponendosi alla tesi individualista tipica dell'economia classica e neoclassica. Basandosi sulle relazioni di "autorità", di "fiducia" e di "norma", Coleman ha definito le seguenti forme che può assumere il capitale sociale:

- "Credit-slip": è caratterizzata dal controllo della rete di capitale sociale da parte del capofamiglia, e dalla possibilità, per ogni componente della famiglia, di vedere attivato tale capitale sociale per il proprio interesse (ogni componente della famiglia può "esigere" un credito).
- "Canali informativi": relazioni di qualunque tipo che, all'occorrenza, vengono usate al fine di raccogliere informazioni.
- "Norme e sanzioni": relazioni di tipo prescrittivo e repressivo che impediscono il dilagare della devianza e spesso anche il cambiamento.
- "Relazione di autorità": attribuiscono il potere-diritto di controllare e decidere.
- "Organizzazione sociale appropriabile": possibilità di utilizzare una relazione sociale per un fine diverso da quello per il quale è nata⁶⁶.

Le imprese gestiscono una pluralità di relazioni con le persone e le loro competenze, i due concetti sono imprescindibili l'uno dall'altro: un'elevata qualità delle relazioni può sopperire ad un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'impresa una notevole

⁶⁵ Risorse umane: persone, relazioni e valore di G. Costa e M. Gianecchini – McGraw-hill Education (2005)

⁶⁶ Foundations of social Theory di J. S. Coleman - Press of Harvard University (1990)

competenza; fenomeno che si sviluppa soprattutto nelle piccole e medie imprese, dove le scarse risorse umane disponibili vengono massimizzate. La relazione che l'organizzazione instaura con le persone viene definita secondo Costa e Ganeccchini da due dimensioni: Il rispetto per la persona ovvero la correttezza giuridica, contrattuale, organizzativa della relazione e il coinvolgimento emotivo, che si traduce in attenzione e commitment. Le aziende che curano le due dimensioni sono definite integrate: valorizzano le caratteristiche dei prodotti e l'immagine presso i clienti per creare un assetto organizzativo che incorpori i valori aziendali attraverso i quali attrarre, trattenere e sviluppare il concetto di employer branding.

La prestazione è funzione delle competenze delle persone, della relazione instaurata e del contesto organizzativo e tecnologico. Un'organizzazione crea le condizioni ideali per una prestazione efficace da parte delle persone definendo un sistema di sviluppo del capitale organizzativo che si alimenti delle competenze individuali e, viceversa, permetta alle persone di essere inserite in un ciclo di apprendimento continuo. E' inoltre condizione necessaria il disegno di ruoli e posizioni che consentano un impiego efficiente ed efficace della tecnologia e del capitale intellettuale, compito affidato generalmente ai manager di linea e dai progettisti di strutture e processi organizzativi.

A parità di questi fattori la qualità della prestazione è determinata anche da condizioni di stabilità e di innovazione: il cambiamento continuo richiede capacità di invenzione e un adeguamento immediato dell'individuo al contesto.

L'impresa ha quindi individuato le persone con una certa dotazione di competenze, ha instaurato con esse una relazione di tipo contrattuale, psicologica e sociale, le ha inserite in un'organizzazione e con queste ha generato prodotti e servizi presentati al mercato. Il Capitale umano, assieme al capitale organizzativo e al capitale fisico, ha contribuito a costruire le capacità d'impresa. La remunerazione di queste ultime permette la valorizzazione delle risorse umane, che per l'azienda significa l'incontro con il mercato e il cliente, per la singola persona invece il "premio" monetario e psicologico. Maggiore è la qualità del capitale umano di un'azienda maggiore è la qualità dei prodotti/servizi da essa offerti, il vantaggio competitivo da questa raggiunto si ripercuote direttamente (maggiori salari) e indirettamente (corsi di formazione e

piani di crescita professionale) sugli individui facenti parte l'organizzazione, creando un circolo vizioso definito da Costa e Gianecchini "Ciclo del valore delle risorse umane"⁶⁷.

⁶⁷ Risorse umane: persone, relazioni e valore di G. Costa e M. Gianecchini – McGraw-hill Education (2005)

2.2 Welfare generativo

L'attuale sistema di finanziamento dei diritti sociali in Italia si basa sul reddito da lavoro e imposte sui consumi. In passato è stato un sistema funzionale rendendo possibile un'adeguata raccolta di risorse per soddisfare i fabbisogni, grazie alla produzione di ricchezza in gran parte basata sul lavoro umano. Con l'automazione dell'attività produttiva, il fattore umano è diventato meno rilevante nel produrre valore economico, oltre a questo si sono aggiunte la crisi occupazionale e il difficile accesso dei giovani al mercato del lavoro. Secondo lo studio di T. Vecchiato i problemi della sostenibilità del Welfare italiano riguardano le risposte di protezione sociale e il modo attuale di finanziarle; le prime in particolare sono in fase di riduzione, soprattutto quanto concerne a salute e istruzione. L'autore suggerisce di spostare il focus dalla quantità di risorse a disposizione a come gestirle: "la raccolta fiscale basata sul reddito da lavoro in una società con meno lavoro, potrebbe essere strumentalizzata per giustificare l'attuale recessione di welfare. Se invece si guarda ai fondamentali che rendono possibile la ricchezza solidale, potrebbe essere più facile chiedersi come essi possano contribuire ad alimentare lo sviluppo sociale e non soltanto welfare assistenziale"⁶⁸.

I meccanismi per migliorare le prospettive di welfare riguardano la ricerca di soluzioni, quelle fin'ora maggiormente praticate sono due:

- Creare lavoro in grado di gestire la domanda di servizi alle persone e alle famiglie
- Distribuire servizi con finanziamenti preventivi o successivi alla loro fruizione

Il finanziamento preventivo attualmente utilizzato è di tipo fiscale e mette a disposizione potenziali di risposta e potenziali di solidarietà, entrambi necessari per ridurre le diseguaglianze, garantendo aiuto a chi ne ha bisogno.

Secondo una ricerca OCSE del 2012 i servizi di assistenza sanitaria, sociale, educativa, di sostegno abitativo in Europa riducono le diseguaglianze di un terzo. Il beneficio di questi servizi non riguarda soltanto i poveri ma tutta la popolazione, anche se il segmento "povero" è quello che ne trae beneficio maggiore, il vantaggio misurato in termini di incremento del reddito disponibile è del 76%, e del 14% per il segmento più "ricco". I risultati migliori sono ottenuti con l'offerta di servizi di sostegno abitativo e con cure di lungo termine per i non autosufficienti.

⁶⁸ Welfare generativo: da costo a investimento di T. Vecchiato – all'interno di "vincere la povertà con un welfare generativo", rapporto 2012 Fondazione E. Zancan

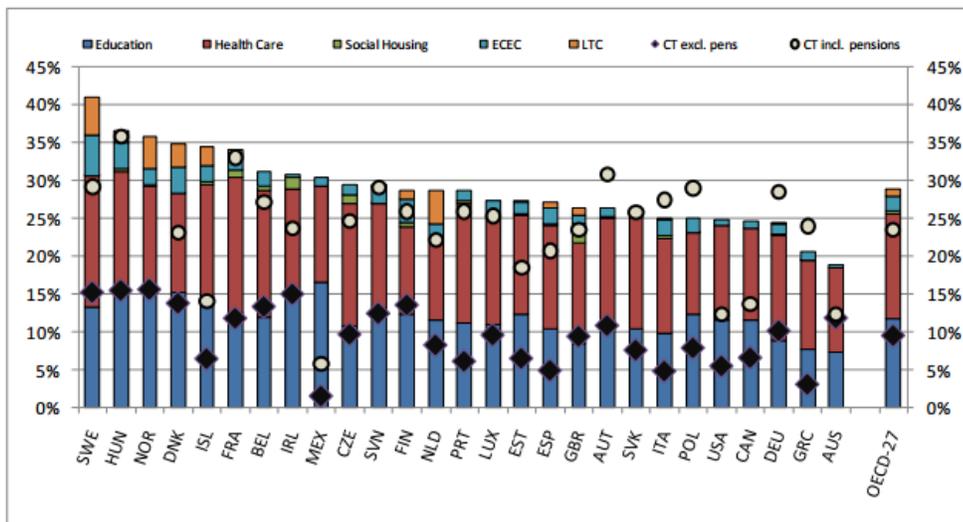


Figura 7: Valore dei servizi pubblici come percentuale del reddito disponibile.

Fonte: *the impact of publicly provided services on the distribution of resources* di Verbist, Forster, Vaalavuo – *Oecd Social, Employment and Migration, Working papers* (2012)

Nel suo lavoro, Verbist evidenzia le risposte garantite da servizi accessibili anche alle fasce più deboli della popolazione, riducono dell'80% il rischio di povertà assoluta⁶⁹ e del 40% il rischio di povertà relativa⁷⁰. I maggiori benefici sono resi possibili soprattutto dalle cure di lungo termine (Ltc) per le persone anziane non autosufficienti, evidenziati nella figura 8.

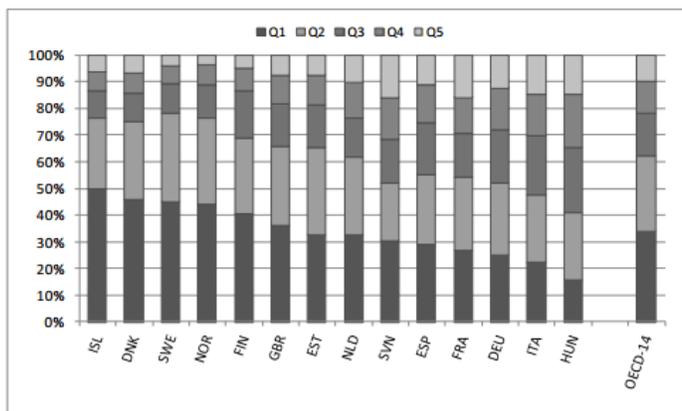


Figura 8: Distribuzione delle spese di Ltc per quintile di reddito.

Fonte: *the impact of publicly provided services on the distribution of resources* di Verbist, Forster, Vaalavuo – *Oecd Social, Employment and Migration, Working papers* (2012)

⁶⁹ Povertà assoluta: è la più dura condizione di povertà, nella quale non si dispone - o si dispone con grande difficoltà o intermittenza - delle primarie risorse per il sostentamento umano, come l'acqua, il cibo, il vestiario e l'abitazione.

⁷⁰ Povertà relativa: è un parametro che esprime la difficoltà economiche nella fruizione di beni e servizi, riferita a persone o ad aree geografiche, in rapporto al livello economico medio di vita dell'ambiente o della nazione.

Nei paesi a sinistra della distribuzione è evidente il maggior impegno di aiuto nei confronti del quintile più povero (Q1). L'Italia si caratterizza per l'assenza di effetti redistributivi nell'area di bisogno della popolazione anziana, che è particolarmente soggetta al rischio di povertà: i quintili ricevono in modo quasi uguale senza quindi che avvenga una redistribuzione del reddito⁷¹.

L'idea che sta alla base del Welfare generativo, termine creato dalla fondazione Zancan, è che non è più possibile limitarsi a “raccolgere e redistribuire” per la costruzione di un futuro più solidale. Bisogna innanzitutto aumentare e allargare le attuali componenti strategiche, così da potenziare le capacità economiche, umane e sociali, vengono introdotti per questo i concetti di “rigenerare, rendere, responsabilizzare”. Welfare generativo, quindi, viene inteso come “equità e giustizia che, dopo aver raccolto le risorse e mentre le redistribuisce, diventa anche capace di rigenerarle e farle rendere, grazie a una sistematica responsabilizzazione sugli esiti, resa possibile da un diverso incontro tra diritti e doveri”⁷². Nel “raccolgere e redistribuire” il ruolo centrale è giocato dalle istituzioni, che svolgono funzione regolativa. Nel “rigenerare, rendere, responsabilizzare”, sono le persone che hanno un ruolo chiave nel loro lavoro professionale e non professionale, trasformando le risorse in risposte efficaci e fare rendere il valore messo a disposizione dalla solidarietà fiscale.

⁷¹ The impact of publicly provided services on the distribution of resources di Verbist, Forster, Vaalavuo – Oecd Social, Employment and Migration, Working papers (2012)

⁷² Welfare generativo: da costo a investimento di T. Vecchiato – all'interno di “vincere la povertà con un welfare generativo”, rapporto 2012 Fondazione E. Zancan

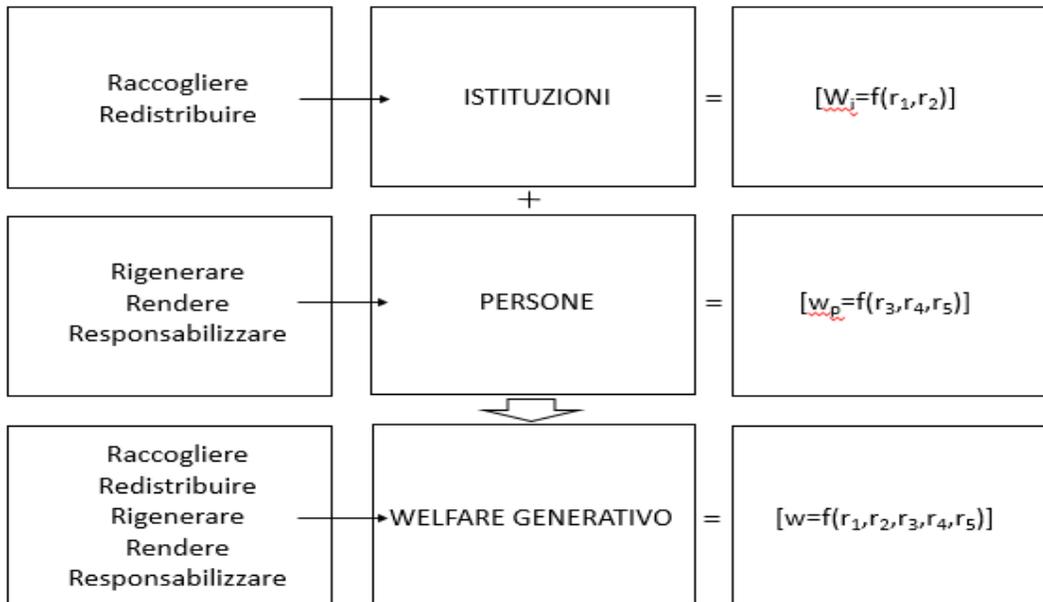


Figura 9: da welfare distributive a welfare generativo.

Fonte: Welfare generativo: da costo a investimento di T. Vecchiato – all'interno di "vincere la povertà con un welfare generativo", rapporto 2012 Fondazione E. Zancan

Il bene aggiuntivo è a vantaggio dell'intera comunità, quando diritti e doveri da individuali diventano sociali. L'idea di centralità della persona ha senso concreto e non rimane opzione etica e discrezionale, il futuro del welfare dipende quindi, secondo l'autore, dalla combinazione dei fattori descritti nella figura precedente, con istituzioni e persone che generano bene comune, di valore superiore alle risorse a disposizione.

Il welfare generativo è un rapporto di "condizionalità" tale per cui una condizione data può "dar seguito" ad altre o "generarne" altre⁷³:

- La relazione tra r1 e r2 è di condizionamento diretto: se non raccolgo non posso redistribuire.
- La relazione tra r2 e r3 è condizionato dal modo in cui vengono influenzate e moltiplicate le risorse. L'obiettivo è quello di trasformare la gestione da costo ad investimento, ad esempio creando posti di lavoro.
- La relazione tra r2 e r4 è di condizionalità discrezionale. Viene definita da E. Rossi come condizionalità "etica e tecnica" per fare solidarietà". La persona riceve aiuti di welfare e

⁷³ r1: raccogliere ; r2: redistribuire ; r3: rendere ; r4: rigenerare ; r5: responsabilizzare

in cambio mette a disposizione tempo e capacità da destinare al benessere sociale⁷⁴. Oggi questa condizione non è obbligatoria, regolata giuridicamente ma solo volontaria, quindi con maggiori difficoltà nell'attuarsi.

- La relazione tra r3 e r4 è bicondizionale: il rendimento può essere ottenuto grazie al valore reso possibile dalle risorse investite. E' il valore di rendimento in r3, grazie all'apporto delle capacità e delle risorse degli aiutati. E' valore aggiunto e moltiplicativo, per questo definito come "generato" di tipo r4. Insieme r3 e r4 possono aggiungere altre potenzialità alla capacità originaria di investimento delle risorse fiscali proprie di r2.
- La relazione tra r2 e r5 crea una "pressione etica" atta all'investimento e non solo ad amministrare/ricevere
- La relazione tra r3 e r5 genera un coinvestimento, con l'obiettivo per l'individuo di ottenere un corrispettivo personale e sociale diversamente non conseguibile
- La relazione tra r4 e r5 genera coinvestimento e rigenerazione, con risultati da investire nelle gestioni correnti dei servizi alle persone, in particolare per incoraggiare l'innovazione sociale.

Insieme questi fattori indicano risorse multifattoriali all'interno di società che si rigenerano, praticando modi più solidali di essere in società. Il privato può diventare "azione sociale" di rilevante interesse pubblico e terreno fertile per una società strutturalmente più capace di generare valore da destinare a bene comune⁷⁵.

E' interessante citare, a questo proposito, l'azienda veneta Zambon Chemicals, che nel 2008 ha creato la fondazione Zoé, per occuparsi dei temi legati alla comunicazione della salute. Al centro dell'attività della fondazione sono la salute delle persone e il valore della conoscenza, filosofia d'impresa che Fondazione Zoé ha ereditato dall'esperienza del gruppo Zambon, traducendola in un impegno costante volto a formare e sensibilizzare le persone nei confronti di un nuovo concetto di salute, sempre più attento alla sfera della comunicazione, dell'informazione, della relazione. Lo scopo di tutte le attività e iniziative cui la Fondazione ha dato vita in questi anni, dalla rassegna autunnale "Vivere sani, Vivere bene" all'iniziativa editoriale "La comunicazione della salute. Un manuale", ai numerosi convegni e seminari organizzati ogni anno, è la promozione di una cultura della salute basata sulla conoscenza, ma anche sulla condivisione del

⁷⁴ La sostenibilità del welfare al tempo della crisi. Una proposta di E. Rossi – Diritto e società (2014)

⁷⁵ Valori e sintassi di un welfare generativo di T. Vecchiato – all'interno di "Welfare generativo. Responsabilizzare, rendere, rigenerare", rapporto 2014 Fondazione E. Zancan

sapere e delle esperienze⁷⁶.

L'obiettivo della fondazione è quello di formare e crescere una nuova generazione di collaboratori, medici, pazienti, farmacisti, operatori dell'informazione capaci di superare i limiti della comunicazione della salute e raggiungere il grande pubblico, grazie a nuove forme di comunicazione e di coinvolgimento che risultino accessibili ed efficaci, allo scopo di promuovere una cultura della salute basata sui principi della conoscenza e dell'informazione. Le attività di Zoé, le cui linee tecnico-operative vengono indirizzate dal Comitato Scientifico all'interno di una programmazione annuale, sono iniziative di formazione, ricerca e divulgazione volte a sensibilizzare l'opinione pubblica e gli operatori del settore sulla necessità di affrontare in maniera strutturata l'evoluzione contemporanea dei concetti di salute, qualità della vita e benessere della persona⁷⁷.

Nel 2015 sono stati organizzati più di venti eventi atti a istruire la popolazione sulla crescita e l'educazione degli infanti, massaggi infantili, salute e benessere della persona, sport nelle scuole, malattie cerebrali degenerative, mostre fotografiche⁷⁸; sono stati inoltre avviati dei corsi di formazione per genitori, bambini delle scuole elementari e studenti universitari sempre riguardanti il tema della comunicazione della salute, per una maggiore consapevolezza in tema sanitario.

Per diffondere e promuovere le proprie ricerche e attività al fine di renderli fruibili al maggior numero di persone interessate alle materie di studio, la Fondazione ha inoltre pubblicato manuali e testi universitari, libretti divulgativi, ricerche scientifiche ed è attiva on-line con un blog costantemente aggiornato presente nel loro sito internet⁷⁹.

⁷⁶ <http://www.fondazionezoe.it/code/11223/Fondazione-Zoe>

⁷⁷ <http://www.fondazionezoe.it/code/10971/Mission>

⁷⁸ <http://www.fondazionezoe.it/code/17131/2015>

⁷⁹ <http://www.fondazionezoe.it/code/10978/Zoe-Blog>

2.3 Impresa socialmente responsabile

Il benessere delle persone dipende da un insieme di fattori quali la condizione lavorativa, la vita familiare, l'integrazione nella società. L'ambiente lavorativo è luogo, oltre che di produzione di beni e servizi, anche di relazioni, passioni e interessi, dove gli individui trascorrono parte della loro giornata a discapito della vita privata.

Analizzare l'impresa dal punto di vista della responsabilità sociale significa porsi da un punto di vista dell'azienda come sola macchina atta ad un unico scopo ma analizzare i legami e i confini della stessa con l'ambiente esterno.

L'organizzazione è il risultato della coordinazione di azioni cooperative di più individui; il sistema cooperativo è un complesso di componenti fisiche, biologiche, personali e sociali, ordinate in una specifica relazione a causa dell'attività di una o più persone per il perseguimento di un fine. Tale organizzazione si regge su relazioni che sono sia formali che informali; sono quest'ultime, come i costumi, le abitudini, le istituzioni che sono presenti ad ogni livello e sulle quali si basa la comunicazione organizzativa⁸⁰. Gli attori economici hanno una razionalità intenzionale e limitata, che mette in relazione mezzi e fini. La struttura organizzativa è produzione e riproduzione di regole dell'agire, e la struttura è definita come il modo con cui si coordinano e si controllano le decisioni e le azioni. In particolare, la funzione del coordinamento fa sì che una decisione venga adottata e sostenuta da tutti i soggetti facenti parte dell'organizzazione⁸¹.

Il campo d'azione dell'impresa determina i punti di contatto reciproco tra organizzazione e ambiente esterno. L'ambiente esterno è cruciale per il successo dell'impresa e ne determina il perseguimento dei suoi obiettivi e il conseguente proseguimento dell'attività⁸².

Fattori come lo stress, la percezione di iniquità, la mancanza di comunicazione, di obiettivi chiari, di programmi di potenziamento delle capacità individuali e di gruppo conducono spesso sia a problemi di salute del singolo sia a un clima organizzativo teso e improduttivo, inadatto a sopravvivere nel lungo periodo. Il tema su cui le grandi imprese si stanno orientando nei propri sistemi di gestione delle risorse umane è quello del benessere organizzativo: per consentire ai dipendenti lo scambio di idee, incrementarne la soddisfazione che traggono dal luogo di lavoro si

⁸⁰ The function of Executive di C. Bernard – Harvard University Press (1938)

⁸¹ How Complex are Complex Systems? Di H. Simon – Philosophy of science Association (1976)

⁸² L'azione organizzativa di J. D. Thompson – Isedi (1991)

possono conferire spazi destinati alla riflessione, al contatto coi clienti, al gioco e al relax, all'espressione individuale, all'azione e alla diffusione di idee.

La salute organizzativa viene analizzata da Avallone e Paplomatas attraverso 14 indici riportati di seguito:

- Comfort dell'ambiente di lavoro
- Chiarezza degli obiettivi organizzativi
- Valorizzazione delle competenze
- Ascolto attivo
- Disponibilità delle informazioni
- Gestione della conflittualità
- Sicurezza e prevenzione degli infortuni
- Relazioni interpersonali collaborative
- Scorrevolezza operativa
- Fattori di stress
- Equità organizzativa
- Tollerabilità dei compiti
- Senso di utilità sociale
- Apertura all'innovazione⁸³.

Nelle imprese più strutturate, dove opera attivamente il sindacato, risulta fondamentale la propaganda della politica aziendale nei confronti dei lavoratori attraverso la comunicazione interna per una gestione socialmente responsabile dei rapporti tra manager e lavoratori. Nel caso di aziende particolarmente attente alle esigenze dei dipendenti, i manager trovano nel sindacato un forte alleato per la gestione corretta dell'orario di lavoro, flessibilità, spostamenti e pause. Attraverso la contrattazione collettiva si attivano gli strumenti della responsabilità sociale di impresa, in modo da rendere conto all'interno e all'esterno il valore creato dall'impresa, attraverso codici etici, bilanci sociali, contratti integrativi.

Il welfare aziendale comprende l'insieme di iniziative volontarie avviate in un'impresa al fine di migliorare la qualità di vita dei lavoratori e di altre persone legate all'azienda. Vi è quindi un'evidente collegamento tra le politiche di welfare aziendale e la sostenibilità dell'ambiente di

⁸³ Salute organizzativa nei contesti lavorativi di F. Avallone e A. Paplomatas – Cortina ed. (2005)

lavoro nell'ambito della Corporate Social Responsibility, ci si occupa infatti di soddisfare i bisogni dei lavoratori, delle loro famiglie e della comunità locale. Si tratta di un impegno che va nell'interesse congiunto di azienda e lavoratori e che presenta anche altri beneficiari, indiretti rispetto ai lavoratori. Vengono offerti benefici diversi rispetto al salario, direttamente ed indirettamente si stimola lo sviluppo di un buon ambiente di lavoro i cui lavoratori si sentono coinvolti nell'elevare gli standard qualitativi ed organizzativi del lavoro mettendo in moto un circolo virtuoso: l'impresa offre un surplus di iniziative e servizi atti a migliorare il benessere organizzativo. Il lavoratore, maggiormente soddisfatto, diventa più motivato e migliora la propria produttività; migliora il proprio atteggiamento e il buon umore, influenzando sui colleghi e in generale sul clima aziendale⁸⁴.

In generale il welfare aziendale apporta un valore sostanziale nello sviluppo delle strategie di gestione delle risorse umane da parte delle aziende socialmente responsabili: le iniziative sono concrete e non solo dichiarate, rispondendo a istanze sociali effettive, mostrano lo stretto legame tra innalzamento degli standard sociali e qualità nel lavoro e la risposta dei lavoratori in termini di produttività e fedeltà all'azienda.

Nell'ambito degli accordi tra imprese e pubblica amministrazione vanno citate le esperienze denominate di partnership pubblico privato (PPP), che fanno leva sulla capacità della pubblica amministrazione locale di collaborare con le imprese per la promozione di competitività del territorio e benessere. Si tratta di modelli dove imprese e amministratori definiscono obiettivi comuni e li attuano, verificando gli effetti della loro realizzazione. Le partnership sono collaborazioni che nascono tra “persone e organizzazioni provenienti dal settore pubblico, privato e dalla società civile, che si impegnano volontariamente e reciprocamente in relazioni innovative per perseguire obiettivi condivisi attraverso la messa in comune delle loro risorse e competenze”.

Un esempio ne sono i patti sociali di territorio: a Cogoleto, nel genovese, si è stipulato un patto sociale per aiutare i cittadini in difficoltà: le persone bisognose di un sussidio temporaneo da parte dei servizi sociali, si offrono per lavori volontari, ad esempio giardinaggio o pulizie. In cambio il comune paga loro le bollette, l'affitto o la rata del mutuo. E' quindi un'alleanza dove il cittadino si mette all'opera e l'ente pubblico evita di eliminare dei servizi. Il sistema risulta utile per le persone che hanno perso il lavoro, in attesa del sussidio di disoccupazione o di un nuovo

⁸⁴ Welfare aziendale e gestione dell'impresa socialmente responsabile di G. Lombardo e F. Viganò all'interno di Welfare Aziendale di M. Gatti – Este (2014)

impiego; si rende quindi necessaria una rete di servizi sociali, fondamentale per soddisfare i bisogni primari, in questo modo viene quindi evitata l'erogazione di ulteriori servizi sociali.

2.4 Sviluppo del territorio come motore di sviluppo d'impresa.

L'Italia è un paese tipicamente di scarsa mobilità delle persone, le aziende quindi, soprattutto quelle che scelgono i territori rurali come sede principale della loro attività, devono sapersi adattare al territorio, sfruttando al massimo le componenti di forza dello stesso. Di seguito i dati del rapporto ISTAT (2015) sugli spostamenti di residenza degli italiani.

Nel 2014 i trasferimenti di residenza nell'ambito dei confini nazionali ammontano complessivamente a 1 milione e 313 mila. Tale valore, in calo di 49 mila unità rispetto all'anno precedente (-3,6%), è il più basso degli ultimi cinque anni e pressoché identico a quello registrato nel 2009.

ANNI	All'interno della stessa regione				Tra regioni diverse		Totale	Variazione % su anno precedente
	All'interno della stessa provincia	Valori %	Tra province diverse	Valori %	Valori assoluti	Valori %		
2007	852.537	61,8	193.179	14	333.815	24,2	1.379.531	-
2008	856.494	61,7	191.099	13,8	341.154	24,6	1.388.747	0,7
2009	806.653	61,4	183.095	13,9	323.015	24,6	1.312.763	-5,5
2010	816.030	60,7	202.178	15	327.258	24,3	1.345.466	2,5
2011	825.366	60,8	204.805	15,1	327.866	24,1	1.358.037	0,9
2012	938.225	60,3	236.851	15,2	381.251	24,5	1.556.327	14,6
2013	818.622	60,1	208.988	15,3	334.689	24,6	1.362.299	-12,5
2014	792.154	60,3	201.401	15,3	319.621	24,3	1.313.176	-3,6

Tabella 3: Trasferimenti di residenza tra comuni Italiani per tipologia, 2007-2014.

Fonte: Istat (rapporto 2015)

Gli spostamenti di breve e medio raggio (intraprovinciali e intraregionali) rappresentano la tipologia di trasferimento principale (75,6% del totale). Rispetto agli ultimi anni non si evidenziano sostanziali differenze di composizione fra trasferimenti a breve-medio o a lungo raggio (interregionali), questi ultimi rappresentano un quarto del totale (24,3%).

L'analisi del bilancio tra ingressi e uscite conferma che la principale direttrice degli spostamenti rimane ancora quella sull'asse Mezzogiorno/Centro-nord. La geografia dei flussi migratori avvantaggia le regioni Nord occidentali, mentre il Nord-est e il Centro mostrano una capacità attrattiva importante ma più contenuta, almeno rispetto ai movimenti di lungo raggio: nel complesso il Centro-nord registra un saldo positivo pari a 41 mila unità (+16 mila il Nord-ovest,

+13 mila il Nord-est e +12 mila il Centro). Il Mezzogiorno, invece, si conferma luogo di origine dei flussi migratori sia dalle regioni del Sud (-31 mila) sia dalle Isole (-10 mila unità)⁸⁵.

Valori assoluti						
Ripartizioni di origine	Ripartizioni di destinazione					
	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole	Totale
Nord-ovest	24.745	15.895	12.438	15.645	9.002	77.725
Nord-est	15.254	13.658	9.793	11.928	4.875	55.508
Centro	13.554	11.297	14.138	16.458	4.991	60.438
Sud	26.205	20.486	28.459	14.380	3.457	92.987
Isole	13.990	7.536	7.589	3.246	602	32.963
Totale	93.748	68.872	72.417	61.657	22.927	319.621

Valori percentuali						
Ripartizioni di origine	Ripartizioni di destinazione					
	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole	Totale
Nord-ovest	7,7	5,0	3,9	4,9	2,8	24,3
Nord-est	4,8	4,3	3,1	3,7	1,5	17,4
Centro	4,2	3,5	4,4	5,1	1,6	18,9
Sud	8,2	6,4	8,9	4,5	1,1	29,1
Isole	4,4	2,4	2,4	1,0	0,2	10,3
Totale	29,3	21,5	22,7	19,3	7,2	100,0

Tabella 4: Trasferimenti di residenza interregionali per ripartizione di origine e destinazione.

Fonte: Istat (rapporto 2015)

Come evidenziato dai dati sopra riportati, la mobilità delle persone in Italia è minima ed è possibile intuire che le aziende che collaborano, attraverso le proprie politiche di welfare, con le Pubbliche amministrazioni (Partnership Pubblico Private) o tramite politiche di sviluppo del territorio, possono trarre vantaggi diretti dalle risorse investite, ad esempio una forza lavoro maggiormente istruita nelle materie tecnico professionali di un particolare settore, senza paura che le risorse vadano poi a vantaggio di altri territori; riportando l'esempio di Belluno, la presenza di grande aziende dell'occhialeria ha fatto sì che venisse istituito un corso di "tecnologia dell'occhiale" nell'istituto tecnico del capoluogo. Altro esempio è la flessibilità richiesta dalle aziende sugli orari di lavoro, compensata da un ampliamento delle ore di disponibilità degli asili del territorio, in parte finanziate dalle aziende. Le risorse investite infatti difficilmente verranno disperse, ma rimarranno incapsulate nel territorio.

⁸⁵ Migrazioni internazionali ed interne della popolazione residente – Istat (2015)

A questo proposito è utile citare l'azienda Forall, operante nel Vicentino, che ha fatto dello sviluppo del territorio una politica fondamentale per la crescita dell'azienda.

La Confezioni Forall Spa è un'azienda tessile che nasce nel 1970 a Quinto Vicentino, con l'obiettivo di creare un prodotto industriale ma con caratteristiche di sartorialità. La decisione di collocarsi in un'area prevalentemente agricola ha permesso all'azienda di usufruire di una forza lavoro abituata a salari inferiori rispetto alle altre zone, dato il basso costo della vita. L'azienda è cresciuta rapidamente, aumentando di 6 volte il capitale sociale investito inizialmente nei primi 7 anni di attività (da 45 milioni a 270 milioni), con un capitale proprio pari ad oltre il 40% delle passività complessive, con indicatori di liquidità e disponibilità sempre ottimali.

La rapida crescita ha portato l'azienda a una difficoltà nel reperire la manodopera necessaria allo sviluppo dell'azienda: nessuno dei soci era originario di Quinto Vicentino ed era per la direzione aziendale difficile valutare nuove persone da inserire in azienda, anche per una diffidenza nei confronti di persone sconosciute al mondo popolare; inoltre, la mancanza di mezzi pubblici in grado di collegare Quinto Vicentino con il resto della provincia non permetteva il reclutamento di personale troppo lontano, mentre i giovani avevano la tendenza a cercare lavoro fuori dal contesto cittadino per allontanarsi dalle persone conosciute fin dalla nascita nel ristretto ambito parrocchiale. A questo va aggiunta la specificità della mansione richiesta dall'azienda: numerosi compiti dovevano essere effettuati da persone con competenze specifiche nel campo dell'abbigliamento, acquisibili con parecchi mesi di esperienza.

Per superare questi problemi Forall ha innanzitutto istituito un servizio di trasporto per i propri dipendenti: due autobus raccolgono ogni mattina i lavoratori di Vallata dell'Agno e nel Basso Vicentino fino ad un massimo di 50 km di distanza. Per evitare che un dipendente con un domicilio distante preferisca, in un futuro, trovare un nuovo impiego vicino a casa, nel 1973 è stata avviata la costruzione di un complesso residenziale in grado di ospitare fino a 38 nuclei familiari, dati in affitto da Forall ai propri dipendenti e successivamente resi riscattabili in base ai premi-fedeltà dati ai lavoratori fall'azienda nel corso degli anni.

Per far fronte al turnover del personale, in gran parte femminile, sono state studiate delle manovre che permettessero alle donne di coniugare lavoro e famiglia; in particolare venne creato un asilo nido e una scuola materna, in grado di tenere i bambini per l'intera giornata lavorativa, dando la possibilità alle madri di vedere i propri figli durante la pausa pranzo. Per ovviare allo stesso

problema delle madri con bambini frequentanti le scuole elementari tramite la cooperazione con la parrocchia del paese è stata istituito un servizio di doposcuola⁸⁶.

Queste operazioni hanno determinato una fidelizzazione dei dipendenti all'azienda e ha costituito per i lavoratori anche una garanzia per il proprio futuro occupazionale, la predisposizione all'acquisizione di competenze firm specific e prospettive di lungo periodo nel rapporto di lavoro.

⁸⁶ Forall Pal Zileri di A. Camuffo e R. Cappellari – ISEDI (1997)

CAPITOLO 3: WELFARE AZIENDALE E BENESSERE ORGANIZZATIVO

3.1 Benessere organizzativo alla base dell'HRM

Per benessere organizzativo si intende la capacità dell'organizzazione di promuovere e mantenere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori per tutti i livelli e i ruoli⁸⁷. Studi e ricerche sulle organizzazioni⁸⁸ hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti e un "clima interno" sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori, la soddisfazione dei clienti e degli utenti e, in via finale, ad aumentare la produttività. Il concetto di benessere organizzativo si riferisce, quindi, al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori, le pratiche, i linguaggi, tanto più trova motivazione e significato nel suo lavoro⁸⁹. Il tema del benessere in ambito lavorativo si è evoluto nel corso degli anni partendo da una concezione di mera anti-infortunistica fino alla dimostrazione che la qualità delle condizioni lavorative non è solo fondamentale per il benessere del lavoratore stesso, ma può contribuire apportando notevoli vantaggi all'organizzazione in termini di produttività.

All'inizio del ventesimo secolo l'organizzazione lavorativa era inquadrata in funzione del conseguimento del miglior risultato in termini di costi, senza alcuna considerazione né per l'ambiente di lavoro né per la salute del lavoratore stesso. L'individuo aveva il solo compito di contribuire alla produttività e all'efficacia dell'organizzazione. Gli unici interventi erano rivolti ad aumentare l'efficienza attraverso lo studio di tempi e metodi o la commisurazione del salario al rendimento.

A partire dalla metà degli anni trenta, nel Nord America, si è iniziato a prestare attenzione alla salute fisica del lavoratore, concentrando l'attenzione sugli aspetti relativi alla sicurezza sul lavoro, cercando di limitare le possibili cause di infortuni e malattie lavorative. In questi anni, prevaleva quindi una concezione meccanicistica ed una causalità lineare dall'ambiente di lavoro al lavoratore, per cui gli studi e gli interventi si limitavano a valutare le fonti di rischio. Studiando

⁸⁷ Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle organizzazioni di A. Avallone e M. Bonarretti – Rubbettino Editore (2003)

⁸⁸ Indagini sul livello di benessere organizzativo, sul grado di condivisione del Sistema di valutazione e valutazione del superiore gerarchico – Ministero della salute in <http://www.salute.gov.it/> (2015)

⁸⁹ Benessere Organizzativo di A. Rosiello - <http://www.wikilabour.it/benessere%20organizzativo.ashx>

la fatica, la monotonia, le condizioni ambientali in fabbrica (rumore, calore, luminosità) è stato il primo approccio al problema del lavoro operaio che considera, in maniera organica, anche tutta una serie di altre variabili come malattie, infortuni, avvicendamento, assenteismo, collegandole al livello e alla qualità della produzione.

Si viene a formare, a partire degli anni Venti, “la convinzione che sia necessario acquistare una conoscenza molto maggiore sugli aspetti umani dell'industria e sugli effetti che essa ha sull'uomo”⁹⁰.

Il pensiero comune di questo periodo storico può essere riassunto nella frase di C. Myers che cita: “condizioni disagiati faranno diminuire la produzione ovunque il lavoratore avrà un'influenza per quanto minima sulla produzione”⁹¹. Alla fine degli anni '20 Elton Mayo ha intrapreso uno studio negli stabilimenti di Hawthorne (Chicago) all'interno della Wester Electric, con lo scopo di scoprire il peso del fattore umano. Gli studi hanno dimostrato che nel lavoro industriale, più delle condizioni oggettive, contano gli aspetti soggettivi e la vita informale nella fabbrica, la dimensione emotiva degli operai e i rapporti interpersonali che essi instaurano. Nel corso del quinquennio di esperimenti, Mayo è reso conto che la produzione tendeva ad aumentare a prescindere dal tipo di cambiamento organizzativo messo in atto e restava alta anche quando tutte le miglioni furono abolite.

Questo perché la fabbrica, taylorista, su cui è stata fondata l'analisi, era spersonalizzante e disumana: gli operai non potevano trovare soddisfazione nel lavoro in sé, ma solo nella socialità, costruita e sperimentata dentro l'organizzazione. La leadership più forte in fabbrica non risiedeva nelle mani dell'organizzazione, ma nella rete diffusa di relazioni interpersonali: la dirigenza non poteva più limitarsi a organizzare il lavoro da un punto di vista tecnico ma ha dovuto preoccuparsi di organizzare la socialità, la soddisfazione e la collaborazione dei dipendenti, incontrando il bisogno dei lavoratori di superare la mancanza di regole sociali dell'azienda.

Nei decenni successivi, tra gli anni '50 e '60, il lavoratore inizia ad essere riconosciuto come soggetto attivo, in grado di interagire con il proprio ambiente di lavoro, nonostante sia analizzato in ambienti stabili, semplici e prevedibili. L'approccio è di tipo sequenziale e si basa, sul paradigma meccanicistico strategia-struttura: una volta definita la strategia da parte

⁹⁰ Social problems of an industrial civilization di E. Mayo - Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university (1945)

⁹¹ Psychological Conceptions in Other Sciences di C. Mayers - Clarendon press (1929)

dell'imprenditore, si costruisce la struttura più adatta a implementarla e vengono inserite le risorse umane necessarie. In questo modo si crea una relazione lineare unidirezionale che parte dalla strategia e arriva alla gestione delle risorse umane.

Ambiente -> Strategia -> Struttura -> Gestione delle Risorse Umane

La risorsa umana viene quindi vista come l'ultimo anello di una catena causa-effetto e ha il ruolo di risorsa adattabile e residuale⁹². Questo approccio funziona quando le conoscenze e il potere decisionale sono molto concentrati al vertice dell'organizzazione.

L'interesse verso gli aspetti non solo fisici ma anche mentali della salute è molto forte negli Stati Uniti e si sviluppa, negli anni '70, nello studio degli aspetti psicosociali del lavoro con le ricerche di Eli Chinoy (1955) e Korhauser (1965), che portarono, successivamente, all'indagine dei cosiddetti aspetti psicosociali del lavoro⁹³.

Solo nel ventennio successivo si è verificata un'inversione di pensiero: l'attenzione scientifica si è spostata da un approccio di intervento incentrato sulla cura ad un approccio focalizzato alla prevenzione. Il termine "Health Protection" è infatti il concetto chiave che contraddistingue questo periodo: la sicurezza sui luoghi di lavoro è diventata una ricerca continua, affinando una serie di tecniche per migliorarne la qualità con la partecipazione attiva di tutti gli attori all'interno delle aziende. In questi anni si è osservato un evidente interesse circa l'influenza dell'organizzazione sulla salute del dipendente, intesa non solo come fattore biologico ma anche psicologico e sociale. Tale filone di pensiero, si è tramutato, alla fine degli anni '80 in un nuovo termine: "Occupational Health Promotion" che ha superato la precedente concezione di "Health Protection": se infatti precedentemente ci si concentrava sul proteggere le persone dalle minacce alla loro salute, la seconda prospettiva propone la promozione della salute fisica e mentale dei lavoratori inducendo le persone a fare scelte ragionate. La novità principale è incentrata sullo spostamento d'interesse dalla prevenzione degli infortuni e delle malattie alla conservazione attiva della salute⁹⁴.

⁹² Gestione delle risorse umane di D. Bollizzoni – Apogeo (2007)

⁹³ Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche di A. Avallone e M. Bonarretti – Rubbettino Editore (2003)

⁹⁴ Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche di A. Avallone e M. Bonarretti – Rubbettino Editore (2003)

A seguito degli studi di Occupational Health Promotion, a partire dagli anni novanta hanno fatto la loro comparsa i primi studi sullo stress in ambito occupazionale: il lavoratore veniva considerato come individuo a tutti gli effetti, e nell'analisi delle problematiche lavorative sono entrate a far parte anche il rapporto con la famiglia e l'ambiente circostante. Sono state inoltre varate delle norme legislative di riferimento: l'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il Decreto Legislativo 626 del 1994 ha rappresentato una svolta importante in ambito di sicurezza e prevenzione, individuando nell'organizzazione stessa la responsabilità della gestione della sicurezza: le condizioni di rischio per il benessere del lavoratore dipenderanno quindi da come il lavoro è organizzato, dalle scelte e dalle strategie aziendali. In particolare, la nuova normativa ha contribuito a rivolgere l'attenzione non solo al benessere fisico dei lavoratori, ma più in generale al benessere psichico e sociale, analizzando processi organizzativi oltre che tecnici.

La gran parte delle ricerche sviluppate negli anni successivi, hanno seguito un approccio metodologico improntato a individuare degli indici di malessere organizzativo quali assenteismo, turnover e diminuzione dei profitti con l'obiettivo di stabilire una soglia al di sotto della quale sarebbe stato necessario un intervento riparatore. Nei primi anni del Ventunesimo secolo, la salute organizzativa veniva, e viene tutt'ora, considerata come lo scenario complessivo in cui confluiscono gli studi sulla cultura aziendale e sullo stress. Si è arrivati successivamente a comprendere che non è sufficiente rilevare il tasso di malessere per monitorarlo e mantenerlo al di sotto di certi limiti, ma diventa importante indagare che cosa caratterizza il benessere di un'organizzazione, e degli individui che ne fanno parte, al fine di poterlo promuovere⁹⁵.

Nel libro "Le emozioni nell'organizzazione", curato da Stephen Fineman, le emozioni vengono considerate non come esperienze ideologicamente neutrali, interne all'individuo, ma esperienze solidamente determinate dalle strutture sociali, da norme e valori dell'organizzazione, quindi come prodotti sociali, che stabiliscono quello che si deve provare e quello che si deve esprimere. "Ci si sta rendendo sempre più conto che siamo animali linguistici, siamo sempre all'interno del linguaggio anche quando apparentemente ci riferiamo a dimensioni non linguistiche della relazione con l'altro per descriverlo forzatamente dobbiamo tradurre queste esperienze in un linguaggio verbale".

⁹⁵ Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi di A. Avallone e A. Papolomas - Cortina Raffaello (2004)

Secondo l'autore, la valutazione sociale e l'esigenza di comunicare ciò che si sente produce le "emozionologie" ovvero quei sentimenti che regolano i comportamenti degli individui all'interno di quelle arene emotive che sono le organizzazioni, dove le emozioni vengono rappresentate a favore di un pubblico che di volta in volta si desidera influenzare, stupire, allarmare. "Le emozionologie sono discorsi sulle emozioni che modificano i nostri modi di sentirle, quindi i nostri sentimenti che indicano l'esperienza privata e sono di livello superiore rispetto all'emozioni"⁹⁶.

Le emozioni vengono trattate in relazione all'organizzazione da Giorgi e Majer (2012) nel concetto di intelligenza organizzativa, ovvero la capacità di combinare l'efficienza di funzionamento con la qualità di risultato, l'economicità della gestione con la possibilità di soddisfare i bisogni e le aspettative dei dipendenti e degli interlocutori esterni. In particolare vengono prese in esame le competenze emotive degli individui che compongono l'organizzazione stessa e le capacità di adattamento dei lavoratori agli stimoli che provengono dall'interno e dall'esterno dell'organizzazione. La capacità di gestire le relazioni e le emozioni che ne derivano è secondo gli autori imprescindibile per avere la possibilità di lavorare con l'intelligenza emotiva: una persona può essere consapevole delle proprie emozioni, ma se non è capace di gestire le relazioni nei variegati contesti probabilmente non saprà lavorare con intelligenza emotiva. Si diventa quindi più consapevoli di se stessi quando si è capaci di instaurare rapporti costruttivi con gli altri ed interpretarne i bisogni, nonché quando si diventa leader e profondi conoscitori degli aspetti informali e formali dell'organizzazione. Nei processi di conoscenza interiori giocano di conseguenza un ruolo importante le competenze emotive ed organizzative messe in atto sul posto di lavoro nella gestione delle relazioni. Se si è capaci di lavorare in squadra, di essere leader, di essere pronti al cambiamento, si sarà anche in grado di leggere le emozioni degli altri e venire in contro alle loro esigenze. Essere leader socioemotivi e team player vuol dire, secondo gli autori, imparare a capire gli altri in modo più profondo⁹⁷.

Secondo Goleman, tutte le emozioni sono, essenzialmente, impulsi all'agire ovvero piani d'azione dei quali ci ha dotato l'evoluzione per gestire in tempo reale le emergenze della vita. Il fatto che le emozioni spingano all'azione è ovvio se si osservano i comportamenti degli animali e dei bambini, mentre nel mondo "adulto" si trovano più spesso azioni "separate dalle emozioni", ossia impulsi ad agire dall'ovvia reazione corrispondente. Nella sua ricerca viene analizzata la

⁹⁶ Le Emozioni nell'Organizzazione di S. Fineman – Raffaello Cortina Edizioni (2009)

⁹⁷ Intelligenza organizzativa di G. Giorgi e V. Majer – Giunti O.S. (2012)

reazione corporea di un individuo felice: “Nella felicità, uno dei principali cambiamenti biologici sta nella maggiore attività di un centro cerebrale che inibisce i sentimenti negativi e aumenta la disponibilità di energia, insieme all’inibizione dei centri che generano pensieri angosciosi”; gli effetti della tristezza invece vengono riassunti in “una caduta di energia ed entusiasmo verso le attività della vita, in particolare per le distrazioni e i piaceri e, quando diviene più profonda e si avvicina alla depressione, ha l’effetto di rallentare il metabolismo”⁹⁸. E’ facile intuire che le riflessioni di Goleman si ripercuotano anche all’interno delle organizzazioni; in quest’ottica, la comprensione della vita organizzativa, convenzionalmente dominata dall’approccio scientifico e razionale, è invece legata anche ad un concetto di “estetica”, all’analisi delle dimensioni percettive, sensoriali ed emotive di quanto avviene nelle stesse. Il vissuto dei soggetti nella loro pratica lavorativa, il ruolo delle emozioni, della sensibilità, del gusto, della fantasia, della passione sono elementi fondamentali per la comprensione dell’agire all’interno delle organizzazioni. Viene data importanza ai simboli, alla comprensione delle modalità non razionali attraverso le quali il soggetto agisce nell’organizzazione, del giudizio estetico del lavoro che si fa e del come lo si svolge, i modi di rapportarsi tra le persone possono rendere conto delle dinamiche più profonde della vita organizzativa, orientando in modo decisivo i processi produttivi e le relazioni interpersonali⁹⁹.

Piccardo e Pellicoro, usando il teatro sperimentale come metafora per spiegare l’organizzazione, affermano che perdendo di vista la dimensione psicologica si rischia di lasciare nel dimenticatoio istanze decisive dell’agire umano quali impegno, motivazione e aspettative. Questi elementi, secondo gli autori, sono il terreno preferito nel quale le storie individuali sembrano giocare un ruolo cruciale: il modo in cui si decide di “stare nell’organizzazione”, è determinato, oltre da ciò che si è stati, si è diventati e si è, anche e soprattutto dall’investimento personale rispetto al futuro. I termini nei quali si sceglie di stare all’interno dell’organizzazione determinano le modalità con le quali si vivrà la vita organizzativa e l’interpretazione di ruolo che si fornirà¹⁰⁰. Altro aspetto che i due autori tengono in considerazione è l’influenza che gli oggetti possono avere nel contesto aziendale, definiti nel loro libro come “artefatti”, anche nella loro non fisicità: suoni e luci in particolare possono essere utilizzati per delle funzioni che gli autori classificano in tre livelli:

⁹⁸ Intelligenza emotiva di D. Goleman – BUR Saggi Editore (1999)

⁹⁹ Estetica e organizzazione di A. Strati – Mondadori Università (2008)

¹⁰⁰ L’organizzazione in scena di C. Piccardo e F. Pellicoro – Raffaello Cortina Editore (2008)

- 1) **Espressivo:** esprime la cultura organizzativa, gli artefatti sono l'espressione dell'immagine che l'organizzazione vuole fornire all'esterno e l'immagine della propria identità culturale
- 2) **Ermeneutico:** produce "conoscenza" riguardo all'organizzazione e può riguardare sia le persone interne che esterne all'azienda.
- 3) **Comportamentale:** il setting fisico influenza il comportamento delle persone perché limita e struttura la loro esperienza sensoriale, e per questo gli artefatti possono aiutare, impedire e prescrivere l'azione organizzativa¹⁰¹

Un esempio pratico di quanto le aziende credano nell'importanza degli artefatti è lampante nell'analisi di Steelcase, una multinazionale americana con sede anche nel padovano, che nel 2015 ha fatturato oltre tre miliardi di dollari e con più di 11'000 dipendenti nel mondo¹⁰², con una rete di oltre 750 rivenditori in tutto il mondo¹⁰³. Quest'azienda, nata nel 1912, deve il suo successo agli arredi d'ufficiom, nella cui produzione è leader di mercato. L'attenzione ai dettagli ha permesso all'azienda di essere leader di mercato e di ricevere da Fortune il premio di "Best Home Equipment and Furnishings companies" nel 2011, 2012, 2013 e 2014.

L'organizzazione inizia quindi ad essere vista come un luogo relazionale dove poter comunicare, sentirsi coinvolti nelle decisioni, dove obiettivi e compiti devono essere chiari e condivisi da tutti e il clima organizzativo diviene quindi un valido strumento di consapevolezza, di diagnosi e progettazione partecipata al cambiamento.

Gestire un'organizzazione significa individuare le caratteristiche situazionali in base ai bisogni organizzativi al fine di ottenere dei risultati e individuare i bisogni dei singoli per costruire un ambiente di lavoro salubre¹⁰⁴. Per tali motivi diventa necessario sviluppare competenze legate alla dimensione emozionale, ovvero al modo in cui le persone vivono e rappresentano l'organizzazione e tenere conto dell'ambiente e del clima in cui i dipendenti si trovano a dover lavorare ogni giorno. Promuovere una politica aziendale incentrata sul benessere organizzativo significa non solo gestire la salute fisica, psichica e sociale dell'individuo ma anche riuscire ad

¹⁰¹ Artifacts as pathways and remains of organizational life di P. Gagliardi – all'interno di Symbols and artifacts, Walter de Gruyter (1990)

¹⁰² Fonte: <https://en.wikipedia.org/wiki/Steelcase>

¹⁰³ Fonte: <https://www.steelcase.com/eu-en/discover/steelcase/dealers/>

¹⁰⁴ Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito di V. Formisano – Rivista Minerva Bancaria (N° 1 del 2009)

armonizzare i bisogni dei dipendenti con la salute dell'organizzazione stessa sia a livello strutturale che economico.

L'attenzione verso la qualità della vita dei singoli dipendenti è un elemento che influenza l'efficacia e l'efficienza delle azioni intraprese. Il manager aziendale deve mirare a sviluppare il patrimonio intangibile di un'organizzazione, quegli elementi che ne connotano il core business, ovvero le competenze, conoscenze, aspetti organizzativi e relazionali, che costituiscono elementi essenziali nel processo di creazione di valore e che incidono inevitabilmente sul miglioramento della performance. La rilevazione sul clima e il benessere organizzativo costituisce un'azione positiva che consente alle organizzazioni di avere un osservatorio sulla situazione lavorativa al suo interno, fornendo al management un quadro informativo aggiornato sulle percezioni del personale. Il lavoro non deve quindi essere causa di malessere e di disagio da parte dei lavoratori, ma un'occasione di valorizzazione e di sviluppo della personalità umana¹⁰⁵.

L'adozione di politiche gestione delle risorse umane orientate a soddisfare i bisogni della persona, aumentano il livello di benessere organizzativo, implicando un investimento nell'immediato per trarre un vantaggio futuro, vantaggio che difficilmente verrà meno, in quanto costruito da una base progettata, attuata e in costante miglioramento attraverso un costante monitoraggio. In Paesi come Stati Uniti d'America e Cina, i benefici economici e sociali del benessere organizzativo, vengono goduti da alcune aziende nelle quali è possibile trovare lavoratori felici di lavorare, in particolare è utile citare il caso Google, come azienda d'eccellenza che ha fatto del benessere organizzativo il fulcro della sua Human Resources strategy.

All'interno degli stabilimenti Google, i dipendenti condividono aree di lavoro, tende e uffici openspace, calcio balilla, tavoli da biliardo, campi da pallavolo, videogame assortiti, pianoforti, tavoli da ping-pong e palestre con tanto di corsi di yoga e di danza. Inoltre Google offre iniziative di tutti i tipi per favorire la socializzazione tra dipendenti, come corsi di meditazione, cineclub, gruppi per la degustazione di vini e club di salsa, sale ristoro con disponibilità di vari snack e bevande per consentire ai Googler di ricaricarsi¹⁰⁶.

Le postazioni lavorative e gli uffici di tutto il mondo sono costruiti in luoghi molto estesi, con l'obiettivo di fornire ai dipendenti lo spazio necessario per stimolare la creatività e l'innovazione,

¹⁰⁵ Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa di M. Franco – all'interno di *Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud*, Società editrice Esculapio (2012)

¹⁰⁶ www.google.com/about/corporate/company/

ma che possono anche garantire ai dipendenti stessi la sicurezza che le loro idee verranno categoricamente e puntualmente studiate, elaborate e riconosciute attuando così, una politica di ascolto delle proprie risorse al fine di incrementarne la gratificazione con conseguente ripercussione positiva sulle motivazioni e sulla proattività. Le opportunità di sviluppo professionale offerte ai dipendenti includono: lezioni di abilità di presentazione in team o individuali, sviluppo dei contenuti, scrittura aziendale, capacità direttive a livello orale, reportistica dei feedback, lezioni di gestione e leadership. Oltre all'incremento di skills manageriali, Google offre ai suoi dipendenti lezioni di lingue straniere gratuite tra cui francese, spagnolo, giapponese e cinese mandarino.

È obbligatorio per tutti i dipendenti frequentare delle sessioni di sviluppo e formazione per un minimo di 120 ore all'anno, circa tre volte superiore della media delle aziende in Nord America che dedicano alla formazione e allo sviluppo circa 43 ore all'anno.

Google è nota per essere una delle aziende più ambite, ma allo stesso tempo, nel settore, è quella che paga meno i propri dipendenti. La strategia del Management rispecchia perfettamente il modello aziendale e la vision di Google: in questo modo i dipendenti sono attratti non dallo stipendio che possono ottenere per il loro lavoro, ma dal sistema di supporto che può aiutarli in qualsiasi momento e bisogno. L'azienda offre un centro per gli anziani, un centro benessere, parrucchieri, lavaggio e controllo dell'auto sotto forma di benefit inclusi nel pacchetto retributivo, l'innovativo sistema delle Stock Option assicura, inoltre, che tutti i dipendenti siano ricompensati a dovere grazie al considerevole aumento delle azioni della società in borsa. Lo scopo del management è quello di mantenere un'atmosfera cordiale e collaborativa tra i dipendenti e tutti i livelli dirigenziali, con l'obiettivo di rimanere un'organizzazione aperta dove vi sia la possibilità di parlare apertamente con qualsiasi dirigente.

3.2 Primi casi di Welfare aziendale

Il welfare aziendale viene definito da T. Treu come “l’insieme dei benefit e delle prestazioni non monetarie erogati e promossi dalle imprese al fine di incrementare, migliorare e sostenere la vita economica e sociale dei dipendenti di un’azienda e del loro nucleo familiare, in una dimensione di benessere e cittadinanza aziendale. Tipicamente, tali servizi includono diverse forme di tutela (ad esempio, la protezione della salute tramite parziale copertura di assistenza sanitaria, o la tutela di forme di reddito tramite pensioni integrative), servizi quali misure di sostegno alla conciliazione tra lavoro e vita privata (orari flessibili, congedi, contratti part-time, ”lavoro agile”, ecc.), sostegno al reddito familiare, all’istruzione e all’educazione dei figli, all’assistenza alla persona (dipendenti, famiglia, bambini e anziani), e agevolazioni di carattere commerciale o proposte di servizi per il tempo libero”¹⁰⁷.

Si parla di welfare aziendale già dal Medio Evo, dove le corporazioni esercitavano funzioni di assistenza e di previdenza a favore dei propri soci: nelle norme che regolavano i Capitolari delle Arti di Venezia, e in particolare l’Arte del Mare, si può ritrovare una forma sui generis di pensione obbligatoria¹⁰⁸. Alla rubrica LV di tali Capitolari si stabilisce che i protomastri e i maestri che tengono personale alle loro dipendenze negli arsenali navali debbano assumere insieme con i giovani anche dei vecchi “poveri maestri veterani” secondo percentuali predeterminate. Anche i veterani incapaci di lavorare dovevano essere assunti con il diritto di ricevere una paga pari alla metà del salario normale, il che costituiva indubbiamente una forma larvata di pensione¹⁰⁹. La prima società di mutuo soccorso in Italia fu fondata a Pinerolo nel 1844, ad iniziativa di un gruppo di calzolari, e venne estesa pochi anni dopo a tutti i lavoratori pinerolesi indipendentemente dal mestiere esercitato. La funzione essenziale delle società di mutuo soccorso era costituita dalla somministrazione gratuita di cure ai soci in caso di malattia, ma l’assistenza venne progressivamente a coprire anche i casi di invalidità, vecchiaia e morte. Nel Regno d’Italia, una serie di iniziative di welfare aziendale affiancano e perfezionano il modello di welfare privato tipico delle fondazioni religiose e delle società di mutuo soccorso, nei quali l’azienda sviluppa, al proprio interno, forme di previdenza pensionistica, di assistenza sanitaria, asili, scuole, o addirittura costruendo interi villaggi. Lo sviluppo del welfare su base privatistica non costituì un fenomeno generalizzato e l’Italia si ritrovò tra la fine del XIX e

¹⁰⁷ Welfare Aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti di T. Treu – Walters Kluwer (2014)

¹⁰⁸ I precedenti della previdenza sociale nel medioevo di A. Saporì - Previdenza Sociale (1939)

¹⁰⁹ Una nuova formula di Welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti – A. Brambilla, Giornata nazionale della previdenza (2012)

l'inizio del XX secolo con un sistema assistenziale e previdenziale assai limitato rispetto a quello dei Paesi europei più sviluppati (in particolare Francia, Gran Bretagna e Germania) e sostanzialmente più circoscritto ad alcune "isole felici" del Nord Italia.

Nel ventesimo secolo in Italia si sono sviluppate le prime esperienze di quella che è stata definita nei capitoli precedenti la "Corporate Social Responsibility". I casi più significativi sono quelli dell'ENI di Enrico Mattei e dell'Olivetti di A. Olivetti. Olivetti in particolare ha costituito non solo un esempio del welfare aziendale, ma anche un centro di diffusione del benessere nel territorio (il Canavese) e un motore per lo sviluppo culturale di tutto il Paese.

Camillo Olivetti, ingegnere elettrotecnico, dinamico e geniale, dopo una precedente esperienza imprenditoriale, nel 1908 fondò a Ivrea la Ing C. Olivetti & C, "prima fabbrica nazionale di macchine per scrivere". Lo sviluppo dell'azienda è stato rapido e solido fin dai suoi primi anni; la filosofia di Olivetti, basata sull'innovazione e su un primo accenno di attenzione alla qualità della vita professionale dei dipendenti, è risultata evidente anche nell'aspetto dell'officina, edificata in cemento armato e ricoperta dai mattoni canavesani, tipici dell'architettura piemontese, che le valsero il soprannome di "Fabbrica di mattoni rossi".

L'attenzione al riconoscimento del lavoro e alla formazione dei suoi operai ha consentito a Olivetti di mantenere stabile il personale responsabile della fortuna dell'azienda, unendo alla produzione la continua conduzione di ricerca. Nel 1926 è stata fondata l'Officina Meccanica Olivetti (OMO), primo nucleo della moderna funzione di ricerca e sviluppo - R&D, divenuta successivamente un'unità produttiva indipendente dalla casa madre. Negli stessi anni e negli stessi locali, è nato il Centro Formazione Meccanici, una delle prime "scuole di fabbrica" dove non venivano trasmesse solo nozioni tecniche, ma venivano anche impartite lezioni di cultura generale e cultura politica. Nel 1925 ha fatto il suo ingresso nell'azienda di famiglia il secondogenito Adriano, che, accompagnato dal Direttore Tecnico dell'azienda Domenico Burzio, ha compiuto un viaggio di studi negli Stati Uniti, dove ha avuto la possibilità di visitare numerose fabbriche e istituti di ricerca. Al ritorno, forte dell'esperienza acquisita, ha proposto un vasto programma di interventi per modernizzare l'attività della Olivetti: organizzazione decentrata, direzione per funzioni, razionalizzazione dei tempi e metodi di montaggio (attuale Lean System), sviluppo della rete commerciale in Italia e all'estero e la creazione di un Servizio Pubblicità, dove, fin dagli inizi, hanno contribuito importanti artisti e designer. Dopo solo sei anni

dall'ingresso ufficiale in azienda, Adriano Olivetti è stato nominato Direttore Generale e nel 1938 è diventato Presidente.

In contemporanea alla riorganizzazione manageriale, Adriano si è occupato anche di temi sociali e politici, di urbanistica, architettura, cultura ed editoria, non solo all'interno della propria fabbrica, ma in tutto il territorio limitrofo a Ivrea, avviando la progettazione e costruzione di nuovi edifici industriali, uffici, case per dipendenti, mense, asili e dando origine ad un articolato sistema di servizi sociali, attraverso la collaborazione di giovani e brillanti architetti, urbanisti e sociologi al fine di progettare degli ambienti capaci di far coesistere bellezza formale e funzionalità, miglioramento delle condizioni di lavoro nell'impresa e della qualità di vita fuori dall'impresa. Nella sua visione di ristrutturazione globale dell'impresa, la fabbrica non è solo un luogo di produzione, ma è motore principale dello sviluppo economico e sociale, con la responsabilità di mettere a disposizione della collettività e del suo territorio più lavoro, prodotti, servizi, cultura. A partire dal 1936, l'azienda ha iniziato una politica assistenziale di ampio respiro: è stato riconosciuto a tutti i lavoratori il diritto di accedere ai benefici del servizio sociale come una effettiva caratterizzazione del contratto di lavoro. La volontà del presidente era creare una "fabbrica a misura d'uomo", che favorisse il processo di adattamento degli individui all'ambiente in cui dovevano lavorare. Vediamo affermarsi con forza un sistema di Welfare basato sull'idea secondo cui lavorando si hanno determinati diritti, dal momento che "ogni lavoratore dell'azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell'azienda medesima e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiederne i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi"¹¹⁰.

A partire dagli anni Trenta, è stato dato ampio risalto al disegno di una nuova politica sociale, potenziando a favore di tutti i dipendenti e dei rispettivi familiari il corpo dei servizi sociali con le seguenti opere:

- Servizi Sanitari: infermeria di fabbrica, ambulatorio di medicina generale e pediatrico, convalescenziario, consultorio prenatale e lattanti;
- Servizi di Fabbrica: mensa, servizi automobilistici e di riparazione di piccoli mezzi di trasporto;

¹¹⁰ Carta Assistenziale redatta dal Consiglio di Gesione (1949)

- Attività ricreative, culturali e formative: Gruppo Sportivo Ricreativo Olivetti, Centro Culturale Olivetti, conferenze, eventi teatrali e cinematografici, mostre d'arte e concerti, biblioteche, corsi serali per dipendenti.
- Attività assistenziali promosse in favore della maternità e dell'infanzia: asili nido, colonie estive, la Scuola Olivetti. Tali attività vennero rafforzate ulteriormente a partire dal 1941, anno in cui entrò in vigore il regolamento
- Assistenza Lavoratrici Olivetti che riconosceva alle dipendenti gestanti il diritto di godere di un trattamento economico più vantaggioso rispetto a quello previsto dalle disposizioni legislative in materia e di beneficiare del Servizio Pediatrico gratuito.

Anche durante gli anni della guerra non è diminuito l'impegno nella produzione di opere sociali: da ricordare è il ruolo determinante svolto dalla mensa aziendale nel far fronte ai problemi alimentari del paese e alle gravi carenze del razionamento.

Analizzando l'esperienza di Olivetti nel sociale, prende forza l'idea secondo cui l'azienda, centro di una grande organizzazione industriale, non è soltanto un luogo di lavoro, una sede di produzione, ma si esprime anche come ambiente sociale, di convivenza e di relazione. Questa realtà si accentua dove il rapporto tra la fabbrica e l'ambiente circostante è più stretto rispetto alla trasformazione economica e sociale dell'ambiente circostante. Da una parte il sistema dei servizi diventa strumento di promozione del benessere economico e sociale della collettività aziendale che viene perseguito nell'ambito di una più vasta visione di riformismo sociale e politico, d'altra parte, le iniziative assistenziali, introdotte con maggior intensità a partire dagli anni Trenta e per tutto il ventennio successivo, hanno avuto la funzione di evitare la comparsa di tensioni e conflitti tra dipendenti e direzione, in una fase della storia aziendale connotata da un'ingente crescita della manodopera. Un'ulteriore chiave di lettura, infine, viene fornita dal nesso che lega la politica sociale della fabbrica e la struttura assistenziale dello Stato: l'istituzione di alcuni servizi sociali, infatti, supplisce in parte alle deficienze delle strutture assistenziali dello Stato¹¹¹. Il successo imprenditoriale di Adriano Olivetti, il quale intuì che il Welfare non è un costo ma un ingrediente necessario per incrementare la produttività e il profitto di un'azienda, ottenne nel 1957 il riconoscimento della National Management Association di New York, che assegnò a Olivetti il premio per "l'azione di avanguardia nel campo della direzione aziendale internazionale".

¹¹¹ L'uomo che visse il futuro di G. Maggi – la sentinella del Canavese

3.3 Welfare: inquadramento normativo

In attuazione delle disposizioni contenute nell'articolo 3, commi 19 e 134, della legge 662/1996, recanti delega al Governo ad emanare uno o più decreti legislativi volti ad armonizzare, razionalizzare e semplificare le disposizioni fiscali e previdenziali concernenti i redditi da lavoro dipendente e i relativi adempimenti da parte dei datori di lavoro, è stato emanato il decreto legislativo 314/1997, che ha dettato innovative previsioni nella disciplina, contribuendo a delineare profili fondamentali del trattamento tributario del lavoro dipendente. Nel TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi) è collocata normativamente la tassazione del reddito di lavoro dipendente, dove viene disposto che lo stesso è costituito da “tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo di imposta, anche sotto forma di erogazione liberali, in relazione al rapporto di lavoro. Si considerano percepiti nel periodo di imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12 del mese di gennaio del periodo di imposta successivo a quello cui si riferiscono”¹¹², evidenziando quindi la volontà del legislatore di porre in via ponderale, rispetto alla successiva enunciazione degli specifici componenti reddituali ed alla loro quantificazione, una concezione della base imponibile di tale categoria reddituale, i cui confini appaiono estremamente vasti ed omnicomprensivi. Un tale approccio è fondato su una struttura portante dell'intero sistema di determinazione del reddito di lavoro dipendente costituito dal generarsi della materia imponibile al verificarsi di presupposti costituiti da elementi oggettivi, rilevabili specificatamente nella sussistenza di qualsiasi somma di denaro, o bene in natura, percepita dal lavoratore dipendente. Tale percezione, per poter determinare la configurazione di reddito di lavoro dipendente, deve avvenire, per espressa previsione normativa, in relazione alla sussistenza di un rapporto contrattuale di lavoro dipendente. L'impostazione è il risultato di una evoluzione progressiva, i cui passaggi principali di riforma dell'originario art. 48, comma 1, dell'abrogato D.P.R. 597/1973 sono individuabili nella stesura del TUIR, attuato con D.P.R. 917/1986 e del D. Lgs. 314/1997, dal quale è derivata l'attuale assetto normativo del reddito da lavoro dipendente. L'intento primario del legislatore è stato quello di risolvere la questione controversa della non coincidenza dei presupposti, fra la base imponibile ai fini previdenziali rispetto a quella rilevante ai fini dell'imposizione sul reddito. Tale problematica ha sollevato notevoli punti di discussione in merito agli adempimenti imposti per determinare gli esatti importi da versare, e ha trovato soluzione dal 1° gennaio 1998, con l'unificazione tendenziale delle due basi imponibili agli elementi contemplati nell'art. 51 TUIR.

¹¹² Art. 51 TUIR

Una differenza rispetto alla disciplina precedente, riguarda il totale abbandono del concetto di compenso. Tale concetto è stato sostituito dal riferimento a qualsiasi valore o somma: in questo modo il legislatore ha voluto perseguire l'intento di far cadere ogni potenziale inerenza con il rapporto sinallagmatico fra la prestazione lavorativa e il corrispettivo erogato per quest'ultima. In secondo luogo è stato evidenziato che la qualificazione reddituale di detti valori e somme, scaturisce dalla semplice relazione con il rapporto di lavoro, abbandonando la terminologia di "dipendenza" del rapporto di lavoro, ponendo una maggiore forza di attrazione nella sfera reddituale di qualsiasi elemento economicamente valutabile, il quale pur nascendo necessariamente all'interno di un rapporto di lavoro dipendente, può essere legato a quest'ultimo anche in modo indiretto e del tutto senza nesso causale.

L'omnicomprensività degli emolumenti imponibili è in realtà tendenziale, e non assoluta: in quest'ottica, è stata posta l'opportunità di una previa disamina delle erogazioni che secondo la legislazione fiscale non concorrono a formare il reddito da lavoro dipendente. Si tratta sostanzialmente di alcuni tipi di risarcimento e alcune ipotesi (ben delimitate) di rimborso spese, per i quali manca il carattere della "novella ricchezza", presupposto necessario perché possa sussistere un reddito di qualunque tipo¹¹³.

Nei successivi commi dell'articolo 51 del TUIR, vengono infatti stabilite specifiche deroghe al principio della totale tassabilità delle somme percepite dal dipendente, prevedendo alcuni componenti che non concorrono a formare il reddito o che vi concorrono solo in parte.

Nel comma 2, vengono elencate una serie di situazioni nelle quali le somme ricevute dal lavoratore dipendente non concorrono (o concorrono in parte) a formare reddito imponibile. In particolare, non concorrono alla formazione del reddito:

- I contributi di assistenza sanitaria versati a enti o casse per un importo non superiore a 3.615,20 euro per anno – comma 2, lett. a)
- Le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro nonché quelle organizzate dal datore di lavoro direttamente o gestite da terzi; inoltre, non concorrono alla formazione del reddito le prestazioni sostitutive di mensa (ticket restaurant) fino all'importo complessivo giornaliero di 5,29 euro – comma 2, lett. c). L'importo del valore nominale dei ticket restaurant che eccede il limite di 5,29 euro non può essere considerato

¹¹³ I redditi da lavoro dipendente e assimilati di A. A. Ferrario – Giuffrè editore, Teoria e Pratica del diritto (2012)

assorbibile dalla franchigia di esenzione prevista dal comma 3 dell'articolo 51 e, quindi, concorre alla formazione del reddito di lavoro dipendente;

- Le spese sostenute dall'azienda per la fornitura ai dipendenti di servizi di trasporto collettivo – comma 2, lett. D) non prevedendo però l'agevolazione sul trasporto pubblico locale, ma solo per le navette private.
- L'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 del TUIR (vale a dire i servizi/opere sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 12. Sono inoltre deducibili per un ammontare non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi – comma 2, lett. f). Affinchè le opere e i servizi citati non siano oggetti a tassazione né a contribuzione in capo al dipendente devono, pertanto, ricorrere le seguenti condizioni:
 - Le prestazioni ricevute dal dipendente (o dai familiari) devono consistere esclusivamente in opere e servizi e non può essere né rimborsato né anticipato denaro. Si ricorda che i servizi possono essere erogati anche da strutture esterne all'azienda (circoli sportivi, palestre, agenzie di viaggio, cinema...) così come previsto dall'Agenzia nella Risoluzione n. 34/E del 10 marzo 2004
 - Il dipendente non deve in nessun modo intervenire nel rapporto tra la società e il soggetto erogatore del servizio
 - Deve trattarsi di opere e servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o da categorie di dipendenti. Il Ministero delle Finanze ha chiarito che “categorie di dipendenti” non va intesa solo per le categorie previste dal codice civile (operaio impiegato quadro e dirigente) ma come “tutti i dipendenti di un certo tipo” anche nel caso di generica disponibilità verso un gruppo omogeneo di dipendenti (che possono anche non usufruire delle opere e dei servizi)
 - Le opere e i servizi messi a disposizione devono perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o culto
 - La spesa deve essere sostenuta dal datore di lavoro volontariamente e non in adempimento di un vincolo contrattuale¹¹⁴. Il vantaggio fiscale viene quindi meno anche se il beneficio è contemplato da un accordo collettivo. In tal senso si è

¹¹⁴ Comprendere la normativa in materia di welfare aziendale di D. Paciello in Welfare Aziendale - Libri Este (2014)

espressa la circolare dell' Agenzia delle entrate n. 34/E del 10.3.2004 che ha creato un legame indissolubile tra l' articolo citato (art. 51, comma 2, lett. F) ed il comma 1 dell' articolo 100 del TUIR, considerando non imponibili solo i beni e i servizi che vengono erogati come liberalità ai dipendenti. Questa interpretazione impedisce, in sostanza, l' inserimento di questi benefit all' interno della contrattazione di secondo livello.

- Le somme, i servizi e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti (o categorie di dipendenti) per frequenze di asili nido e/o colonie climatiche da parte dei familiari nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari – comma 2, lett. f-bis). Tale disposizione è stata oggetto di modifica da parte dell' articolo 3, comma 6-bis, del D.L. 2 marzo 2012, n. 16, con la quale sono stati ampliati i casi di esenzione Irpef. In particolare, rispetto al regime previgente, in relazione alle fattispecie oggetto della norma (asili nido, colonie climatiche e borse di studio) l' esclusione della tassazione quale reddito da lavoro dipendente si applica non solo relativamente alle somme erogate dal datore di lavoro, ma anche ai servizi e alle prestazioni erogate direttamente dal datore di lavoro (a titolo esemplificativo, gli asili nido aziendali) anche se derivanti da obblighi contrattuali.

Inoltre, l' articolo 51, comma 3 del TUIR disciplina il trattamento fiscale dei compensi in natura, prevedendo che “non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d' imposta ad euro 258,23; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito”. In particolare, con riferimento alle cessioni di beni, la valorizzazione avviene:

- Al prezzo mediamente praticato dall' azienda nelle cessioni al grossista, nell' ipotesi di cessione di beni prodotti dall' azienda;
- Mediante applicazione delle disposizioni previste dall' art. 9 del D.P.R. n. 917/1986, in ogni altra ipotesi; conseguentemente, bisognerà fare riferimento al corrispettivo mediamente praticato per i beni e servizi della stessa specie o similari, in condizione di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni e i servizi sono stati acquistati o prestati.

Nei prestiti concessi dalla società ai propri dipendenti, il comma 4 dell' articolo 51 del TUIR dispone che costituisce reddito di lavoro dipendente il 50% della differenza tra l' importo degli

interessi calcolati al tasso ufficiale di riferimento vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi determinato in base al tasso che viene applicato al prestito da parte del datore di lavoro.

Di seguito vengono elencati gli adempimenti necessari affinché il contributo aziendale possa essere escluso dalla base imponibile:

- L'accredito deve avvenire con modalità tali da realizzare un collegamento immediato e univoco tra l'erogazione aziendale e il pagamento degli interessi
- L'importo corrisposto dal datore di lavoro non entri nella disponibilità del dipendente
- Il datore di lavoro invii all'istituto di credito erogante l'informativa attinente la concessione del contributo aziendale
- Il dipendente presenti all'azienda, entro il 31 gennaio, la certificazione attestante la regolarità dei pagamenti delle rate del finanziamento che viene rilasciata periodicamente dall'istituto di credito
- L'ammontare del contributo aziendale erogato in relazione ai mutui stipulati dai dipendenti venga indicato nelle annotazioni del modello CUD (Cod. AH) insieme al valore di eventuali compensi in natura concessi ai dipendenti e, di conseguenza, sul modello 770.

L'avvocato Diego Paciello ha riassunto le "regole" per poter implementare un piano di welfare usufruendo della leva fiscale prevista per le somme, i beni e i servizi previsti nell'articolo 51 del TUIR:

- La fonte di finanziamento non può essere retribuzione, fissa o variabile, la cui erogazione è prevista monetariamente, convertita in beni e servizi: in tale caso l'interpretazione dell'Agenzia statuisce che si ricade sotto la previsione generale prevista dall'art. 51 del TUIR
- L'azienda non può mettere a disposizione un determinato importo e lasciare al dipendente la facoltà di scegliere se riceverlo in forma monetaria o in somme, beni e servizi previsti dai commi 2 e seguenti dell'articolo 51
- Nel caso in cui vengano messi a disposizione somme, beni e servizi il valore degli stessi non può essere monetizzato

- Nel caso dei beni e servizi previsti nel comma f), il budget a disposizione dei dipendenti deve essere volontariamente erogato da parte del datore di lavoro. In caso di obbligo contrattuale o legale il valore normale dei benefit costituirà reddito imponibile
- I benefit devono essere erogati alla generalità dei dipendenti o a categorie, non ad personam.¹¹⁵

¹¹⁵ Comprendere la normativa in materia di welfare aziendale di D. Paciello in Welfare Aziendale - Libri Este (2014)

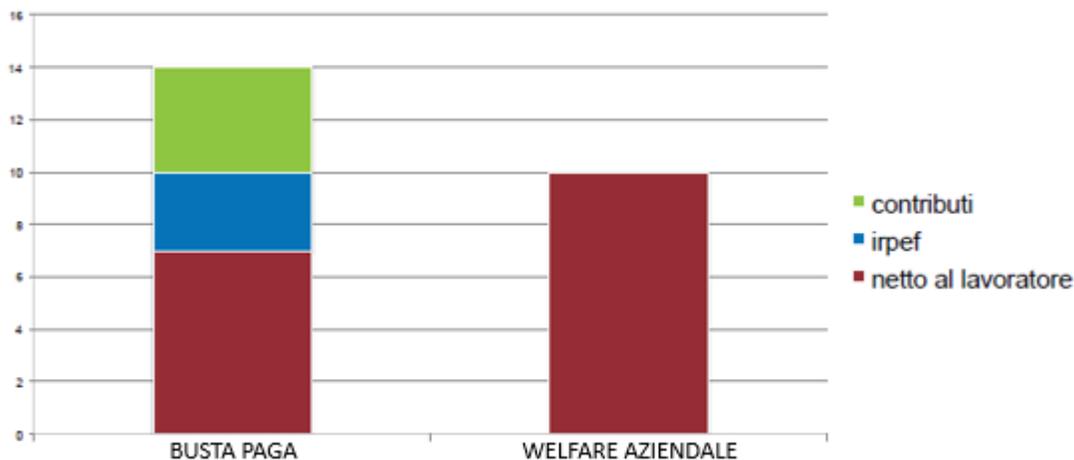
3.4 Welfare aziendale all'interno dell'HRM: Swot analysis

Di seguito viene fornita un'analisi su costi, benefici, opportunità e minacce relativi alle politiche di Welfare aziendale attraverso una swot analysis con l'obiettivo di esplicitare il più possibile le dinamiche dello stesso.

STRENGTHS	OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> Costo azienda Immagine aziendale Responsabilità sociale d'impresa Maggiore efficienza organizzativa 	<ul style="list-style-type: none"> Revisione delle retribuzioni Migliore clima aziendale Riduzione dell'assenteismo e maggiore produttività Senso di appartenenza all'azienda Fidelizzazione delle risorse umane
WEAKNESS	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> Progetto duraturo Coinvolgimento di importanti risorse economiche Regole fiscali e contributive non sempre certe 	<ul style="list-style-type: none"> Costi crescenti nel tempo Coinvolgimento sindacale Valore investito non percepito dai lavoratori Controllo dei fornitori

Figura 10: SWOT Analysis del Welfare aziendale

Uno dei principali vantaggi dati dal welfare aziendale è sicuramente dato dal costo sostenuto dall'azienda, come visto in precedenza infatti, i benefits previsti dall'articolo 51 del TUIR sono esentasse, di seguito un esempio esplicativo di come questo sia un vantaggio economico sia per l'impresa che per il lavoratore.



Ipotizzando la volontà dell'azienda di conferire 10 al lavoratore, se l'azienda offrisse la somma direttamente in busta paga pagherebbe una somma di 14, tenendo conto dell'incidenza dei contributi. Il netto in mano al lavoratore invece, diminuito delle detrazioni IRPEF, ammonterebbe a 6,5.

In caso di un bene o servizio dato dall'azienda attraverso il proprio sistema di welfare invece fa arrivare lo stesso valore economico al lavoratore¹¹⁶.

La ricerca "Effetti economici e produttivi per l'azienda derivanti da misure per favorire la conciliazione" per conto del Ministero tedesco della famiglia ha realizzato un'analisi sugli effetti economici riconducibili ad iniziative di conciliazione realizzate in imprese europee. La ricerca ha dimostrato come le iniziative di Welfare Aziendale siano investimenti sostenibili ed economicamente vantaggiosi, in quanto generano:

- Riduzione dei costi del turnover e della ricerca di nuove risorse umane dal 31% al 63%;
- Riduzione dei costi complessivi per la realizzazione delle iniziative di conciliazione dal 55% al 78%;
- Considerando il programma complessivo per la conciliazione come investimento nel tempo, il ROI (Return on Investment) sull'investimento valutato al 15%-25% per la situazione reale, e addirittura al 100-110% per la situazione aziendale ottimale;
- Riduzione del tempo di assenza per maternità;
- Incremento nella percentuale di ritorno al lavoro della mamme dopo la maternità: 80%¹¹⁷.

L'assenteismo aziendale invece è un fenomeno che "si manifesta attraverso la ripetuta assenza di un dipendente dal posto di lavoro durante l'orario ordinario e che si può esprimere attraverso assenze ingiustificate, mancanza sistematica di puntualità o di rispetto dell'orario minimo di lavoro, uso sostenuto o eccessivo di permessi retribuiti, ovvero ricorso sistematico ai permessi per malattia ed è indice di un cattivo clima lavorativo e di una organizzazione disfunzionale e non motivante per le persone, che presenta segnali molto chiari, quali, la crescita dei piccoli infortuni, gli incidenti, i litigi, le controversie, le lamentele, la scarsa coesione dei gruppi, il frazionismo

¹¹⁶ Esempio semplificato che non tiene conto di eventuali poteri contrattuali in capo all'azienda.

¹¹⁷ I sistemi di Welfare aziendale: come dare di più ai dipendenti spendendo meno di P. Tormen - https://cdn.shopify.com/s/files/1/0174/6530/files/2013_10_29_-_PD_-_I_sistemi_di_welfare_aziendale___slides.pdf

sindacale”¹¹⁸. Il welfare aziendale in questo campo mira ad aumentare il benessere delle persone nel luogo di lavoro e fa sì che il clima aziendale migliori, anche grazie a una migliore immagine dell’azienda nei confronti dei soggetti interni ed esterni alla stessa, ponendosi degli ideali e filosofie in cui i propri dipendenti si identificano: in questo modo il successo dell’impresa diventa successo anche per il singolo lavoratore.

La costruzione di un piano di Welfare non può non tener conto dei potenziali danni generati da una interruzione dello stesso: è difficile pensare che i dipendenti, una volta visto assegnarsi un benefit dall’azienda possano essere soddisfatti se questo gli viene tolto in un momento successivo, ad esempio a causa di una crisi aziendale che ne limita le risorse, anzi, lo scontento potrebbe essere superiore a quello iniziale prima che lo stesso sia implementato. E’ per questo che solitamente il welfare aziendale viene sostenuto da grandi aziende, dove lo stesso ha un peso inferiore a livello di bilancio rispetto a quello che può essere un bene o servizio offerto da una PMI.

D’altro canto anche introdurre benefit per cui l’azienda stanziava un budget ma che non vengono utilizzati dai dipendenti diventa uno spreco di risorse, occorre quindi che le aziende, ad esempio attraverso delle survey poste ai loro dipendenti, identifichino in quali ambiti occorre spingere le manovre di welfare.

¹¹⁸ Il fenomeno dell’assenteismo aziendale: come gestirlo di G. Alessandri e R. Monte – Bollettino ADAPT (2014)

3.5 Costruire un piano di welfare aziendale: l'importanza delle tecnologie a supporto

Le politiche di welfare aziendale sono uno strumento tramite il quale l'azienda punta ad accrescere il valore generato dalle persone all'interno dell'organizzazione, motivandole attraverso diversi fattori che direttamente o indirettamente incidono sulle modalità di erogazione della prestazione lavorativa, sullo sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo. Nel breve termine gli strumenti di welfare consentono all'impresa di ottimizzare il costo del lavoro usufruendo di particolari agevolazioni concesse dalla normativa fiscale, ma la vera forza del welfare va analizzata nel lungo periodo, che Gatti e Iannotta riassumono in:

- La fidelizzazione dei lavoratori
- L'accrescimento della motivazione e della soddisfazione al lavoro
- L'attrazione e la ritenzione dei talenti
- L'aumento della produttività
- Il miglioramento del clima aziendale e l'incremento della fiducia nella propria organizzazione
- La riduzione dei fenomeni di assenteismo e di turnover
- La crescita del senso di appartenenza e dell'identificazione nella propria impresa
- Il miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale ¹¹⁹

Perché questi vantaggi possano realizzarsi è necessario tener conto della popolazione cui i benefit sono diretti, dei bisogni che da essa emergono e della loro sostenibilità finanziaria nel tempo. In particolare il processo di costruzione del welfare aziendale non può avvenire solamente tramite decisioni prese dal management (top down), ma deve essere fatto affiorare dal basso, dalle esigenze e dalle aspettative manifestate dai lavoratori beneficiari tramite un processo Bottom up.

La prima fase quindi è l'individuazione della popolazione a cui il welfare aziendale deve fare riferimento. Questa fase può essere simile ad una ricerca di mercato, dove i dipendenti figurano come clienti e i benefit ipotizzati sono i prodotti da destinargli. L'offerta può riguardare sia la totalità della popolazione, come può esserlo l'assistenza sanitaria integrativa, o può colpire classi di soggetti, intendendo per classi una distinzione sia come CCNL (operai, impiegati, quadri e dirigenti) che una concezione più trasversale del termine, ovvero distinguendo le persone in base

¹¹⁹ Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana di M. Gatti e M. Iannotta – All'interno di Welfare Aziendale, Libri Este (2014)

ai bisogni, ad esempio un individuo giovane e single non ha gli stessi bisogni di un dipendente sposato con figli. Solitamente queste informazioni vengono reperite dall'azienda tramite i gestionali interni, all'interno dei quali sono contenute le informazioni personali dei lavoratori, da quelli anagrafici alle qualifiche e settori di impiego all'interno dell'azienda, le stesse risorse umane estraggono i dati necessari alle analisi e trasferiscono l'informazione alla funzione competente, sia interna che esterna all'azienda. Spesso tuttavia i dati in possesso non sono sufficienti per elaborare delle previsioni corrette, soprattutto nel caso in cui le iniziative riguardino del tutto o in parte soggetti all'esterno dell'azienda, come ad esempio i figli dei dipendenti. In questo caso è necessaria una collaborazione con dei soggetti esterni (scuole, aziende del trasporto pubblico) e i dati da loro ricevuti vanno armonizzati con quelli già in possesso. Lo strumento che permette questo incrocio di dati è Excel, dove, utilizzando una chiave di ricerca, generalmente il codice fiscale, è possibile unire i dati dei due database in maniera semiautomatica.

Una volta in possesso delle informazioni complete, vanno analizzate le componenti socio-demografiche ed economiche che influenzano la vita privata di ogni singolo dipendente, con l'obiettivo di creare delle macro-categorie di dipendenti.

Un'alternativa, che le aziende stanno utilizzando sempre di più, è l'offerta di flexible benefits attraverso una piattaforma Web. L'organizzazione in questo modo offre una serie di servizi affidando ad ogni dipendente un budget iniziale, il dipendente quindi potrà scegliere il "pacchetto" più comodo alle sue esigenze. Le piattaforme online MyWelfare e iSAD, rappresentano esempi di gestionali di cloud computing per coordinare l'erogazione di servizi di welfare offerti dalle imprese¹²⁰.

Segmentata la popolazione a cui il welfare è rivolto, ne vanno analizzati i diversi bisogni e le aspettative che questi soggetti hanno nei confronti dell'impresa: il rapporto quindi tra gestione delle risorse umane e strategia si tramuta in un rapporto evolutivo, in cui l'organizzazione adotta una logica di ascolto e di contestualizzazione, apprendendo e trasformandosi continuamente¹²¹; in particolare questo passaggio è aiutato dalla collaborazione con i sindacati interni all'azienda, che essendo vicini ai lavoratori riescono a capirne le esigenze specifiche, isolando le "lamentele" isolate e favorendo invece i desideri comuni. Sulla base dei bisogni rilevati, si ipotizzano e si

¹²⁰ Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale di G. Mallone – All'interno di Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi (2013)

¹²¹ Risorse umane. Persone, relazioni e valore di C. Costa e M. Gianecchini – McGraw-hill Education (2005)

classificano le prestazioni da erogare, le quali sono poi oggetto di indagine quali focus group, interviste o indagini di clima.

In generale, le prime forme di welfare aziendale si riferiscono a piani di previdenza e assistenza integrativa, quindi fondi integrativi sanitari e fondi pensione, assicurazioni sulla vita, convenzioni sanitarie in centri ospedalieri e privati, medicina preventiva. Successivamente il welfare si è sviluppato nei servizi alla persona (people care), in particolare agevolazioni sulla mobilità (abbonamenti e car pooling), servizi e corsi di formazione, convenzioni con palestre e cinema e nei servizi alla famiglia e allo studio, con l'offerta di borse di studio, il rimborso dei libri di testo, vacanze studio per i figli, contributi per le rette scolastiche.

Per agevolare la conciliazione del tempo tra lavoro e famiglia, sono nati i servizi di work life balance, in particolare per la popolazione femminile e per i dipendenti con anziani da assistere come la flessibilità oraria e organizzativa, il telelavoro e la banca ore, i nidi aziendali e i servizi di baby sitting.

E' inoltre necessario valutare in fase preliminare la fattibilità del piano welfare in termine di rapporto tra costi sostenuti (implementazione, convenzioni, consulenze fiscali e gestionali) e benefici prodotti (ottimizzazione del costo del lavoro, sgravi fiscali, maggiore produttività, migliore immagine e reputazione, minore assenteismo), una volta garantito un certo livello di servizi infatti, come già affermato, sarebbe controproducente ridurre i benefit in un momento successivo, anche se giustificati da una crisi aziendale o strutturale. Si verifica quindi un trade off tra investimenti unilaterali promossi dalle imprese per favorire il benessere dei propri dipendenti mediante iniziative di liberalità o la trasformazione di una parte della retribuzione accessoria assegnata ai lavoratori in benefit¹²². Per questo infatti solitamente le iniziative di welfare vengono proposte con un progetto pilota, destinato a una fascia ristretta di dipendenti, generalmente quelli che maggiormente potrebbero necessitare dei benefit e, in base all'esperienza maturata con il progetto pilota, viene studiata la modalità più efficiente per l'erogazione al totale della popolazione aziendale.

Una volta definito il piano welfare l'ultimo passo è costituito dalla comunicazione e divulgazione dello stesso in azienda e all'esterno. L'azienda dovrà assicurarsi che i propri dipendenti siano a conoscenza delle diverse potenzialità del piano e che ne usufruiscano, trasmettendo il valore

¹²² Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana di M. Gatti e M. Iannotta – all'interno di Welfare aziendale di M. Gatti, Libri Este (2014)

aggiunto che ne possono trarre.

In caso contrario infatti si perderebbe gran parte del beneficio auspicato in termini di commitment, fidelizzazione ed engagement della propria forza lavoro¹²³. La comunicazione deve essere segmentata a più livelli: è infatti facile raggiungere la popolazione impiegatizia tramite una mail personale, mentre risulta più difficoltosa quella verso la popolazione operaia, per questo infatti è necessaria la collaborazione dei capi-reparto, che devono essere istruiti ed essere in grado di fornire spiegazioni ai lavoratori che necessitano di chiarimenti, per le questioni più complesse invece i dipendenti potranno fare affidamento direttamente alle risorse umane presenti nella sede produttiva.

¹²³ Contenuti e tipi di welfare aziendale di A. De Filippo – in Welfare aziendale di T. Treu , Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer (2013)

3.5.1 Tecnologie a supporto delle risorse umane

Come citato nel paragrafo precedente, per la costruzione di un piano di Welfare ma anche per una corretta gestione delle risorse umane in generale, è diventato sempre più indispensabile per le imprese utilizzare un ERP dedicato alla parte HR.

Fino a non molto tempo fa, i gestionali di questo tipo erano snobbati e, nonostante l'offerta di soluzioni personalizzabili ad hoc, risultavano sottoutilizzati rispetto a tecnologie impiegate in altre aree aziendali. Ultimamente invece l'interesse in questo ambito ha subito una spinta decisiva a causa della necessità di integrare efficacemente i dati e di ottimizzare tutte le attività che riguardano le persone, generando una volontà forte di innovare un'area fondamentale per il successo dell'organizzazione e del business.

Il focus è quello di abilitare una gestione ottimale del capitale umano e in particolare dei processi amministrativi, payroll e rilevazione presenze in primis. Una seconda macro area di intervento è quella della tecnologia HR, ovvero un set di strumenti all'avanguardia che facilitano l'esecuzione della strategia delle risorse umane, sia front-end che back-end. Tecnologia che comprende una gamma di moduli HR e payroll integrati, che permettono di ridurre tempi e costi, aumentando l'efficienza dei processi e creando le basi per fornire il supporto migliore ai manager e ai dipendenti grazie anche all'utilizzo di funzionalità web, self-service e multi-device.

L'offerta di soluzioni HR per le Pmi, con meno di 500 dipendenti, varia a seconda del player. La scelta tende a prevalere su prodotti paghe che hanno sviluppato anche un'offerta HR integrata col vantaggio di ottenere l'integrazione coi prodotti amministrativi; tuttavia, il prodotto collegato al sistema paghe copre un numero limitato di funzioni. Inoltre, non essendo i payroll provider specialisti nella gestione risorse umane, le soluzioni risultano abbastanza rigide e poco adatte ai processi HR.

Ci sono poi aziende di consulenza, che hanno sviluppato applicativi di gestione risorse umane a corredo della metodologia che utilizzano e risultano però poco flessibili e adattabili ad altre metodologie. Infine, troviamo sul mercato player specializzati, che hanno soluzioni HR specifiche; in questi casi le soluzioni proposte non sono integrate nativamente con la piattaforma amministrativa che l'azienda ha già al suo interno. Il vantaggio è disporre di una soluzione molto flessibile, in grado di coprire tutti i processi HR e accompagnare cambiamenti dell'azienda nel tempo.

Le aziende che contano tra i 500 e i 2000 dipendenti hanno una struttura organizzativa definita e solitamente hanno già implementato dei processi di gestione HR; cercano perciò sistemi specializzati che coprano tutto il processo classico di gestione delle risorse umane (selezione, gestione delle informazioni dei dipendenti, organizzazione, formazione, valutazioni e obiettivi, piani di successione e di carriera, strumenti per il budgeting...). In questi casi l'azienda ha necessità di implementare una soluzione che possa integrare i vari processi, spesso tradizionalmente gestiti con fogli excel e strumenti simili: adeguata risulta dunque la scelta di applicativi più flessibili e più ampi nella copertura funzionale, forniti da player specialistici italiani e stranieri.

Le imprese con più di 2000 dipendenti hanno già implementato sistemi di gestione delle risorse umane e cercano soluzioni che coprano un processo specifico; in questo caso si rivolgono a player come Sap, che offre una soluzione completa partendo dall'Erp, quindi un prodotto molto ampio e specializzato in processi gestionali. Per quel che riguarda i processi molto variabili, come la gestione delle performance e le selezioni, si riscontrano alcune criticità causate da soluzioni poco flessibili: le aziende dunque ricercano sul mercato la soluzione migliore per coprire il processo specifico, cioè un modulo aggiuntivo da integrare al sistema già esistente – in gergo informatico best of breed.

Negli ultimi anni la domanda di soluzioni per la gestione del personale è cambiata notevolmente e le soluzioni in ambito amministrativo sono diventate una condizione necessaria, ma non sufficiente per la direzione del personale, che necessita oggi di strumenti a livello informatico capaci di soddisfare in modo completo anche gli aspetti di carattere organizzativo; gli applicativi inoltre, devono essere in tecnologia web, per soddisfare le esigenze di apertura dei confini aziendali, di flessibilità dei processi e di supporto alla mobilità. Partendo da queste premesse Zucchetti ha realizzato Hr Infinity, il primo sistema in Italia di soluzioni web based, con un'unica base dati anagrafica, che consente di governare tutti i processi di amministrazione, sviluppo, organizzazione del capitale umano e della sicurezza di ambienti e persone. Per quanto riguarda in particolare la valorizzazione dei talenti in azienda, nella suite Zucchetti c'è "Gestione Risorse Umane", l'applicazione che permette alla direzione risorse umane e ai responsabili dei vari settori di disporre di tutte le informazioni necessarie a supportare le decisioni, necessarie per una corretta gestione delle risorse, ad aumentare la competitività sul mercato e a raggiungere gli obiettivi aziendali. "Gestione Risorse Umane" consente di semplificare le attività quali il

riconoscimento delle aree di criticità in termini di competenze e conoscenze, i processi di selezione del personale, il reperimento delle informazioni e l'accessibilità alle stesse a seconda del profilo utente, la definizione dei piani formativi e retributivi, l'individuazione delle risorse ad alto potenziale. Funzionalità avanzate di reportistica e analisi permettono, inoltre, di monitorare gli organici, il turn-over, i trasferimenti, le promozioni, i compensi e molto altro ancora .

Passando ad un'analisi più strutturata degli ERP va citato il Gartner Magic Quadrant, che analizza le aziende attraverso la loro "Ability to execute" e il grado di "Completeness of vision". Per essere inseriti all'interno del quadrato di Gartner, i produttori di ERP devono soddisfare alcune caratteristiche tecniche definite a priori come "critiche" e indispensabili all'interno dei possibili servizi forniti dai gestionali; inoltre le aziende devono fatturare grazie al loro prodotto almeno 20 milioni di dollari o avere almeno 300 aziende clienti e avere clienti in almeno due delle principali regioni geografiche (America del Nord, America Latina, Europa, Medio Oriente e Africa, e Asia / Pacifico). Sono stati poi esclusi i venditori che si concentrano su un solo settore specifico interessato (ad esempio, l'integrazione dei dati del cliente), un singolo settore o che utilizza solo i propri modelli di dati.

Una prima analisi ha trovato punti di forza e debolezza di tutte le aziende fornitrici di ERP prese in considerazione, il seguente elaborato ne fornisce una sintesi tabellare qui di seguito:

	Punti di forza	Punti di debolezza
Actian	<ul style="list-style-type: none"> • Connettività diversificata e standard nei messaggi formali all'interno dell'azienda • Estensione delle funzionalità su richiesta dell'utente • Forte customer service 	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenti aggiornamenti che possono causare confusione agli utenti • E' un sistema abbastanza chiuso dal lato utente
Adeptia	<ul style="list-style-type: none"> • Integra le funzioni aziendali con quelle dei fornitori/clienti con un unico prodotto • Costo relativamente basso rispetto alle prestazioni fornite 	<ul style="list-style-type: none"> • L'uso è complesso e necessita di personale altamente skillato • Diventa complicato l'utilizzo con grandi mole di dati
Cisco	<ul style="list-style-type: none"> • Facilità di utilizzo e di trasferimento dei dati • Continua evoluzione del portafoglio prodotti • Forte customer service 	<ul style="list-style-type: none"> • Bassa integrazione con le diverse tecnologie di clienti e fornitori • I messaggi di errore forniti dal sistema sono difficilmente risolvibili senza un'assistenza tecnica
Denodo	<ul style="list-style-type: none"> • La virtualizzazione dei dati nel mercato globale è usata come strumento per l'integrazione dei dati • E' partner di grandi aziende con cui ha costruito una linea di joint-marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Versatilità limitata rispetto a partner con tecnologie differenti • Non sono supportate tutte le funzioni aziendali, va quindi integrato ad altri strumenti • Pochi clienti
IBM	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione dei dati completa tra le varie funzioni • Gli strumenti integrati sono disponibili 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli aggiornamenti hanno causato a volte dei crash nell'utilizzo • Prezzo mediamente alto

	su una piattaforma comune	<ul style="list-style-type: none"> • Complessità nell'utilizzo
Informatica	<ul style="list-style-type: none"> • Forte sinergia tra gli strumenti del portafoglio di tecnologie offerte • Forte presenza di infrastrutture a supporto dei clienti • Orientamento a dati conservati su cloud o ibridi 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà per gli utenti di capire il costo di Informatica a priori (le tariffe e il costo delle licenze non sono chiare) • Il portafoglio di servizi è molto esteso e spesso genera confusione tra gli utenti
Information Builders	<ul style="list-style-type: none"> • Strumenti di integrazione diversificati con funzionalità di base robuste ed affidabili • Continua evoluzione nella integrazione dei dati • Forte orientamento alla customer relationship 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientamento alle comunità tecniche di IT ma bassa propensione al segmento business • L'apprendimento è complesso e richiede tempistiche lunghe
Microsoft	<ul style="list-style-type: none"> • Forte integrazione con gli strumenti di Microsoft SQL e con documenti del pacchetto Office • Grande esperienza maturata dall'azienda negli anni 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà ad interagire con ambienti non Windows • Richiesta di maggior supporto nell'analisi e nell'utilizzo dei big data
Oracle	<ul style="list-style-type: none"> • Tool di integrazione dati in grado di gestire le necessità aziendali • Ottima sinergia con le tecnologie esterne • Dimensione globale dei suoi clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Gli ultimi aggiornamenti hanno fatto diminuire la soddisfazione dei suoi clienti • Bug frequenti nelle nuove versioni • Prezzo alto
SAP	<ul style="list-style-type: none"> • Portafoglio prodotti molto ampio • Risponde bene alle esigenze presentate dalle aziende con customizzazioni dedicate • Grande numero di aziende clienti che facilitano l'integrazione dei dati 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di sviluppo nella integrazione con sistemi non SAP • Poco supporto nel customer service dopo l'implementazione
SAS	<ul style="list-style-type: none"> • Ampio portafoglio di tool integrati • Forte orientamento alla customer relationship • Prodotto affidabile e stabile 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo elevato • Poco supporto nella gestione dei metadata
Syncsort	<ul style="list-style-type: none"> • Trasferimento dati molto veloce rispetto ai competitors • Gestione dei bigdata molto efficiente • Clientela fedele e partner strategici 	<ul style="list-style-type: none"> • Richiesta di miglioramento nella gestione dei metadata da parte dei clienti • Richiesta di un maggior numero di tool a supporto
Talend	<ul style="list-style-type: none"> • Basso costo • Continua evoluzione nella gestione dei bigdata • Buona flessibilità nell'adattarsi alle aziende clienti 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di risorse specializzate all'interno dell'azienda • Richieste di maggior supporto tecnico • Alcuni tool non sono perfettamente sviluppati

Secondo i seguenti parametri è stato poi costruito il Gartner Magic Quadrant:

- Ability of execute:
 - Qualità del prodotto offerto
 - Risorse finanziarie del venditore e la continuità negli aggiornamenti delle tecnologie
 - Vendite/Prezzo attraverso l'analisi degli indici di bilancio (es. ROI)

- Efficacia nelle risposte alle domande fatte dal mercato
- Abilità ed efficacia del marketing
- Customer experience (soddisfazione espressa dai clienti)
- Completeness of vision:
 - Abilità nel riconoscere le opportunità fornite dal mercato
 - Allineamento tra approccio di marketing e direzione del mercato
 - Strategie di vendita
 - Strategie di prodotto
 - Modello di business
 - Grado di integrazione verticale
 - Innovazione
 - Strategie geografiche di espansione

Il risultato dell'analisi è riportato nella figura 11:



Figura 11: Magic Quadrant for Data Integration Tools
 Fonte: <https://www.gartner.com/> (2015)

Le aziende che nel quadrante figurano come “Leaders”, sono dei “front-runner” del mercato, e offrono un set di strumenti in grado di coprire un vasto insieme di esigenze. Hanno una chiara visione della direzione presa dal mercato e puntano molto agli investimenti in infrastrutture e integrazione dei dati. Tutte le aziende leader hanno una significativa quota di mercato grazie anche alle risorse altamente qualificate a loro disposizione.

Le aziende classificate “Challengers”, sono aziende ben posizionate sul mercato dell’integrazione dei dati, ma non riescono a fornire tutti i servizi richiesti dai clienti. La loro espansione può essere inoltre limitata dalla mancanza di una strategia condivisa tra i vari prodotti presenti nel loro portafoglio. I Challengers in genere hanno clienti importanti, una presenza consolidata, sono credibili e redditivi, ma le implementazioni in genere riguardano singoli progetti.

I “Visionaries” dimostrano una forte comprensione della tecnologia e delle tendenze del business, e hanno una posizione ben allineata con la domanda attuale emergente, ma non hanno la consapevolezza del mercato. I Visionaries possono anche non riuscire a fornire un set completo di funzionalità del prodotto ma hanno una crescente attenzione per l’integrazione fra gli strumenti di integrazione dei dati con la domanda del mercato e la distribuzione integrata di offerte correlate (come ad esempio l’integrazione di dati e strumenti di qualità dei dati), la modellazione dei metadati, il sostegno alle infrastrutture di informazione e di applicazioni emergenti e modelli di implementazione.

I “Niche Players” invece presentano delle lacune sia riguardo la loro “Ability to execute” e il grado di “Completeness of vision”. Spesso mancano gli aspetti chiave della funzionalità del prodotto e/o presentano un approccio eccessivamente incentrato sulle proprie architetture e le basi installate. Questi operatori possono avere una buona ampiezza funzionale, ma una presenza limitata, come limitate sono le risorse skilled in loro possesso. Molti di questi operatori forniscono prodotti molto forti per risolvere una specifica gamma di problemi di integrazione dati¹²⁴.

¹²⁴ <https://www.gartner.com/>

CAPITOLO 4: CASO AZIENDALE – AGORDO E LUXOTTICA

4.1 Sviluppo del territorio agordino

Dall'inizio del novecento ai primi anni sessanta l'economia agordina e bellunese in generale era caratterizzata da una bassa industrializzazione.

Nei primi del 900 l'attività agricola principale era la coltivazione della canapa e dell'orzo, per quanto riguarda la prima, ha origini antiche: proveniente dall'Asia centrale, si è diffusa in Italia nel periodo delle Repubbliche Marinare, epoca in cui erano necessari tessuti resistenti per costruire le corde e le vele delle flotte. Nel corso dei secoli la sua diffusione ha raggiunto anche la montagna bellunese. In Agordino la canapa veniva coltivata per ottenere tessuti necessari alla vita di tutti i giorni¹²⁵; la sua produzione però è stata progressivamente abbandonata nel dopoguerra. La coltivazione dell'orzo nel territorio agordino era estremamente diffusa poiché era il cereale che si adattava con più facilità alle varie condizioni ambientali ed era facile da conservare ed era utilizzato sia per l'alimentazione dell'uomo che degli animali allevati. Come nel caso della canapa, anche la coltivazione dell'orzo venne progressivamente lasciata da parte negli anni cinquanta e sessanta.

Nel 1900 erano presenti numerosi mulini nella comunità agordina, i quali sfruttavano principalmente l'energia dei torrenti ed erano adoperati per macinare il mais, la segale, l'orzo e il frumento. Anche i mulini nel ventesimo secolo furono abbandonati progressivamente, sia perché dipendevano dai momenti di abbondanza delle acque sia perché si è abbandonato un po' alla volta l'agricoltura per altre attività più redditizie¹²⁶, questo perché tradizionalmente il proprietario del mulino per la macinatura si faceva pagare in natura rare volte in denaro. La macinatura inoltre non era un lavoro semplice: se il cereale era troppo umido le ruote si inceppavano e all'opposto se c'era troppa poca umidità la crusca diventava polverosa, il che rischiava di rovinare la materia prima utilizzata, con conseguente perdita di redditività.

Anche l'apicoltura era praticata in molti dei paesi della valle, il miele prodotto però non era destinato alla vendita ma al consumo familiare. Oltre al miele si utilizzava la cera con cui si realizzavano candele e anche un unguento per curare ferite e screpolature, mescolandolo a resina di larice e burro o per far scorrere meglio il filo ottenuto dalla canapa, il quale serviva a costruire

¹²⁵ L'artigianato della lana, della canapa e del cuoio a Fodóm di F. Deltedesco - Bertoncetto Artigrafiche (1995)

¹²⁶ L'Agordino e la sua storia attraverso le carte geografiche di M. J. Gaiardo - Istituto bellunese di ricerche sociali e culturali (1997)

le pantofole. Nel comune di Cencenighe in particolare veniva adoperato tradizionalmente in cucina insieme al papavero per cospargere le lasagne la vigilia di Natale. Nel 1998 erano presenti 131 arnie, ed attualmente tre ditte producono e vendono miele con certificazione Bio¹²⁷.

Fino agli anni '70 anche la raccolta del fieno è stata un'attività fondamentale: una grande scorta da dare da mangiare alle bestie durante l'inverno era basilare anche per la sopravvivenza delle persone. Fino a cinquant'anni fa l'area circostante i paesi era completamente coltivata e i prati si trovavano ad altitudini maggiori. La gente ne tagliava il più possibile, spingendosi fin sotto le rocce dolomitiche e negli anni furono costruite numerose teleferiche con lo scopo di trasportare agilmente il fieno a valle.

L'allevamento rappresenta l'altra attività che, assieme all'agricoltura, ha caratterizzato il territorio agordino fino agli anni '70. Fino ad allora in quasi tutte le famiglie era possibile trovare una mucca, che garantiva latte fresco tutti i giorni e permetteva di integrare la povera alimentazione con formaggio e altri derivati. Quasi tutte le famiglie agordine allevavano almeno un maiale, il quale veniva nutrito con gli avanzi della cucine, ucciso in inverno e usato per produrre insaccati, dal grasso invece veniva contemporaneamente ottenuto lo strutto, usato per insaporire le pietanze e friggere le patate. L'allevamento di pecore invece, era concentrato soprattutto nel territorio di Livinallongo del Col di Lana, attraverso un allevamento meno impegnativo: d'inverno le pecore stavano nelle stalle nutrendosi del fieno più scadente mentre d'estate stavano nei pascoli in montagna. Dalle pecore si otteneva carne, lana, latte e derivati.

Le due economie più importanti del territorio però erano senza dubbio le segherie e le miniere: le più importanti furono costruite tra il 1700 e i primi anni del novecento e sono arrivate anche, negli anni cinquanta, a contare un centinaio di dipendenti.

Per quanto riguarda l'estrazione mineraria va citata la miniera di Valle Imperina, zona nel Comune di Rivamonte Agordino, la cui l'attività di estrazione è stata attiva per oltre cinque secoli ed è stata abbandonata nel 1962 per l'ormai scarsa produzione. Inizialmente il materiale estratto è stato per lo più rame ma anche argento, zolfo e vetriolo, mentre in una seconda fase, a partire dai primi del novecento, si passò alla frantumazione della pirite, che veniva usata negli stabilimenti di pianura per ottenere l'acido solforico, impiegato nella produzione di concimi chimici. Un'altra giacimento minerario di grosse dimensioni è stato quello di Vallalta, nel comune di Gosaldo, sfruttata dal 1700 fino al 1963 per l'estrazione di cinabro e mercurio.

¹²⁷ Miele Agostini, Apicoltura Michele Schena e Apicoltura Due Valli

E' facile comprendere quindi che la zona agordina è stata soggetta a innumerevoli difficoltà nel costruire un tessuto industriale, anche a causa di mancanza di collegamenti esterni efficienti verso il resto della provincia, inoltre, il processo di sviluppo del bellunese nel primo dopoguerra è stato più lento e modesto rispetto al resto d'Italia: analizzandone i fattori in chiave storico-politica, la provincia di Belluno è stata una provincia di confine, e questo ha causato la presenza di servitù condizionanti con l'obiettivo di regolare la contiguità fisica tra Italia e Austria; inoltre hanno influito negativamente anche i contributi richiesti dalla sorgente economia nazionale quali l'uso delle risorse boschive, idriche per lo sfruttamento idroelettrico, l'instaurazione di un territorio "cuscinetto" da tenere sgombro per eventuali conflitti coi paesi confinanti; per ultimo, essendo una zona poco abitata, aveva anche scarso potere politico, a causa di un serbatoio limitato di voti¹²⁸.

Vi erano presenti anche delle difficoltà strutturali che non hanno facilitato lo sviluppo del territorio, quali le scarse infrastrutture di comunicazione, la presenza di manodopera scarsamente qualificata in senso industriale e un alto tasso di emigrazione.

ANNO	POPOLAZIONE RESIDENTE	OCCUPATI SETTORE SECONDARIO	EMIGRATI TEMPORANEI
1951	238.269	15.737 (6,6%)	30.000*
1961	234.961	20.430 (8,6%)	11.000*

Tabella 5 Popolazione residente, occupati nel secondario e numero di emigrati nella provincia di Belluno
*Fonte: Dati ISTAT, rielaborazione di Manfroi (1992) - * stime riportate in L'evoluzione industriale nel bellunese di P. A. Pioggia – Associazione tra gli industriali(1988)*

Nel dopoguerra tuttavia, il territorio bellunese era potenzialmente rilevante, la manodopera infatti era abbondante ed elastica e le infrastrutture elettriche e gli acquedotti molto sviluppati; per attirare i capitali quindi, le amministrazioni pubbliche hanno erogato agevolazioni ed incentivi agli investimenti e agli insediamenti industriali per compensare le situazioni di svantaggio.

¹²⁸ Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali di G. Brunetti e A. Camuffo – ISEDI (2000)

	UNITA' LOCALI			ADDETTI PER UNITA'		
	1951	1961	Var %	1951	1961	Var %
INDUSTRIE ESTRATTIVE	44	59	+34,05	656	676	+3,02
INDUSTRIE MANIFATT.	2.720	2.376	-12,62	10.439	12.261	+17,45
COSTRUZIONI ED IMPIANTI	265	470	+77,19	3.779	6.572	+73,01
EN. ELETTR., GAS, ACQUA	79	73	+8,02	863	921	+6,65
TOTALE	3.108	2.978	-4.37	15.737	20.430	+29,82

*Tabella 6: Variazioni nel numero delle unità locali e degli addetti per ramo di attività
Fonte: Amministrazione Provinciale di Belluno (1966)*

Come riportato dalla tabella all'aumento del 29,82% di addetti è corrisposto una riduzione del 4,37% delle unità locali, questo può essere spiegato da un incremento della dimensione media delle aziende locali.

In questo quadro si è sviluppato il distretto dell'occhiale, attraverso la nascita di un grande numero di imprese, artigianali e industriali, piccole e medie, dando vita a un vero e proprio distretto industriale, caratterizzato da un'integrazione dei processi produttivi. Le imprese però hanno faticato inizialmente a crescere di dimensioni, soprattutto per la mancanza di un definitivo profilo industriale e di una struttura adeguata ai livelli di produzione raggiungibili, si è dovuto quindi spingere verso un rinnovamento tecnologico finalizzato a ridurre l'incidenza del costo del lavoro. La chiave per il superamento di questo periodo di difficoltà è stato l'ambiente socio-economico del Cadore, il territorio con il maggior numero di imprese dell'occhialeria, che attraverso una rete di relazioni create tra le diverse industrie ha permesso alle piccole imprese di specializzarsi in una o poche fasi del processo produttivo, e di superare i limiti strutturali attraverso le economie esterne di agglomerazione date da una maggiore facilità di contatti, minori costi di trasporto di materie prime e semilavorati e una generale alta professionalità e adattabilità della forza lavoro¹²⁹.

Il comune di Agordo, che nel 1961 contava 3.522 abitanti, ha offerto negli anni sessanta agevolazioni a nuovi insediamenti industriali, nello specifico, ha fornito i terreni su cui iniziare l'attività produttiva, dotandoli di rete elettrica e fognaria, ed erogando fondi da destinare allo sviluppo delle attività economiche.

¹²⁹ Indagine su un distretto industriale montano: l'occhialeria del Cadore di M. Marengon – Università degli studi di Padova, tesi di laurea non pubblicata (1987-1988)

COMUNE	AZIENDA	STANZIATI	EROGATI
AGORDO	LUXOTTICA	9 MILIONI	9 MILIONI
CENCENIGHE	TISSI	4.23 MILIONI	4.23 MILIONI
CENCENIGHE	BELLROCK	16.5 MILIONI	16.5 MILIONI
AGORDO	MICROPLASTICA	16.5 MILIONI	4.7 MILIONI
AGORDO	RIZZATO	66 MILIONI	46.2 MILIONI

Tabella 6: Contributi stanziati ed erogati alle aziende industriali localizzate nella vallata agordina

Fonte: Lo sviluppo industriale della provincia di Belluno nel dopoguerra di R. Fant – CCIA (1974)

Grazie a questi finanziamenti, Agordo si presentava come zona ideale per l'insediamento di aziende produttrici di occhiale, vista la prossimità del Cadore e l'offerta di lavoro abbondante ed elastica, altrimenti destinata all'emigrazione. Anche il know how delle risorse umane traeva vantaggio dalla zona agordina: essendo la valle una zona chiusa e relativamente poco accessibile, era possibile puntare a una fidelizzazione della manodopera riducendo i costi organizzativi associati al turnover.

Il risultato è stata la nascita di Luxottica come fare dell'occhialeria agordina, con la nascita di numerose imprese che ne erano in qualche modo dipendenti, assumendo il ruolo di terziste. A partire dagli anni settanta, mentre nel cadore si è affermato un distretto industriale vero e proprio, attraverso una rete non centrata, caratterizzata da meccanismi di coordinamento in parte cooperativi e in parte competitivi, nell'agordino Luxottica ha svolto fin da subito il ruolo di impresa guida all'interno di una rete di imprese, dove l'elemento gerarchico del coordinamento è stato prevalente e determinante¹³⁰.

¹³⁰ Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali di G. Brunetti e A. Camuffo – ISEDI (2000)

4.2 Luxottica: storia e presentazione dell'azienda

Elemento caratterizzante di Luxottica è senza dubbio il ruolo dell'imprenditore, Leonardo Del Vecchio, e la sua storia, al pari di quelle di altre aziende d'eccellenza italiane (ad esempio Ferrero) è inscindibile da quella dell'azienda.

Del Vecchio è nato a Milano nel 1935 in una famiglia numerosa. A seguito della precoce morte del padre, è stato collocato presso l'orfanotrofio dei Martinitt, dove è rimasto per sette anni, fino al conseguimento della licenza media. Peculiarità della storica istituzione dei Martinitt era l'insegnamento di un mestiere a ciascuno dei ragazzi ospitati dalla struttura: nel caso di Del Vecchio, è stato quello dell'incisore. A 14 anni ha iniziato a lavorare come garzone per la Johnson, un'azienda specializzata in incisioni per medaglie e marchi in metallo. La sua predisposizione per le attività manuali e per i lavori di precisione ha fatto sì che venisse notato dai propri datori di lavoro, i quali lo hanno mandato a Brera per imparare a disegnare ed incidere. Dopo tre anni gli è stato offerto il posto come capo reparto a Pieve Tesino (Trento) nella Granero, altra impresa produttrice di medaglie; nella stessa azienda, dopo un paio d'anni, è diventato capo fabbrica.

E' rientrato poi a Milano qualche anno dopo, per lavorare in un'azienda di via Brioschi, e contemporaneamente ha lavorato come terzista per diverse aziende dell'occhiale, per i quali realizzava stampi e minuteria metallica. Le commesse sono via via aumentate di numero, permettendogli di abbandonare il suo lavoro da dipendente, finché la Metalflex, società cadorina produttrice di montature per occhiali da sole, propose a Del Vecchio di diventare socio della stessa costruendo una fabbrica ad Agordo, dove l'industria dell'occhiale stava nascendo e si stava sviluppando. Del Vecchio ha accettato e si è trasferito in provincia di Belluno.

Nel periodo in questione Agordo, come già detto in precedenza, era una terra di emigrazione, soprattutto a causa della chiusura delle miniere della Val Imperina. Per far fronte all'aumento della disoccupazione l'amministrazione comunale di Agordo ha deciso di erogare alcuni contributi economici a chiunque volesse sviluppare il settore industriale dell'area. Questi contributi sono stati fondamentali per la nascita della "Luxottica di Del Vecchio & C. Sas", costituita nel 1961 con Del Vecchio socio accomandatario e due soci accomandanti cadorini (Toscani e Da Cortà, fondatori della Metalflex). Inizialmente l'attività riguardava la produzione di timbri, stampi, piccoli accessori fatti a mano e parti di montature per occhiali per terzi, soprattutto aziende bellunesi. L'azienda ha continuato a crescere e successivamente, nel 1967, è

stata allargata l'attività fino a comprendere la produzione dell'occhiale completo in ogni sua parte. Questo ha comportato numerose modifiche organizzative e nel layout produttivo, per ottenere un prodotto a basso costo di produzione ma di qualità elevata. L'esperienza e la capacità nell'attività di officina di Leonardo Del Vecchio e di un gruppo di collaboratori fidati e qualificati, unite ad un gran numero di ore giornaliere lavorate (anche 15 al giorno) hanno permesso di sviluppare e incrementare le competenze produttive al pari di aziende presenti da decenni nel settore. La chiave del successo di Luxottica in quel periodo stava nella ricerca dell'efficienza e l'attenzione alla flessibilità e all'elasticità produttiva al fine di soddisfare al meglio il cliente dal punto di vista del servizio, della tempestività e della qualità.

Per migliorare la produttività sono state studiate e modificate le attrezzature e i macchinari acquistati, allo scopo di migliorarli, semplificarli e renderli più affidabili e produttivi¹³¹.

Dopo una continua evoluzione, alla fine degli anni sessanta il fondatore ha deciso di passare al mercato diretto, creando il marchio Luxottica per i propri prodotti. I soci non condividevano tale decisione, e per questo hanno richiesto la liquidazione delle loro quote, costringendo Del Vecchio alla ricerca di nuovi finanziatori, e la pluralità dei soci è stata ristabilita con l'ingresso della moglie Luciana Nervo, come socio accomandante. Il capitale sociale è quindi passato a 90 milioni, e per reperire tale somma, Del Vecchio è diventato socio di un industriale mantovano stipulando un accordo che prevedeva l'avviamento di uno stabilimento a Volta Mantovana e la costituzione di un'azienda, la Comet. Del Vecchio ha quindi offerto il 50% di Luxottica a garanzia del finanziamento, rimborsabile non appena l'impianto avesse raggiunto gli obiettivi previsti. Tale accordo è durato otto mesi, dopo i quali è stata rilevata la quota del socio mantovano da parte di Del Vecchio, che ne ha quindi acquisito il controllo totale della società¹³².

I prodotti con marchio Luxottica sono stati commercializzati in Italia e all'estero attraverso una grande attenzione allo styling e al design, alla qualità elevata e a prezzi minori rispetto alle concorrenti francesi e tedesche. Nelle esportazioni la figura del grossista è sempre stata vista negativamente, anche per una limitazione all'apprendimento delle caratteristiche dei vari mercati; in quest'ottica la scelta strategica di Luxottica è stata quella della distribuzione diretta dei prodotti sul mercato domestico e internazionale. Per questo nel 1974 è stata acquisita la Scarrone, azienda torinese che si occupava della distribuzione di occhiali, la cui articolazione ha permesso l'espansione del prodotto in tutta Italia. Attraverso questa azienda venivano distribuiti anche gli

¹³¹ Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali di G. Brunetti e A. Camuffo – ISEDI (2000)

¹³² Un uomo che vede lontano di L. Goldoni – Pubblicazione in occasione del trentennale Luxottica (1991)

occhiali a marchio Silhouette, un'impresa di moda austriaca a quel tempo leader di settore ed in seguito Luxottica ha iniziato a produrre alcuni modelli con questo marchio. Le quote di mercato aumentarono, inizialmente in Italia, poi all'estero e alla fine degli anni settanta l'85% del prodotto era destinato al mercato internazionale e solo il 15% in Italia.

Nel 1978 l'espansione dell'azienda ha comportato il cambiamento societario, e la Luxottica Sas è stata convertita in Luxottica SpA. Il capitale sottoscritto e versato è stato portato da 95 a 950 milioni, è stato lanciato un prestito in obbligazioni convertibili per altri 500 milioni e l'IMI ha concesso un prestito decennale per un miliardo. A questo si è aggiunto un finanziamento soci infruttifero per 1,1 miliardi. Grazie a questi fondi, l'azienda è cresciuta numericamente, contando 500 addetti, e il fatturato ha raggiunto i 15,1 miliardi, con un utile di 1,45 miliardi. Sempre in quell'anno Luxottica ha costruito un nuovo stabilimento produttivo negli Stati Uniti assieme ai soci della Avant Garde Optics, impresa commerciale che distribuiva i prodotti dell'azienda negli Stati Uniti.

All'inizio degli anni ottanta è stata costituita la Luxottica Group SpA, la holding che raccoglie le partecipazioni di Luxottica. Questa operazione è stata fatta nell'ottica di una strategia commerciale mirata a declinare e replicare quanto appreso, soprattutto sul mercato domestico, ma allo stesso tempo, anche in quello estero. Nel 1981 è stata fondata a Monaco di Baviera la Luxottica Fashion Brillen Vertriebs (GMBH), la prima consociata commerciale del gruppo ed è stata acquistata La Meccanoptica Leonardo, una società con sede a Milano e con uno stabilimento produttivo a Rovereto, proprietaria del marchio Sferoflex. L'anno successivo è stata rilevata una partecipazione del 50% della Avant Garde Optics Inc., azienda di New York, una delle più importanti al mondo, operante nel settore dell'ottica all'ingrosso, con lo scopo di conseguire la leadership commerciale sul mercato statunitense e ha permesso a Luxottica di passare dal 2% del mercato statunitense a più del 7%.

Nel 1983 è stata creata la Luxottica España SA, una joint venture controllata in modo paritetico da Luxottica Group e da un produttore di Barcellona che già importava i prodotti del gruppo; il processo di sviluppo continuò nel 1990, anno in cui è stata fondata la Luxottica Iberica SA, a cui sono stati ceduti per scorporo, da parte della Luxottica España SA, i crediti verso clienti e lo Stato, i debiti verso i fornitori, il magazzino e altre poste del passivo, mentre sono rimaste in capo al vecchio socio le residue poste dell'attivo e del passivo della vecchia società.

Nel 1984 è stata fondata la Luxottica UK LTD, un'altra joint venture costruita assieme ad un

distributore locale, con l'obiettivo di entrare nel mercato britannico, in quel momento presidiato quasi totalmente dai prodotti tedeschi. Negli stessi anni sono state costituite numerose società, sempre con lo scopo di penetrare nei vari mercati quali quello Francese, Canadese e Svedese. Contemporaneamente all'espansione commerciale si è reso necessario ampliare anche i volumi produttivi, ed in breve tempo agli stabilimenti di Agordo e Rovereto si sono aggiunti quelli di Cencenighe e Sedico.

Verso la metà degli anni ottanta Luxottica è entrata definitivamente nel segmento degli occhiali da sole, sfruttando una diversa concezione dell'occhiale, che è passato da una manifestazione di un handicap fisico a un accessorio di tendenza, con funzioni di status symbol. Per questo sono state firmate delle royalty con stilisti famosi, tra cui nel 1988 con Giorgio Armani che è entrato in società detenendo prima il 2% e poi il 3% delle quote Luxottica e ha determinato nei primi anni novanta un quarto dell'intero fatturato. In quegli anni Luxottica si è ulteriormente espansa, prima in Portogallo con la Luxottica Portugal SA poi in Giappone e il mercato del Far East, con una joint venture con una rivale giapponese, la Charmant. Sempre tramite joint venture sono state create società in Belgio, Grecia, Brasile, Svizzera, Olanda, Finlandia, Messico, Australia e Argentina.

Il 1990 è stato un anno fondamentale nella storia dell'azienda: in quell'anno 5.175.000 American Depositary Receipts (ADRs), rappresentanti ciascuno due azioni ordinarie di Luxottica Group sono stati collocati sul mercato internazionale e ne è stata richiesta contemporaneamente la quotazione alla Borsa di New York. Luxottica è stata la prima società ad essere quotata su un mercato straniero senza esserlo già stata preventivamente su quello domestico; tramite questa manovra, l'azienda è riuscita a reperire le risorse finanziarie necessarie ad un ulteriore sviluppo e a mobilitare il capitale e separare in parte il patrimonio aziendale da quello familiare¹³³.

In Cina Luxottica ha iniziato a produrre dal 1998 con lo stabilimento di Dongguan, nella provincia cinese del Guangdong, a cui nel 2006 si è affiancato un secondo impianto dedicato alla produzione di montature in plastica e in metallo. Da allora, Luxottica ha ulteriormente incrementato la propria capacità produttiva in Cina e nel 2010 è iniziata la produzione di lenti da sole in plastica, poi assemblate nelle montature fabbricate nello stesso impianto cinese. Nel 2013

¹³³ Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali di G. Brunetti e A. Camuffo – ISEDI (2000)

è stato inaugurato uno stabilimento d'eccellenza dedicato alle decorazioni che adotta tecnologie innovative¹³⁴.

Nel 1999 Luxottica ha rafforzato significativamente il proprio posizionamento globale con l'acquisizione di Ray-Ban, uno dei marchi di occhiali da sole più conosciuti al mondo, assicurandosi così la tecnologia relativa alle lenti in cristallo per occhiali da sole e aggiungendo Arnette e Killer Loop al proprio portafoglio marchi. Ray-Ban, marchio da tempo appannato ma dalle grandi potenzialità inespresse, è stato rilanciato con enorme successo, grazie ad una rapida integrazione e al supporto di una vigorosa campagna di comunicazione che gli conferiscono nuovamente il prestigio di un tempo. Con questa acquisizione il fatturato della società è arrivato a raggiungere i 4.000 miliardi. Nel 2007 Luxottica ha acquisito l'azienda californiana Oakley, marchio leader nel segmento sport e performance, titolare del marchio Oliver Peoples e della licenza di produzione e distribuzione del marchio Paul Smith oltre ad un network retail di oltre 160 negozi. Nel 2013 Luxottica ha arricchito i segmenti lusso e vista con l'acquisizione Alain Mikli International, società francese operante nel settore dell'occhialeria di lusso e di tendenza, proprietaria del marchio Alain Mikli e della licenza Starck Eyes, la linea di occhiali lanciata dal designer Philippe Starck.

Negli anni 2000 il Gruppo si è rafforzato nel business retail attraverso l'acquisizione di altre catene, tra cui Sunglass Hut (2001), uno dei maggiori operatori nella distribuzione di occhiali da sole di fascia alta; OPSM Group (2003), tra i principali attori del retail ottico in Australia e Nuova Zelanda; e Cole National (2004), che ha portato in dote Pearle Vision, un'altra importante catena del retail ottico del Nord America, e il business dei negozi gestiti in licenza, Target Optical e Sears Optical. Nel 2005 Luxottica ha iniziato ad espandere il proprio business retail in Cina con LensCrafters, che diventa leader nel retail di alta gamma. Nello stesso anno, prende il via l'espansione globale di Sunglass Hut, che entra in nuovi mercati ad alto potenziale quali il Medio Oriente, il Sudafrica, la Thailandia, l'India, le Filippine e l'Europa Mediterranea. Nel 2011 il Gruppo ha avviato l'espansione del retail ottico in America Latina completando l'acquisizione di Multiópticas Internacional, catena leader nel retail ottico in Cile, Perù, Ecuador e Colombia e sviluppando l'attività di Sunglass Hut in Messico e Brasile. Nel 2012 Luxottica ha acquisito il 100% del Grupo Tecnol, il principale operatore dell'eyewear in Brasile, dotandosi di una piattaforma integrata di eccellenza - produttiva, commerciale e distributiva – che ha permesso di

¹³⁴ <http://www.luxottica.com/it/company/world/places/manufacturing>

migliorare il livello dei servizi offerti ai clienti brasiliani e di estendere la presenza del Gruppo su un mercato ad alto potenziale.

Nel 2013 Luxottica ha lanciato in Italia “Ray-Ban Remix”, una nuova esperienza online che offre al cliente la possibilità di personalizzare il proprio occhiale Ray-Ban preferito, ordinarlo online e riceverlo direttamente a casa. L’anno successivo il Gruppo Luxottica acquisisce Glasses.com, la piattaforma nord-americana di vendite online che per prima ha sperimentato nuove tecnologie di e-commerce, contribuendo così al pieno sviluppo del mercato degli acquisti online di occhiali da vista¹³⁵.

Grazie a una politica fondata su tre pilastri fondamentali quali il design, l’investimento continuo nella ricerca di linee e materiali innovativi e una gestione basata su progettazione e produzione quanto più efficienti, Luxottica ad oggi conta svariati stabilimenti produttivi, di cui 6 in Italia, che occupano 77000 dipendenti e un portfolio di trent’otto marchi diversi, incluse le produzioni su licenza per marchi come Tiffany&Co, Versace, Prada, Chanel, Armani e Valentino. Il fatturato è cresciuto ed è arrivato a 9 miliardi nel 2015, facendo di Luxottica l’azienda leader nel design, nella produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi¹³⁶.

¹³⁵ <http://www.luxottica.com/it/company/about-us/storia/la-nostra-storia>

¹³⁶ <http://www.luxottica.com/it/company/about-us/profilo>

4.3 Il welfare in Luxottica e il monitoraggio delle iniziative

Il welfare aziendale di Luxottica è nato con l'accordo sindacale stipulato nel dicembre 2009, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati. Il processo è iniziato con la firma del protocollo d'intesa, nel febbraio del 2009, in cui Luxottica ha proposto alle organizzazioni sindacali la realizzazione di un programma di welfare aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 7.000 destinatari, operai e impiegati di tutta Italia. Nel mese successivo sono iniziati gli incontri con le organizzazioni sindacali degli stabilimenti produttivi, per discutere il sistema di Governance paritetico, aziendale e sindacale, che ha costituito una delle più grandi novità nei sistemi di welfare aziendale a livello italiano. L'azienda e le organizzazioni sindacali hanno elaborato congiuntamente durante l'anno uno studio sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e dei loro nuclei familiari, individuando bisogni e possibili ambiti di intervento. L'accordo sindacale firmato a dicembre 2009, ha riconosciuto la necessità di un concreto sostegno al potere di acquisto dei dipendenti con forme di remunerazione non monetaria complementari alle tradizionali forme di remunerazione (salari e premi di produzione) e ha istituito quindi il Comitato di Governance: un organo bilaterale di rappresentanza aziendale e sindacale con il compito di studiare e proporre, con l'ausilio di un Comitato tecnico-scientifico di esperti, i progetti di welfare aziendale. Oltre a decidere l'allocazione delle risorse finanziarie destinate alle iniziative per i dipendenti, il Comitato di Governance si è impegnato ad analizzare e sostenere gli interventi gestionali necessari ad ottenere standard qualitativi sempre più alti. Il welfare aziendale in Luxottica non nasce come dono di stampo paternalistico, ma dalla "cultura della qualità" condivisa da management e lavoratori che, limitando gli sprechi e attenendosi alle regole della produzione, guadagnano un surplus che viene reinvestito in welfare. Un circolo virtuoso che induce i dipendenti ad un maggior coinvolgimento nell'elevare gli standard qualitativi ed organizzativi, ricavando così dalla diminuzione dei costi di produzione le risorse destinate al welfare aziendale.

Le iniziative per i dipendenti in Luxottica non si sono limitate al Programma Welfare, ma hanno incluso una serie di benefits ed interventi di conciliazione vita-lavoro che non rientrano nel welfare aziendale in senso stretto, quanto a una diversa "gestione" delle risorse umane. Mentre il Programma Welfare è sempre il risultato del lavoro del Comitato di Governance, le altre iniziative sono realizzate a discrezione del management, senza il coinvolgimento delle

rappresentanze sindacali. I destinatari dei progetti sono i circa 8.000 dipendenti dei sette stabilimenti produttivi italiani e dell'ufficio di Milano¹³⁷.

Le tre iniziative inizialmente previste dal primo accordo sono state:

- Il carrello della spesa, iniziativa simbolo del Welfare Luxottica, un paniere di beni di prima necessità (contenente pasta, caffè, formaggio, marmellata, nutella, olio...) distribuito a tutti gli operai ed impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione degli stabilimenti produttivi, per un valore commerciale di circa 110 euro e distribuito tramite la Coop trentino, attraverso le sue filiali per gli stabilimenti bellunesi e di Rovereto, tramite la consegna in azienda per Spinea (ora chiusa), Pederobba e Lauriano. Essendo un'iniziativa destinata all'area operation la sede di Milano è esclusa da questa iniziativa.
- La cassa di assistenza sanitaria, prevista inizialmente per i soli dipendenti degli stabilimenti e dell'ufficio di Milano assunti a tempo indeterminato e i loro familiari, ovvero una polizza sanitaria offerta tramite una partnership con Unisalute, che tramite una rete di strutture convenzionate e, dove previsto, con dei rimborsi, ha permesso agli assicurati di godere di prestazioni sanitarie a costi ridotti o talvolta nulli. Vanno citate tra le tante le visite odontoiatriche e il "pacchetto maternità", ovvero quelle prestazioni necessarie alle gestanti, pacchetto fortemente voluto dall'azienda, dato che il 65% della popolazione aziendale è composto da donne.
- Il rimborso totale dei libri di testo, per i figli e per i dipendenti che studiano, ovvero la copertura totale dei libri obbligatori previsti dalle scuole inferiori fino all'università. Il servizio, nato come sostegno al reddito, è stato previsto fin da subito per tutti i lavoratori a tempo determinato, indeterminato e somministrati, anche nel caso in cui, tra la domanda e l'effettivo rimborso, dovesse essersi interrotto il rapporto di lavoro.

Nel 2010 per queste tre iniziative Luxottica ha stanziato un budget di due milioni di euro, a fronte dei 900.000 previsti l'anno precedente¹³⁸.

¹³⁷ La storia del "modello Luxottica": come nasce e cosa prevede di G. Mallone - <http://www.secondowelfare.it/> (novembre 2011)

¹³⁸ Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica di M. Biagi - *Diritto delle Relazioni Industriali* (n. 1/2010)

Oltre alle convenzioni stipulate con diverse aziende, Luxottica si è impegnata nella costruzione di strutture a beneficio dei dipendenti degli stabilimenti produttivi e, in alcuni casi, dell'intera popolazione locale. A Sedico, comune della provincia di Belluno che ospita due stabilimenti, l'azienda ha stanziato 500.000 euro per la costruzione dell'asilo nido, donato al Comune a seguito di un accordo che prevede che il 30% dei posti a disposizione siano riservati ai figli dei dipendenti Luxottica.

Il Welfare Luxottica ha trovato una prima continuazione nell'accordo integrativo firmato nel 2011, dove sono state rimarcate le misure di welfare attuate negli anni passati e ha una "seconda generazione" di intese sul welfare. Da una parte l'accordo ha integrato opportunità già previste: ad esempio allargando le iniziative a sostegno della formazione continua con la possibilità di convertire le ore annue previste dal contratto collettivo nazionale e non utilizzate in borse di studio a sostegno di percorsi formativi correlati alle attività di Luxottica nel programma di welfare; rafforzando la tutela della salute dei collaboratori affetti da gravi patologie, con un'integrazione fino al 100% della retribuzione oltre i 180 giorni di assenza. Per altro verso per le malattie brevi è stata prevista una riduzione proporzionale del premio integrativo annuale qualora si superi un certo numero di assenze. La novità più significativa però, riguarda le misure a sostegno della worklife-balance dei dipendenti: un insieme di misure dirette a guadagnare "tempo" alle persone e alle loro famiglie, nonché a facilitare la redistribuzione dei ruoli all'interno della famiglia. Nello specifico le misure adottate hanno previsto: permessi di paternità (sino a cinque giorni interamente retribuiti alla nascita del bambino); banca ore a sostegno della maternità e della paternità, cioè un uso nuovo dell'istituto della banca ore, in base alla quale i genitori che prevedono una maternità nei successivi tre anni possono conferire permessi, ore straordinarie o ferie a un monte ore da usufruire liberamente alla nascita del bambino; misure di flessibilizzazione del tempo di lavoro finalizzate ad un migliore utilizzo personale e insieme alla qualità dell'occupazione: una più spiccata gestione individuale degli orari e degli straordinari; un più ampio riconoscimento del part time verticale o ciclico che permette di ridurre l'uso dei contratti di somministrazione, abbassando il tasso di precarietà.

L'accordo ha introdotto una innovazione significativa anche nell'istituto del premio annuale esistente in azienda, prevedendo oltre ai tradizionali parametri di redditività e produttività, la riduzione dei costi della bolletta energetica, dei rifiuti e dei materiali di consumo degli uffici. Questi contenuti, hanno indicato certamente una evoluzione sia del concetto di welfare sia del

ruolo della contrattazione aziendale. Da una parte il welfare diventa un orizzonte rilevante per la qualità della vita e del lavoro e nel contempo vi è la possibilità di valorizzarlo attraverso uno scambio virtuoso con forme di flessibilità positiva nell'impiego e nei tempi di lavoro¹³⁹.

L'azienda ha nei quattro anni dalla nascita del Welfare, monitorato ogni singola iniziativa:

- Per il carrello della spesa attraverso la collaborazione con SAIT è stato possibile determinare attraverso un controllo incrociato tra i dipendenti che hanno ritirato il pacco e la popolazione aziendale la percentuale di redemption, che è sempre stata superiore al 99%, segno di forte apprezzamento da parte dei dipendenti.
- Per l'assicurazione sanitaria attraverso la collaborazione con un broker assicurativo, che ha fornito periodicamente i dati delle prestazioni rimborsate o pagate direttamente alle strutture sanitarie, è stato possibile capire quali sono le prestazioni più richieste dai dipendenti e capire quindi quali servizi andare a potenziare.
- Il rimborso dei libri, grazie alla richiesta delle generalità dei figli e delle scuole frequentate, ha permesso di creare un database interno verosimilmente completo, su cui è stato possibile elaborare le informazioni per le iniziative legate alla scolarità. Ad esempio è stato possibile risalire al numero di figli di dipendenti presenti in azienda, le scuole maggiormente frequentate e la percentuale di dipendenti con figli. Questo è stato possibile grazie al lavoro delle risorse interne in Luxottica, che hanno raccolto le singole domande dei dipendenti e riportato tutti i dati tramite un lavoro di data entry all'interno di un file Excel, creandone un database.

Grazie al monitoraggio infatti è stato possibile sviluppare strutturalmente il welfare, ufficializzato poi tramite l'accordo sindacale del 2013, in cui Il Comitato di Governance, ha preso atto della piena soddisfazione dei risultati a quella data ottenuti. L'efficacia delle azioni promosse è stata confermata sia dalla partecipazione dei lavoratori alle singole iniziative che dai risultati gestionali ottenuti da Luxottica nelle realtà industriali e distributive italiane in cui il Sistema Welfare ha avuto piena applicazione. Allo stesso tempo il Comitato di Governance, con il supporto del Comitato Tecnico Scientifico ha rilevato l'emergere di nuovi e non eludibili bisogni sociali e assistenziali, evidenziati anche dai sondaggi di opinione fra i lavoratori, ai quali intende rispondere con l'avvio di nuove iniziative che arricchiranno e amplieranno la sfera di azione del

¹³⁹ Luxottica: contrattazione aziendale virtuosa di T. Treu - Contratti & Contrattazione Collettiva (n. 11/2011) all'interno de Il Sole24Ore

Sistema Welfare Luxottica. Le novità introdotte hanno riguardato essenzialmente quattro ambiti di intervento:

- Sostegno ai giovani: viene prevista l'organizzazione di iniziative destinate all'orientamento scolastico/professionale a beneficio di tutti i giovani dei territori in cui Luxottica è presente, in piena collaborazione con le strutture didattiche pubbliche e private presenti sul territorio. Questo è stata quasi una rivoluzione in termini di welfare aziendale, in quanto viene messo per iscritto che Luxottica si impegnerà negli anni a contribuire all'istruzione dei giovani non solo figli di dipendenti, ma di tutti quelli residenti nei territori in cui Luxottica opera. Questo accordo ha preso forma nello stesso anno, con la collaborazione con le scuole per il finanziamento dei corsi di recupero e dell'alternanza scuola lavoro e nel bellunese, in collaborazione con le università di Venezia e Padova, con l'istituzione del corso di preparazione ai test universitari che nel 2015 ha visto partecipare più di sessanta ragazzi di quarta e quinta superiore.

Si è voluto inoltre incrementare il premio al merito e all'eccellenza aumentando le borse di studio, raddoppiandone il numero, passando dalle 185 del 2012 a 370 nel 2013, numero attualmente in costante crescita) e introducendo il rimborso delle tasse universitarie per gli studenti, figli di dipendenti, con una media pari o superiore al 29.

Per contrastare l'abbandono scolastico sono stati offerti degli stage estivi retribuiti agli studenti di terza e quarta superiore (inizialmente delle sole scuole professionali, poi estesi a tutti gli indirizzi), figli di dipendenti, che si siano iscritti all'anno accademico successivo.

Sono state previste poi delle colonie estive di una settimana presso un villaggio turistico di Bibione, interamente svolte in lingua inglese. Quest'ultima iniziativa è stata particolarmente apprezzata dai dipendenti e ha raccolto quasi settecento adesioni, comprendendo anche i figli dei dipendenti delle filiali estere di Luxottica, retail e wholesale.

- Assistenza sanitaria: è stata ulteriormente ampliata la copertura assicurativa per spese diagnostiche e specialistiche attualmente non previste dal piano sanitario integrativo ed è stato fatto un primo passo per la tutela della non autosufficienza.
- Ascolto e counselling: è stato offerto di un servizio di ascolto e counselling per i dipendenti e loro famiglie finalizzato a migliorare la qualità delle relazioni lavorative, familiari e sociali e affrontare momenti d'incertezza e difficoltà psicologiche e materiali.

- Microcredito di solidarietà: è stato offerto un servizio di valutazione e sperimentazione di iniziative di sostegno finanziario a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario e aiutarli ad affrontare spese non differibili in ambito medico, scolastico dei figli, tutela della prima casa e assistenza agli anziani. Il servizio è stato erogato in collaborazione con Microcredito per l'Italia, istituto specializzato nella valutazione del credito¹⁴⁰.

L'ultimo passo fatto in materia di welfare è stata la firma del nuovo contratto integrativo aziendale, siglato il 30 ottobre 2015, che oltre a confermare e rilanciare il welfare costruito negli anni, ha previsto:

- Il patto generazionale: con il duplice obiettivo di favorire l'ingresso in Luxottica di giovani lavoratori ed agevolare i dipendenti che, a pochi anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, intendono optare per un impegno lavorativo ridotto. Nell'arco dei prossimi tre anni e per una prima fase di sperimentazione, cento dipendenti a tre anni dalla pensione potranno chiedere il part time al 50% senza alcuna incidenza sul proprio trattamento pensionistico, offrendo ad un pari numero di giovani – selezionati esclusivamente secondo criteri di merito – l'opportunità di un'assunzione a tempo indeterminato. Per i lavoratori affetti da gravi patologie o malattie invalidanti la durata del patto generazionale è estesa a cinque anni, con la possibilità di accedere al part time al 50% già a cinque anni dalla pensione.
- La Banca ore etica: un istituto mediante il quale ciascun dipendente potrà donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate a favore di uno o più colleghi che ne avessero necessità. L'azienda raddoppierà il numero delle ore donate. La misura è totalmente innovativa ed è stata prevista per facilitare la solidarietà in azienda tra colleghi e migliorare il benessere organizzativo aziendale.
- Baby week per l'inserimento all'asilo nido: I genitori avranno diritto ad una settimana di permesso retribuito in occasione dell'inserimento dei figli all'asilo nido¹⁴¹.

¹⁴⁰ LUXOTTICA: rinnovato l'Accordo Sindacale per il Sistema Welfare aziendale – comunicato stampa in http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/2013_luxottica_welfare_ita5giugno_2013.pdf

¹⁴¹ Luxottica Group, al via il 'patto generazionale' in azienda – comunicato stampa in http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/nota_congiunta-integrativo_luxottica_30_10_2015.pdf

Il welfare Luxottica, alla luce degli accordi e dell'esperienza maturata negli anni, attualmente eroga i seguenti servizi:



Figura 11: elenco delle iniziative welfare Luxottica

Fonte: <http://docplayer.it/4133327-Sistema-welfare-luxottica.html>

Come evidenziato dallo schema in alto, le iniziative riguardano quattro macro aree di intervento. La spesa più sostanziosa è investita in salute e benessere, per gli oltre 9.000 addetti in Italia, mentre l'area più ricca di servizi è l'istruzione, quindi iniziative a favore dei figli dei dipendenti e dei dipendenti che hanno deciso di proseguire gli studi lavorando.

L'istruzione è divisa in altre quattro sotto aree, la prima è riconducibile a iniziative dedicate all'orientamento dei giovani di tutto il territorio e mira a fornire le informazioni necessarie ai giovani che hanno terminato o stanno terminando il ciclo di studi delle scuole superiori. La digital education è un servizio offerto in collaborazione con H-Farm, un'azienda incubatrice di start-up con sede a Roncade, tramite il quale circa 600 studenti di quinta superiore delle scuole bellunesi (cinque scuole, dieci indirizzi di studio) hanno potuto vivere una giornata all'interno di H-Farm, nella quale si sono visti esporre, tramite una visita dell'azienda e due workshop tenuti da esperti del settore, le opportunità lavorative date dallo sviluppo del sistema digitale. Nell'estate 2014 invece è partito il progetto di preparazione ai test per l'iscrizione all'università, con l'obiettivo di fornire una preparazione di 30 ore su cultura generale, matematica e logica e

metodologie di approccio ai test, per poter superare i test di selezione che si sarebbero svolti a settembre per entrare nelle facoltà scelte dagli studenti bellunesi. La necessità di avviare questo progetto è partita dal territorio, in quanto nel bellunese non ci sono università, se non sedi distaccate di Padova e Venezia, e gli studenti che volevano prima prepararsi adeguatamente tramite dei corsi privati, andavano incontro a spese ingenti, sia per la trasferta che per il costo dei singoli corsi. La prima edizione ha visto circa 60 studenti partecipare assiduamente al corso, e il numero è salito a oltre 70 nell'anno successivo.

Uno dei pilastri fondamentali di Luxottica è il premio dell'eccellenza, e in quest'ottica sono state istituite nel 2011 le borse di studio per gli studenti, dipendenti o figli di dipendenti, che hanno raggiunto nell'anno un particolare merito in termini di media o di voto di maturità-uscita dalla terza media. Il numero di borse assegnate e di importi è cresciuto negli anni e per ogni stabilimento produttivo viene organizzata una cerimonia in cui viene data visibilità ai singoli studenti, premiati dal direttore delle risorse umane operation, Piergiorgio Angeli, assieme al direttore di stabilimento. Dal 2013 è stato introdotto il rimborso delle tasse universitarie, premio cumulativo rispetto alla singola borsa di studio, per quegli studenti, particolarmente meritevoli, che hanno tenuto nel corso della loro carriera universitaria, una media pari o superiore a 29/30.

In collaborazione con gli istituti scolastici del territorio, vengono organizzate delle iniziative a tutela della scolarità con l'obiettivo di contrastare l'abbandono scolastico. La prima iniziativa nata con tale scopo, è stata il finanziamento di corsi di recupero aggiuntivi alle scuole del territorio italiano in cui Luxottica è presente: le scuole, per normativa del Ministero dell'Istruzione devono fornire, per gli studenti insufficienti, un certo numero di ore di corsi di recupero. Queste però, spesso non sono sufficienti e tramite il contributo di Luxottica è stato possibile incrementare il numero di ore e avviare dei percorsi sperimentali di peer education. Altra iniziativa nata con lo scopo di contrastare l'abbandono scolastico sono gli stage estivi retribuiti forniti dall'azienda ai figli dei propri dipendenti: agli studenti, che alla fine della terza e quarta superiore, si siano iscritti all'anno accademico successivo, viene offerta la possibilità di lavorare almeno un mese in azienda in un reparto pertinente al proprio percorso di studi. Altra collaborazione con gli istituti scolastici che viene fornita nel corso dell'anno accademico, è l'alternanza scuola-lavoro: un progetto che parte dalle scuole, in cui tutta la classe non frequenta le lezioni ma per due o tre settimane vive il clima lavorativo attraverso lo stage in un'azienda, Luxottica nel 2015 ha ospitato una trentina di studenti facenti parte questo progetto.

Uno dei progetti di maggior successo è senza dubbio il Summer Camp: all'interno di un villaggio turistico di Bibione, i figli dei dipendenti tra gli 11 e i 16 anni, possono partecipare ad un campus estivo di una settimana, volto all'attività sportiva (vengono praticati calcio, pallavolo, tiro con l'arco, basket, scacchi, kayak, fitness...) e svolto interamente in lingua inglese. La prima edizione, studiata inizialmente per 150 ragazzi ha visto oltre 300 partecipanti e l'edizione 2015, allargata anche ai figli dei dipendenti di Luxottica nelle filiali estere sia retail che wholesale, ha visto quasi 700 partecipanti divisi in quattro turni. Innovativa anche l'iscrizione al campus, svolta in una piattaforma on-line creata da appositamente da Luxottica.

Per quanto riguarda l'ambito sanitario, va citata la palestra di proprietà di Luxottica, localizzata vicino allo stabilimento di Agordo, a cui tutti i dipendenti possono avere gratuitamente accesso ed essere seguiti da personale qualificato che redige una scheda personale di attività per ogni singola persona, in base alle sue caratteristiche fisiche e agli obiettivi prefissati.

Nel 2010, venendo incontro a un bisogno che, anche a causa della crisi economica, incideva sempre di più sul bilancio familiare, è stata istituita l'assicurazione sanitaria integrativa, attivata inizialmente per i soli dipendenti a tempo indeterminato, ed estesa poi, due anni dopo, a tutti i dipendenti a tempo determinato o somministrati con più di 150 giorni di anzianità aziendale. La copertura offerta in collaborazione con UniSalute, azienda leader del settore, attraverso un network di strutture convenzionate e rimborsi, nel caso di utilizzo del Sistema Sanitario Nazionale, mira a limitare o annullare le spese mediche sostenute dal dipendente per se stesso o per la propria famiglia (intendendo per tale il coniuge o il convivente e i figli), in particolare in ambito odontoiatrico e per le spese di maternità. Spesso lo stress aziendale e familiare può portare a un malessere psico-fisico, che demoralizza il lavoratore diminuendone le sue capacità produttive, per questo è stato organizzato un servizio di counselling telefonico, gestito in collaborazione con Psya, ovvero un numero verde, esclusivo di Luxottica, a cui i dipendenti possono rivolgersi parlando dei loro problemi personali. Il numero, a cui rispondono dei professionisti, garantisce l'anonimato, ed è per questo che è stata scelta la forma telefonica anziché la presenza di uno psicologo fisso in azienda.

Il Sistema Welfare Luxottica è nato nel 2009 principalmente con l'obiettivo di sostenere il reddito delle famiglie, ed è in questa voce che troviamo le prestazioni più utilizzate dai dipendenti. Iniziativa cardine e, come detto in precedenza, simbolo del welfare aziendale è il carrello della spesa, inizialmente distribuito tra marzo e aprile, in seguito spostato a ottobre-

novembre, nel periodo di maggiore calo produttivo. Nell'arco di questo mese e mezzo, i dipendenti scaglionati in turni di ritiro, possono ritirare questo paniere di beni di prima necessità. E' bene ricordare che, essendo un'iniziativa di sostegno al reddito, è rivolta esclusivamente ad operai ed impiegati (sia indeterminati, che a termine o somministrati); l'iniziativa ha sempre avuto un'adesione altissima, con una percentuale di ritiro sempre superiore al 99% in tutte le sette edizioni.

Una grossa spesa che hanno le famiglie è senza dubbio quella relativa ai libri di testo acquistati per i figli, Luxottica per aiutare il bilancio familiare rimborsa il 100% della spesa sostenuta per l'acquisto dei libri obbligatori, previa apposita documentazione fornita dai dipendenti (iscrizione all'anno scolastico, lista dei libri di testo rilasciata dalla scuola e ricevute d'acquisto dei libri), che serve all'azienda sia per verificare che l'importo da erogare sia effettivamente quello speso, sia a tutela di un eventuale controllo fiscale.

Nel dicembre 2014 è stato avviato anche il microcredito aziendale. Il dipendente che avesse bisogno di un prestito (attualmente fino ad un massimo di 5.000€) per spese indifferibili relative a prima casa, assistenza all'anziano, istruzione dei figli o per spese sanitarie, e che non ha le credenziali per accedere ai normali canali creditizi, può chiedere un prestito a cui Luxottica fa da garante, ottenendo quindi dei tassi agevolati.

In prima istanza il dipendente contatta un numero verde, a cui risponde un professionista di Microcredito per l'Italia, società che si occupa della procedura di erogazione del servizio, esponendo l'esigenza di credito e fissando un incontro. Quest'incontro avviene per appuntamento presso uno sportello locale, in un locale esterno all'azienda, in cui vengono valutati i criteri di accesso al credito. Microcredito per l'Italia valuta la richiesta e fa firmare la lettera di garanzia a Luxottica, con la quale il dipendente si reca presso la banca per ottenere il prestito. Da sottolineare che Luxottica rimane estranea al processo di valutazione, affidandola a professionisti del settore, in modo da rimanere imparziale nei confronti dei propri dipendenti.

Luxottica è infine molto attiva anche nel campo della mobilità, in ottica zerosprechi (indicatore anche di una % di retribuzione bonus data al dipendente stabilita nel contratto integrativo) si preoccupa di diminuire al minimo le emissioni di Co2 derivanti dal tragitto casa-lavoro effettuato dai dipendenti. L'iniziativa ZeroCar fornisce ai dipendenti un parcheggio riservato all'interno del parcheggio aziendale, a quei dipendenti che viaggiano in gruppi di tre o più persone all'interno della stessa auto, premiando quindi il car-pooling. Per incentivare l'utilizzo delle corriere, tramite un accordo con Dolomitibus e Dolomiti Viaggi, sono state istituite delle nuove linee destinate ai

turnisti degli stabilimenti bellunesi (Falcade-Agordo ; Belluno-Agordo ; Feltre-Agordo ; Feltre-Sedico). Internamente all'azienda invece è nato un servizio di rateizzazione dell'abbonamento annuale: Luxottica anticipa integralmente l'importo dell'abbonamento alla società di trasporti e trattiene in dodici mensilità l'importo corrispondente al dipendente, consentendo un risparmio pari a circa due mensilità rispetto all'acquisto dei singoli abbonamenti mensili da parte del dipendente. Il servizio dal 2014 è stato esteso anche all'abbonamento dei figli dei dipendenti che si recano a scuola tramite mezzi pubblici.

4.3.1 Tecnologie a supporto del Welfare

Come riportato nei precedenti paragrafi lo strumento indispensabile per la gestione delle attività di welfare è il gestionale SAP, da poco implementato anche all'interno delle risorse umane.

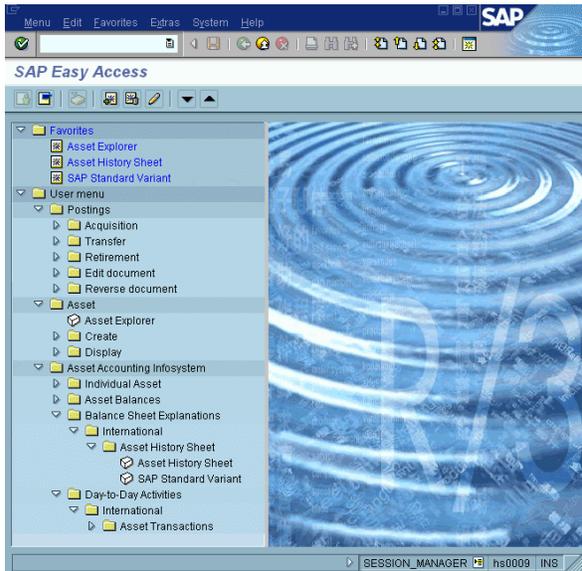


Figura 12: esempio di schermata iniziale di SAP HR
Fonte: www.sap-erp.com

Le funzionalità utilizzate dal personale che si occupa delle iniziative è principalmente di due tipi, contenuti all'interno della schermata iniziale del software:

- 1) Visualizzazione dipendenti: nei vari moduli sono indicate le generalità dei dipendenti, dai dati personali come nominativo, residenza e livello di istruzione a quelle specifiche della posizione lavorativa, dal centro di costo al livello e qualifica.



Figura 13: esempio della schermata Sap di visualizzazione dei dati del dipendente
Fonte: www.sap-erp.com

- 2) Estrazione dati, tramite delle query che possono essere preimpostate (in caso di utilizzi frequenti) o create al momento, attraverso l'inserimento delle voci utili ai fini della progettazione o del controllo delle iniziative welfare.

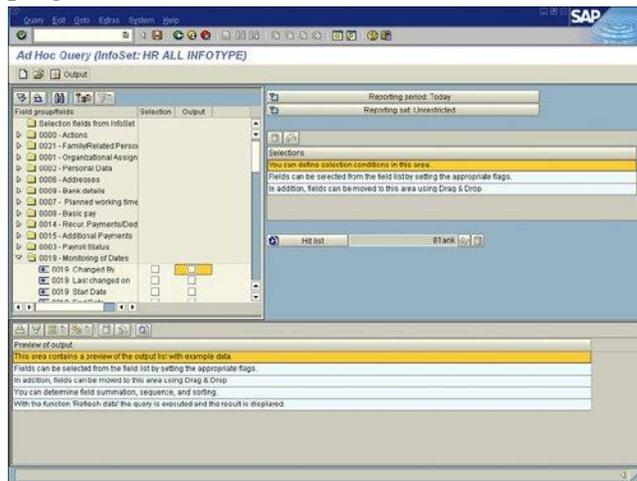


Figura 14: esempio di ad hoc query per l'estrazione dei dipendenti
Fonte: www.sap-erp-com

I dati estratti poi possono essere riportati in fogli Excel, indispensabili per le elaborazioni del caso. Le voci selezionate appaiono nelle colonne del file xls come intestazioni di tabella e le singole voci vengono poi riportate per ogni riga, come riportato nell'esempio sottostante:

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following columns: BKPF.BUKRS (Company Code), BKPF.GJAHR (Fiscal Year), GLFUNKALR (Ledger), BKPF.BELNR (Accounting Document Number), BKPF.BLART (Document Type), BKPF.BLDAT (Document Date in Document), BKPF.BUDAT (Posting Date in Document), BKPF.MONAT (Fiscal Period), BSIS.HKONT (General Ledger Account), BSIS.SHKZG (Debit/Credit Indicator), BSIS.DMBTR (Amount in Local Currency), BSIS.GSBER (Business Area), and BSIS.FIPOS (Commitment Item). The data is organized into rows, with the first row being a header and the subsequent rows containing individual data points.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
BKPF.BUKRS	BKPF.GJAHR	GLFUNKALR	BKPF.BELNR	BKPF.BLART	BKPF.BLDAT	BKPF.BUDAT	BKPF.MONAT	BSIS.HKONT	BSIS.SHKZG	BSIS.DMBTR	BSIS.GSBER	BSIS.FIPOS
Company Code	Fiscal Year	Ledger	Accounting Document Number	Document Type	Document Date in Document	Posting Date in Document	Fiscal Period	General Ledger Account	Debit/Credit Indicator	Amount in Local Currency	Business Area	Commitment Item
1000	2010	OF	0100009932	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	500.000		9630
1000	2010	BW	0100009932	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	500.000		9630
1000	2010	U1	0100009932	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	500.000		9630
1000	2010	OF	0100009933	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	500.000		9630
1000	2010	BW	0100009933	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	500.000		9630
1000	2010	U1	0100009933	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	500.000		9630
1000	2010	OF	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	H	25.000		9630
1000	2010	OF	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	25.000		9630
1000	2010	OF	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000191102	S	25.000		9400
1000	2010	U1	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000191102	S	25.000		9400
1000	2010	U1	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	25.000		9630
1000	2010	U1	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	H	25.000		9630
1000	2010	BW	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000191102	S	25.000		9400
1000	2010	BW	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	25.000		9630
1000	2010	BW	0100009934	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	H	25.000		9630
1000	2010	OF	0100009935	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	19.380		9630
1000	2010	BW	0100009935	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	19.380		9630
1000	2010	U1	0100009935	AB	2/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	19.380		9630
1000	2010	OF	0100009936	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	15.500		9630
1000	2010	BW	0100009936	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	15.500		9630
1000	2010	U1	0100009936	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	15.500		9630
1000	2010	OF	0100009937	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	0.780		9630
1000	2010	OF	0100009937	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	0.780		9630
1000	2010	OF	0100009937	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	0.780		9630
1000	2010	OF	0100009937	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	0.780		9630
1000	2010	OF	0100009937	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	0.780		9630
1000	2010	OF	0100009937	AB	1/17/2010	1/1/2010	01	0000165030	S	0.780		9630

Figura 15: esempio di estrazione da SAP riportata in Excel
Fonte: www.sap-erp-com

Attraverso le funzionalità di Excel i dati vengono puliti, filtrati e vengono create delle tabelle pivot in grado di fornire risultati chiari e riportabili in grafici e tabelle poi riproposti in power

point, di modo da essere discusse all'interno dei vari HR meeting tra direttori di funzione e gli HR manager di ogni stabilimento produttivo.

Excel fa inoltre da collante con le tecnologie utilizzate dai fornitori: tramite una chiave comune (di solito il codice fiscale dei dipendenti) è possibile integrare i dati comunicati da questi con quelli forniti dal gestionale dell'azienda. Un esempio è il rapporto con Dolomitibus, azienda che si occupa del trasporto dei dipendenti che si recano a lavoro tramite mezzi pubblici: fornisce a Luxottica I dati contenenti le tipologie di abbonamento utilizzate, il periodo di validità e il costo da loro sostenuto e questi dati vengono poi integrati con I dati personali dell'azienda che è in grado di stabilire la percentuale di dipendenti di ogni località che utilizzano il servizio, ripartendola per turni di lavoro ed età.

Il lavoro in Excel però non è solo di elaborazione, spesso è indispensabile anche un'attività di data entry per l'inserimento delle informazioni provenienti dagli stessi dipendenti, come le domande di borse di studio e rimborso libri, che fino al 2014 sono avvenute tramite documentazione cartacea.

4.4 Intervista al fondatore e agli HR manager

Il welfare in Luxottica, come già detto, è un percorso che parte da lontano. La volontà dell'imprenditore di puntare sulla soddisfazione del personale come chiave del successo d'impresa è ben chiara nell'intervista a Leonardo Del Vecchio contenuta nel libro di Brunetti e Camuffo; l'intervista risale al 1999 ma sono già chiari i pilastri su cui verrà fondato il Piano Welfare Luxottica: soddisfazione dei lavoratori, coinvolgimento dei sindacati e benefit legati al successo dell'azienda.

“Alla base del successo che Lei ha avuto e continua ad avere nel rapporto con i suoi collaboratori mi sembra che vi sia il rapporto di condivisione dei programmi e delle azioni che ha saputo creare con queste persone, il non considerarli meri collaboratori?”

Non si può crescere senza condividere con il management i programmi e gli sviluppi dell'azienda: è impossibile. E non è tutto! Le posso aggiungere una cosa curiosa: io dopo vent'anni che lavoravo qui ho incominciato a parlare in dialetto con i miei dipendenti, perché ero convinto che fosse meglio parlare la loro lingua, e così ho imparato il dialetto. Sono arrivato ad Agordo che parlavo milanese, e dopo vent'anni parlavo veneto, sapevo che parlare la loro lingua ci avrebbe avvicinati di più

Una volta arrivato ad Agordo, in un ambiente per Lei nuovo, come è riuscito a creare questa condivisione, questa partecipazione totale? La gente del luogo com'era? Favorevole, sfavorevole? Come si è inserito? Ha trovato difficoltà e, se sì, come le ha superate?

Devo dire che il luogo dove siamo arrivati era un paese turistico per due mesi all'anno e per gli altri dieci era un paese deserto, perché molti lavoravano in miniera. Ad Agordo, infatti, c'era una scuola di periti minerari. I giovani andavano a lavorare in miniera, oppure andavano a lavorare a Cortina, negli alberghi, durante l'inverno, e a far gelato, in Germania, durante i mesi estivi. Quindi rimanevano praticamente i vecchi e i bambini, era un paese deserto. La fabbrica inizialmente era vista male, freddamente. La fabbrica era un disturbo. Ma quando gli operai sono venuti a lavorare si sono affezionati subito. In questo senso ho trovato molta disponibilità, molto attaccamento alla fabbrica. Inizialmente entravano con una certa circospezione e con poco interesse, però riuscivano in breve tempo ad integrarsi.

Lei è sempre stato molto sensibile alle esigenze dei lavoratori, no?

Se l'operaio lavora con piacere questo ha un influsso positivo anche sull'azienda, quindi per l'interesse dell'azienda faccio l'interesse del dipendente. Io in azienda sono tranquillo, quando

creo le condizioni che evitano lo scontento dei lavoratori e portano quindi ad un prodotto migliore.

Ricordo con curiosità, mi sembra nel maggio del 1993, il rinnovo del vostro integrativo aziendale- Eravamo alla vigilia dell'accordo Ciampi, del luglio del 1993 con i premi di produttività e voi rinnovaste il contratto integrativo aziendale con un premio di produzione in cifra fissa per tutti... Questo rientra nella stessa prospettiva, cioè quella di rapportarsi al sindacato per salvaguardare i rapporti con i lavoratori?

Il rapporto con il sindacato per me è importantissimo. Per esempio, in un recente rinnovo del contratto integrativo aziendale, dopo tre mesi di trattativa, mi giunse voce che il sindacato voleva scioperare. Allora io ho parlato con il dottor Chemello e gli ho detto “voi avete spiegato al sindacato il nostro settore, il nostro mercato?”. Credo, e ne sono fermamente convinto, che sia importante per il sindacato conoscere la nostra realtà, perché se loro guardano i bilanci solamente e li vedono floridi, pensano che quelli siano solo risultati produttivi. Invece, bisogna spiegare loro che il nostro è un bilancio consolidato che riunisce i valori di tre aziende, una di produzione, una di distribuzione nei vari paesi, e quindi ogni paese ha il suo bilancio separato, e poi un'impresa di distribuzione al dettaglio con 800 negozi, che compra da noi, ma può comprare anche da altri, e ha anch'essa il suo bilancio. Ciascuna di queste aziende ha le sue caratteristiche e deve dare profitto; quindi in realtà sono tre aziende messe insieme. Se la Fiat avesse produzione di macchine ma anche produzione di acciaio, con aziende diverse, il sindacato non potrebbe pretendere l'utile che deriva dalla produzione di macchine. Allora cosa ho fatto? Ho chiamato i sindacati, dopo 25 anni e forse più che non parlavo direttamente con loro, perché non ho mai interferito nel rapporto con il sindacato, anche quando l'azienda era più piccola di adesso, e dopo 25 anni ho detto “desidero parlare con il sindacato, così posso spiegare il settore degli occhiali”. Sono venuti volentieri e così ho illustrato loro la situazione mondiale, ho spiegato il mercato, poi ho lasciato trarre a loro le conclusioni e continuare la discussione con i manager a cui è affidato questo compito. Ho solo voluto spiegare al sindacato la situazione del mercato: i tedeschi, i francesi e la nostra produzione rispetto a loro. Venti anni fa i tedeschi erano usciti dal mercato perché erano troppo poco competitivi, e i francesi erano i più bravi, noi eravamo solo terzi dopo gli spagnoli. Poi gli spagnoli sono usciti, così anche i francesi, e siamo rimasti solamente noi italiani. Oggi però c'è la concorrenza dei cinesi, non più dei giapponesi, dei cinesi, che sicuramente entro una decina d'anni verranno a darci fastidio sul mercato. Quindi dovremo

confrontarci con loro. Purtroppo il nostro costo del lavoro è pari a 10 volte quello dei cinesi. Sulla base di queste indicazioni li ho invitati a riflettere e trarre le loro conclusioni.”¹⁴²

Da queste ultime parole si capisce l'importanza del coinvolgimento sindacale in Luxottica, che viene visto come l'indicatore del benessere dei lavoratori, ogni iniziativa pertanto, non può esimersi da una co-partecipazione con esso. Questa volontà dell'azienda è esplicitata anche nelle parole di Piergiorgio Angeli, direttore delle risorse umane operation, in un'intervista rilasciata a Pier Francesco Acquaviva e Guido Gaetano Rossi Barattini nel 2010:

“Dottor Angeli, osservando il suo passato vorremmo chiederle qual è a suo parere il ruolo delle organizzazioni sindacali?”

Svolgo il mio mestiere con la convinzione che il coinvolgimento dei lavoratori e del sindacato, con la valorizzazione delle conoscenze collettive e la fiducia reciproca, possono diventare risorse essenziali sulla via alta della competizione. Ciò presuppone un'evoluzione delle relazioni industriali verso un superamento di preconcetti pregiudiziali, una disponibilità a compromessi utili e non formalistici, una volontà di costruire in azienda coesione e fiducia reciproca, il tutto per costruire relazioni stabili e utili sul presupposto di comportamenti coerenti nel tempo. Il nostro modello di welfare aziendale si propone di andare in quella direzione, attivando un sindacato portavoce di nuovi valori, in grado di partecipare con l'azienda a creare delle relazioni industriali che siano veramente utili, ossia, che corrispondano alla cultura e agli interessi dell'impresa e dei lavoratori. Un sindacato che partecipa in sede congiunta a iniziative sui versanti dell'assistenza, della salute, dello studio, qualificandone i contenuti e impegnandosi a creare le condizioni che consentano di finanziarle, è un sindacato che rappresenta in modo nuovo gli interessi dei lavoratori e che, nel contempo, si propone in modo nuovo nella sua interlocuzione con l'azienda.

Ha parlato del vostro sistema di welfare aziendale: come è nato e come si è evoluto?

Il percorso intrapreso a fine 2008 da Luxottica e dalle organizzazioni sindacali di categoria Filtra, Femca, e Uilta, in materia di welfare, matura in uno scenario caratterizzato da una progressiva diminuzione del potere d'acquisto effettivo dei salari, pur a fronte di una dinamica salariale nominale positiva di cui i nostri dipendenti hanno beneficiato attraverso i vari sistemi premianti. Si è trattato quindi di ragionare su contenuti che rispondevano a bisogni dei lavoratori, che poi la crisi economica in atto ha reso ancor più evidenti. L'idea cardine è stata quella di affrontare il

¹⁴² Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali di G. Brunetti e A. Camuffo – ISEDI (2000)

tema della conservazione del potere d'acquisto integrando gli schemi convenzionali d'impostazione delle politiche salariali con modalità che privilegino l'offerta di beni e servizi non monetari.

Ci può spiegare brevemente il funzionamento del modello da voi introdotto?

Con l'accordo firmato nel febbraio 2009, azienda e organizzazioni sindacali, si impegnano a creare le condizioni per finanziare il programma di welfare. Quest'ultimo passaggio è alla base del protocollo di intesa del progetto che prevede l'istituzione di un nuovo soggetto di relazioni industriali, consistente in un organismo di governance bilaterale deputato a individuare gli interventi gestionali utili a conseguire migliori performance da cui ricavare risorse da investire in programmi di welfare e decidere l'allocazione di tali risorse in funzione delle necessità dei dipendenti e in base a criteri scientifici di ottimizzazione degli investimenti.

Quali sono state le reazioni delle sigle sindacali e dei lavoratori alla vostra proposta di welfare aziendale?

Come si diceva le nostre relazioni industriali sono improntate alla ricerca di una condivisione. La conferma di questa linea si ritrova all'interno del nostro protocollo di intesa firmato a febbraio 2009; ed è tanto più importante in quanto è stato firmato unitariamente pur in un momento di difficoltà dei rapporti tra le confederazioni sindacali nazionali. La partecipazione unitaria alla elaborazione e condivisione dei contenuti dell'accordo, anche dopo la rottura confederale sull'accordo del 22 gennaio, è significativa.

L'accordo avrà seguito anche dopo la fine del periodo di crisi?

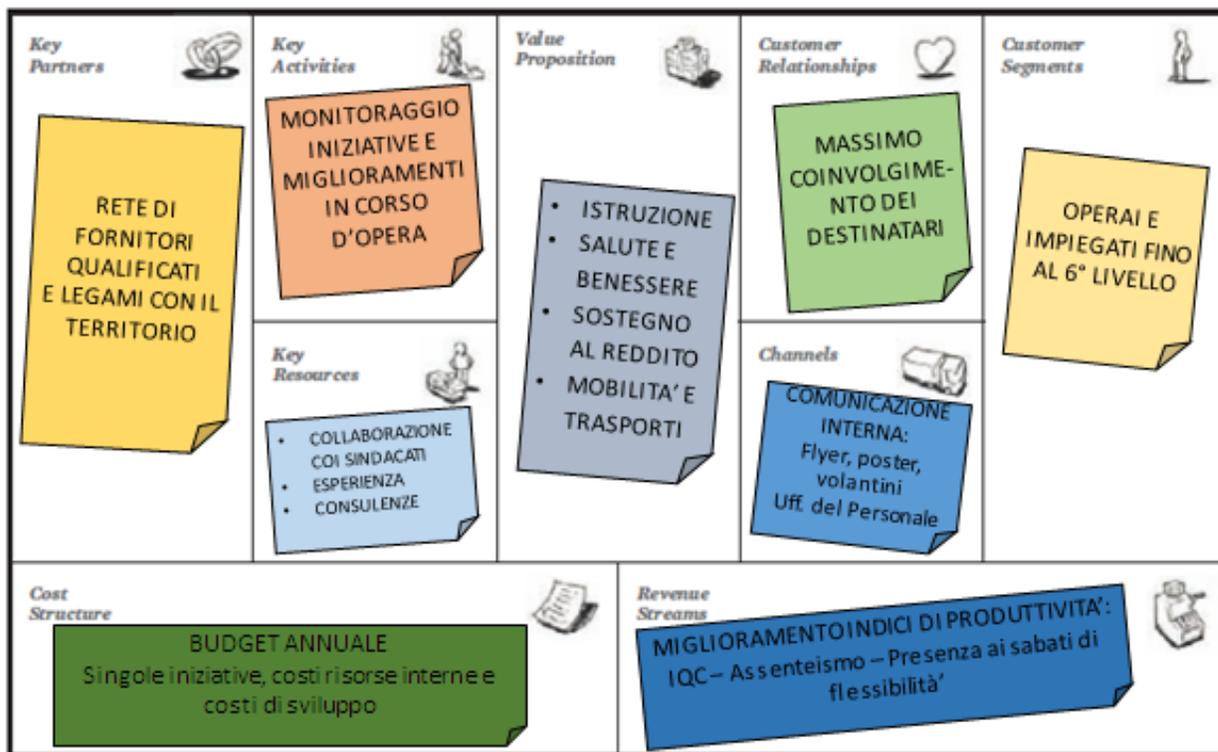
Con il protocollo di intesa del febbraio 2009 e il successivo accordo sottoscritto a dicembre del medesimo anno, è stato avviato un percorso che sta trasformando un progetto in un sistema. Siamo di fronte ad un sistema che non ha carattere contingente ma che risponde a bisogni dei lavoratori che la crisi ha reso più evidenti, ma che sono destinati a durare e a svilupparsi nel tempo. La declinazione che Luxottica ha fatto della parola welfare, vale a dire qualità del lavoro per migliorare la qualità della vita delle famiglie dei nostri dipendenti, è la sintesi di un programma destinato a durare negli anni...¹⁴³

Il welfare infatti, è cresciuto negli anni ed è diventata quella che in Luxottica viene definita "la terza gamba della retribuzione", una gamba complementare allo stipendio e ai sistemi di

¹⁴³ A colloquio con Piergiorgio Angeli, Direttore Risorse umane Operations, Luxottica Group S.p.A di P. F. Acquaviva e G. G. Rossi Barattini – All'interno di Adapt (2010)

incentivazione monetaria tradizionali come quelli previsti per gli straordinari. Anche i benefit nel campo dell'istruzione e della sanità non sono nati con l'obiettivo di sostituire il welfare pubblico, ma di trasferire potere d'acquisto in quelle aree in cui lo Stato non offre un servizio soddisfacente.

4.4.1 Business analysis: Canvas Model



Il welfare Luxottica è rivolto principalmente ai propri dipendenti, inizialmente rivolto ai soli tempi indeterminati si è allargato anche ai lavoratori temporanei, anche interinali. Essendo pensato come una forma di sostegno al reddito dei nuclei familiari dei propri lavoratori, le principali attività sono rivolte a operai e impiegati, fino al 6° livello.

Le attività sono frutto della collaborazione tra azienda e sindacato e attualmente sono orientati su quattro macro-aree: istruzione, salute e benessere, sostegno al reddito e mobilità e trasporti. Sulla base delle necessità dei lavoratori vengono studiati progetti ad hoc, necessità che vengono rilevate sia dal sindacato che tramite delle survey fatte dall'azienda.

Ogni nuova iniziativa è oggetto di comunicazione interna, tramite poster esposti all'interno dell'azienda e flyer lasciati nei luoghi di maggior passaggio. Ciascuna ha di conseguenza un logo che la contraddistingue e nelle locandine è spiegato il regolamento e le modalità di adesione. In caso di dubbi il dipendente si può rivolgere all'ufficio del personale, che viene costantemente aggiornato dai responsabili Welfare.

Uno degli scopi del Welfare Luxottica è avere il maggior numero di partecipanti ad ogni iniziativa, simbolo ne è il carrello della spesa, un paniere di beni donato dall'azienda ai propri dipendenti che ha registrato dal 2009 una percentuale di ritiri sempre maggiore del 99%.

I guadagni dati dalle politiche di Welfare non sono direttamente calcolabili, ma si può intuire una relazione tra l'aumento del budget destinato alle iniziative e il miglioramento di indici quali IQC, assenteismo e presenza ai sabati di flessibilità.

Risorsa chiave nelle politiche di Welfare è la non tassazione dei beni e servizi erogati, come da disposizione dell'art. 51 del TUIR. Questo permette all'azienda di trasferire ai dipendenti un valore netto, talvolta anche superiore alla spesa sostenuta. La normativa, come già detto in precedenza non è chiara, e sono indispensabili le risorse acquisite dal personale dell'azienda che si occupa di welfare unite alla consulenza di importanti fiscalisti di livello nazionale per non incorrere nelle sanzioni.

L'erogazione dei servizi è possibile inoltre grazie a una rete di fornitori creata in tutti i territori ove l'azienda è presente, che permettono un'immediata risoluzione delle criticità emerse in fase di progettazione e di erogazione delle iniziative.

Il Welfare in Luxottica, ha lo scopo di migliorare il benessere organizzativo, e da questo non può prescindere un attento monitoraggio e l'analisi della capacità dell'azienda di raggiungere i propri dipendenti: se un'iniziativa non raggiunge i risultati voluti è necessario capirne subito le motivazioni e modificare quindi la stessa, sia dal punto di vista della comunicazione interna, sia le modalità di erogazione o i criteri di accesso. Il pericolo è quello infatti di sprecare risorse senza dare un reale beneficio ai propri dipendenti.

L'azienda, già prima di proporre un'iniziativa, ne calcola il possibile bacino d'utenza. Lo fa tramite estrazioni puntuali dal suo gestionale (SAP, modulo HR) e tramite l'utilizzo di altri database, sia in suo possesso, come ad esempio la piattaforma UniSalute, in cui i dipendenti inseriscono il proprio nucleo familiare; sia esterni, chiedendo i nominativi degli studenti alle scuole o gli abbonati al servizio di trasporto pubblico locale, incrociando poi i dati con quelli già in suo possesso.

In base alla natura dell'iniziativa, l'output fornito è di varia natura, che può essere:

- Di tipo manuale come nel corso di preparazione ai test universitari, dove gli studenti comunicano tramite e-mail la loro candidatura e firmano la loro presenza in un registro creato ad hoc, o degli stage estivi avviati all'interno di Luxottica
- Di tipo automatico, ovvero dove i dati vengono registrati dagli aderenti direttamente attraverso un sito internet predisposto dall'azienda, ed è il caso del summer camp, il carrello della spesa, il rimborso dei libri di testo e le borse di studio
- Registrati da aziende terze partnership di Luxottica nell'erogazione di beni e servizi, attraverso gestionali e software di loro proprietà, che vengono poi trasmesse all'azienda sotto forma di fogli di lavoro in Excel, in modo da essere immediatamente elaborati dal team interno ed esposti in sede di coordinamento tra i responsabili delle risorse umane. E' il caso del Microcredito, del servizio di trasporto e della digital education.

I dati elaborati vengono confrontati con quelli degli anni precedenti, generalmente attraverso tabelle o grafici in Power Point, ed esposti dal responsabile welfare alla direzione delle risorse umane e ai sindacati aziendali, anche con aggiornamenti giornalieri, di modo da poter individuare subito dei correttivi in caso di risultati non soddisfacenti.

I legami con il territorio sono indispensabili per poter attuare il Welfare così come è stato concepito dalla dirigenza: basti pensare al modulo "istruzione", senza un coinvolgimento degli istituti scolastici non sarebbe possibile istituire delle politiche ad hoc per migliorare la rendita scolastica degli studenti del territorio, né contrastarne l'abbandono scolastico. Altro esempio è la parte di "mobilità e trasporti", dove vi è la necessità di una stretta collaborazione con le società di trasporto bellunesi, trentine e piemontesi per poter raggiungere in modo adeguato i dipendenti dislocati attorno agli stabilimenti produttivi.

I costi del welfare vengono preventivati di anno in anno attraverso il budget previsionale, che comprende tutte le voci di costo, dal personale interno alle nuove iniziative che verranno progettate l'anno successivo. Il numero delle iniziative e la loro partecipazione sono cresciute di anno in anno e di conseguenza anche il budget ha richiesto investimenti crescenti.

4.5 Benefici del welfare in Luxottica

Come detto in precedenza, alla base del Sistema Welfare Luxottica c'è un impegno forte delle parti a creare le condizioni per generare risorse a sostegno delle diverse iniziative. Questo sistema si propone di autofinanziarsi, attingendo alle somme ricavate da incrementi di produttività ed efficienza relativi alla qualità. Il welfare diventa così una pratica effettiva e non contingente, finanziariamente sostenibile. Lo strumento attraverso il quale vengono valutati il risparmio di risorse e le efficienze generate, è l'indice IQC, (Internal Quality Cost). Questo indice è calcolato nel seguente modo:

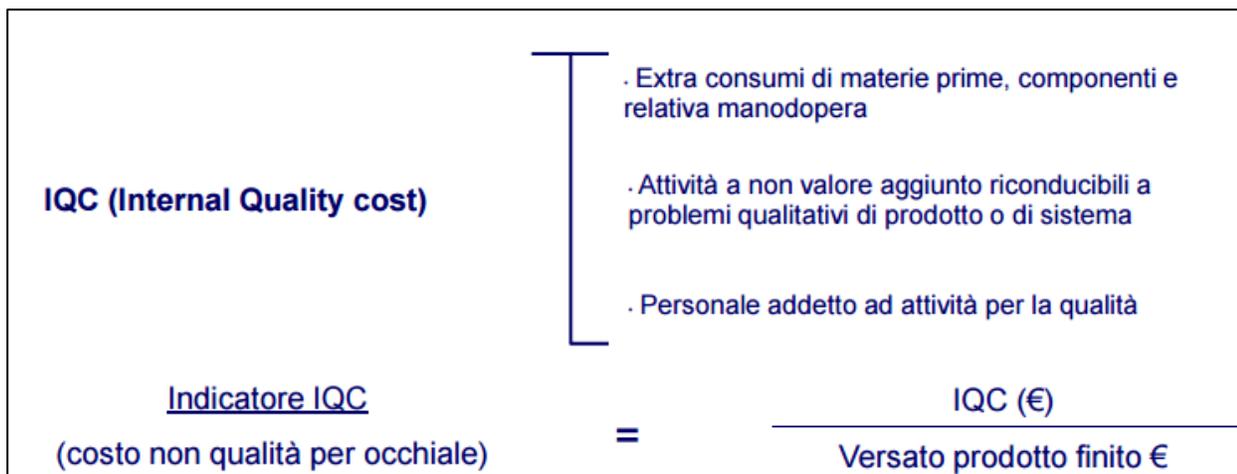


Figura 126: Calcolo dell'Internal Quality Cost

Fonte: presentazione Luxottica (Modena, aprile 2012) in <http://www.fmb.unimore.it/>

Come il welfare infatti l'indice IQC è migliorato negli anni e questo ha permesso di incrementare il budget dagli iniziali due milioni di euro, per tutti i plant italiani¹⁴⁴, allargando il numero e il peso delle iniziative descritte in precedenza.

¹⁴⁴ Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica di M. Biagi - Diritto delle Relazioni Industriali (n. 1/2010)

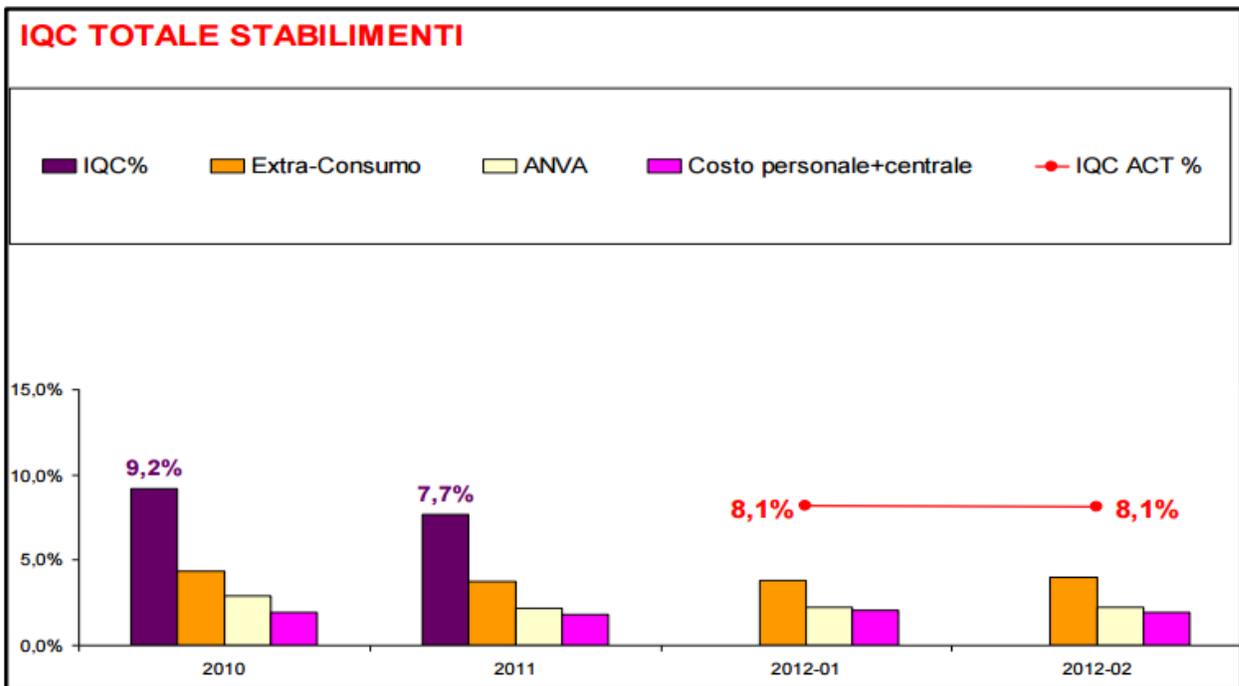


Figura 17: IQC degli stabilimenti Luxottica – 2010-feb2012)

Fonte: presentazione Luxottica (Modena, aprile 2012) in <http://www.fmb.unimore.it/>

Anche se l'IQC è collegato direttamente al welfare aziendale, non è l'unico fattore su cui si possono verificare gli effetti di questa politica. Altro indicatore fondamentale infatti è quello che riporta l'assenteismo, calcolato su malattia e infortuni; l'assenteismo di per sé è una fonte di costo diretta e indiretta per l'azienda.

Diretta perché comporta:

- Un costo per la prestazione non erogata, anche in termini organizzativi
- Una spesa per la sostituzione del personale assente
- Una perdita in termini produttivi
- L'interruzione della normale attività lavorativa

Indirettamente poi sono rilevabili anche altre tipologie di costi:

- L'insoddisfazione della persona che deve sostituire il collega
- Una possibile qualità del prodotto/servizio minore e la conseguente minore soddisfazione del cliente

Come si può notare dal grafico sottostante, l'indice dell'assenteismo, calcolato su malattia e infortunio, è diminuito negli anni in cui il welfare aziendale ha prodotto i suoi effetti:

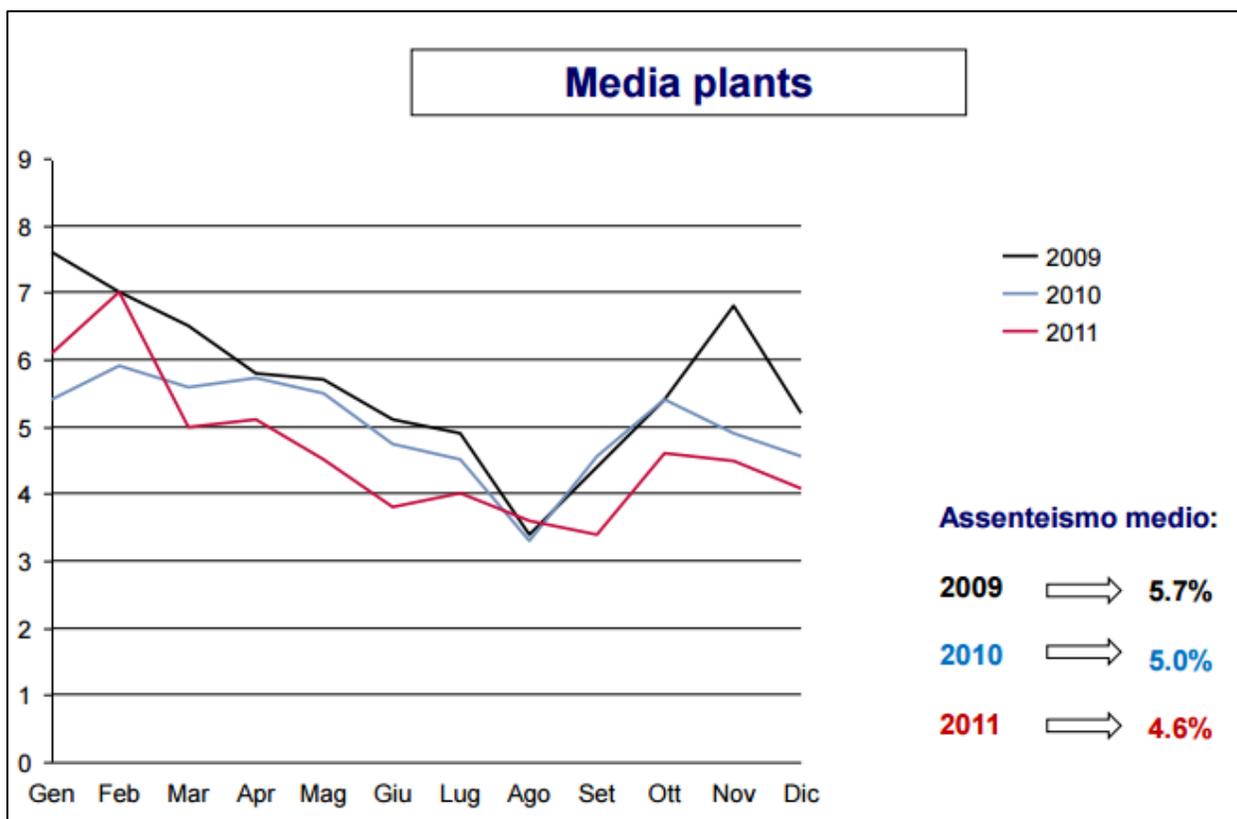


Figura 138: Assenteismo medio nei plant italiani di Luxottica

Fonte: presentazione Luxottica (Modena, aprile 2012) in <http://www.fmb.unimore.it/>

Proprio sull’assenteismo si è voluto puntare anche col nuovo contratto integrativo: i lavoratori che non produrranno nemmeno un’assenza nel corso dell’anno riceveranno un bonus di 500€, da 1 a 24 ore 300 euro, da 25 a 55 ore 200 euro¹⁴⁵. Uno stimolo in più dato ai lavoratori per diminuire l’assenteismo aziendale.

Altro indice che può misurare i benefici del Welfare è la presenza media dei lavoratori nei sabati di flessibilità. L’azienda in questo caso “allunga” le festività invernali o estive ai propri dipendenti, o aggiunge ferie tra due giorni festivi e in cambio chiede ai propri lavoratori di recarsi a lavoro durante i sabati nei periodi in cui è richiesta una maggiore produttività. In un clima di malessere organizzativo, i lavoratori utilizzerebbero le proprie ore di permesso per dedicarsi a famiglia o interessi personali, mentre, in un clima di co-partecipazione e di senso di appartenenza all’impresa la percentuale di lavoratori presenti aumenta.

¹⁴⁵ <http://www.cislveneto.it/Rassegna-stampa-Veneto/In-Luxottica-ora-si-premia-l-efficienza-di-stabilimento>

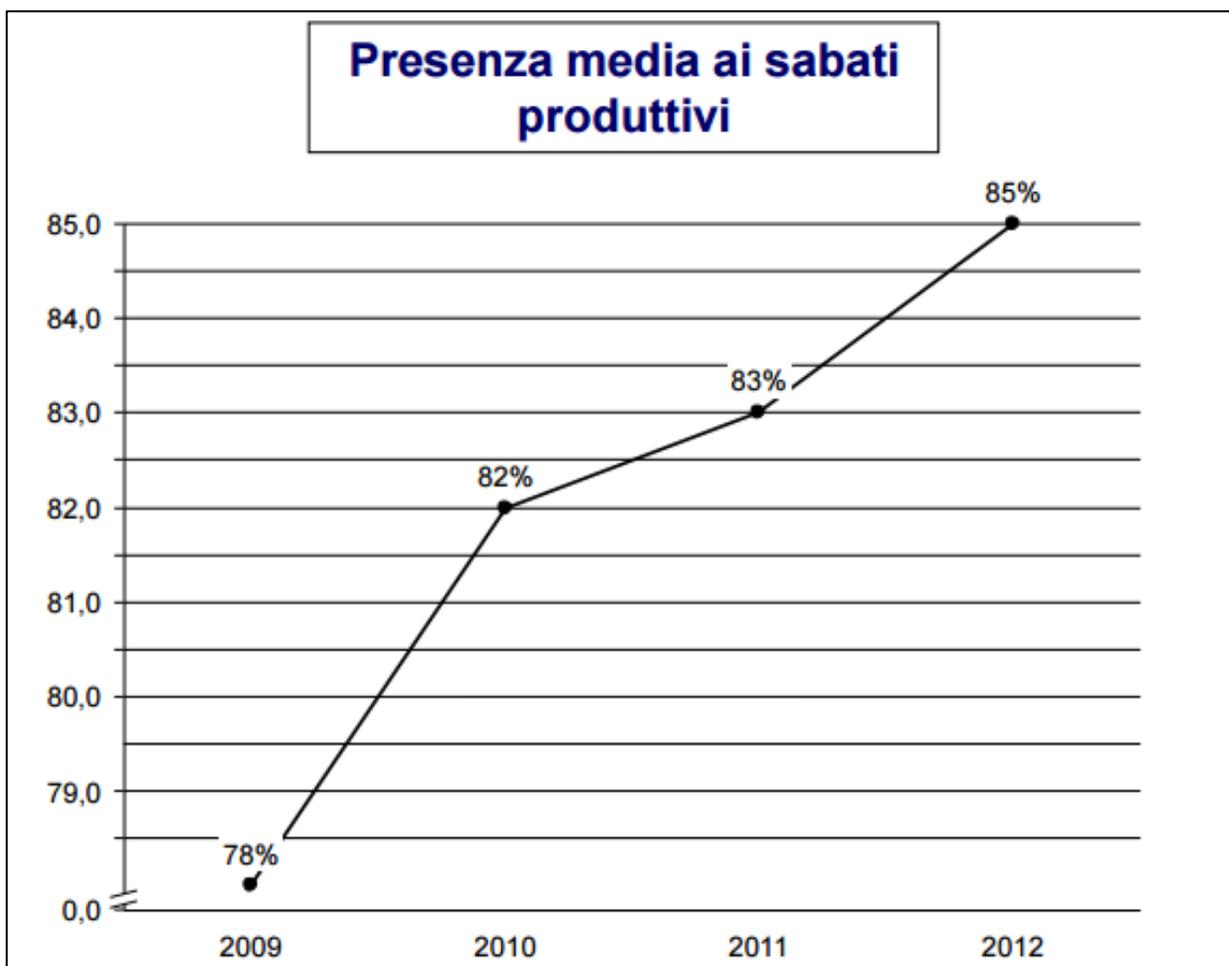


Figura 14: presenza media dei lavoratori nei plant italiani nei sabati di flessibilità

Fonte: presentazione Luxottica (Modena, aprile 2012) in <http://www.fmb.unimore.it/>

Come si può vedere dal grafico sopra, anche l'indice di presenza nei sabati lavorativi è migliorato nel periodo in cui il welfare aziendale è stato introdotto in azienda.

Trovare una correlazione esatta tra welfare e questi indici non è possibile, cioè non sono mero effetto delle politiche aziendali, ma anche di fattori interni ed esterni all'azienda che esulano dalle responsabilità del management d'impresa. Certo è che il welfare non può fare altro che migliorare il clima aziendale ed è indubbiamente uno dei fattori che ha portato Luxottica a migliorare questi indicatori di efficienza.

CONCLUSIONE

Il welfare pubblico in Italia è cresciuto sempre di più dall'inizio del novecento fino agli anni 1960-1970, in cui ha raggiunto un periodo di crisi dovuto all'aumento dell'età media della popolazione con la conseguente richiesta di maggiori servizi a fronte di una diminuzione del numero dei soggetti attivi; a questo si è aggiunto il fenomeno di trasformazione dei rapporti familiari, con le donne che si sono affacciate al mondo del lavoro e che hanno creato la domanda di nuove tutele sociali. Le politiche pubbliche quindi hanno dovuto intraprendere un cammino di contenimento delle spese e si sono sviluppati i primi esempi di vero e proprio welfare aziendale di cui Olivetti ne è il precursore. In realtà, le prime iniziative dei datori di lavoro a favore dei propri dipendenti, risalgono ai primi anni del novecento, con le company town, aziende in cui il proprietario, attorno alla fabbrica, ha costruito dei complessi residenziali e una serie di servizi a favore delle famiglie per attrarre la manodopera e trattenerla poi una volta formata. In questo modo l'imprenditore si assicurava che le sue risorse rimanessero embedded nel territorio e nella fabbrica. Nell'elaborato è citato il caso del villaggio Crespi d'Adda, nel vicentino, tutt'ora patrimonio Unesco.

Da Olivetti in poi il welfare privato è cresciuto sempre di più, attraverso il concetto di benessere organizzativo, il quale sostiene che le persone se stanno bene in azienda rendono di più da un punto di vista produttivo, perché si sentono parte dell'azienda stessa e il successo di questa diventa allo stesso tempo motivo di realizzazione personale e professionale. Su questo tema sono riportati nell'elaborato le ricerche di diversi sociologi internazionali, tutti concordi nel dire che l'ambiente aziendale è imprescindibile dalla sfera emozionale degli individui, che viene modellata sì dalle relazioni interne ed esterne all'impresa ma anche dagli artefatti, che Piccardo e Pellicoro definiscono "Espressivi, Ermeneutici e Comportamentali".

Il concetto di welfare aziendale negli ultimi anni si è evoluto anche in un concetto di territorialità: alcune aziende, oltre a farlo per i propri dipendenti, erogano dei servizi di welfare anche a favore del territorio, welfare aziendale che diventa quindi "welfare generativo": secondo questa teoria, non esiste solo un "raccolgere e redistribuire", ma anche "rigenerare, rendere e responsabilizzare", perché le risorse investite non verranno perse ma creeranno nuova ricchezza per i cittadini del territorio e l'azienda stessa.

Uno dei problemi per le aziende che vogliono proporre un proprio sistema di Welfare è la normativa vigente: il testo degli articoli del TUIR risale al 1986 e richiederebbe alcune modifiche; sono presenti inoltre, una serie di incertezze che spingono i datori di lavoro ad essere cauti e rendono il welfare aziendale ancora poco sviluppato soprattutto nelle piccole e medie aziende. Un esempio ne è l'art. 51, comma 2, lettera d), che non prevede l'agevolazione sul trasporto pubblico locale, ma solo per le navette private, disincentivando il trasporto pubblico che fornirebbe senza dubbio un impatto negativo minore nei confronti dell'ambiente e consentirebbe un controllo più puntuale evitando eventuali elusioni da parte del personale dipendente. Un primo passo in avanti è stato fatto con la legge di stabilità del 2016, che ha apportato rilevanti modifiche all'art. 51 del TUIR e ampliato il gruppo delle erogazioni agevolate aventi finalità sociali, educative ed assistenziali, in particolare alla lettera f) del comma 2 dell'art. 51 del TUIR viene ora operato solo un rinvio alle finalità dell'art. 100 e, conseguentemente, ai fini dell'esenzione, non è più richiesto che le spese in oggetto siano sostenute volontariamente dal datore di lavoro, viene esteso il beneficio previsto dalla lettera f-bis) a tutti i servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare, ai centri estivi e invernali e alle ludoteche e viene introdotta una nuova lettera f-ter), per favorire i servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti. La Legge di Stabilità reintroduce, inoltre, l'imposta sostitutiva del 10% sui premi di produttività erogati ai lavoratori dipendenti del settore privato, con la possibilità, al ricorrere di specifiche condizioni, di convertire il premio monetario in servizi welfare, i cosiddetti "fringe benefits". La volontà non obbligatoria del datore di lavoro, in particolare, apre una serie di possibili contrattazioni tra azienda e sindacati, infatti, mentre prima non era possibile prevedere un accordo scritto per quelle finalità previste nell'articolo 100 del TUIR, e dovevano quindi essere oggetto solo di fiducia reciproca, ora le due parti possono "sedersi ad un tavolo" per discutere di possibili manovre a beneficio dei dipendenti.

Una delle aziende che del welfare aziendale ha fatto uno dei suoi punti di forza ed è diventata nel tempo il modello a cui ispirarsi nel panorama italiano è Luxottica, azienda nata nel 1961 per mano di Leonardo Del Vecchio ad Agordo. E' stato proprio il territorio agordino uno dei punti chiave nella crescita dell'azienda: abbandonate le miniere della Valle Imperina, il territorio non offriva alla popolazione altre occupazioni al di fuori del settore primario e del turismo, Luxottica quindi ha potuto trovare agevolmente la manodopera adatta a rispondere alle esigenze dettate dalla domanda di espansione produttiva e con un rischio limitato che le risorse qualificate potessero lasciare l'azienda.

Come citato nell'elaborato, il welfare in Luxottica è nato nel 2009 con il carrello della spesa e il rimborso dei libri di testo e si è espanso negli anni comprendendo servizi per il sostegno del reddito, il sostegno dell'istruzione, interventi a favore di servizi di trasporto migliori e l'assistenza sanitaria. Per garantirne i benefici e non rendere infruttuosi gli investimenti fatti, oltre ad un attento monitoraggio fatto dal personale degli uffici HR presenti in azienda, nel 2013 è stata tenuta una survey interna, dove sono stati intervistati tutti i dipendenti Luxottica (circa 8000 dipendenti), sia sulla base della soddisfazione e il benessere percepito nel far parte dell'azienda, sia sulla soddisfazione riguardante il pacchetto welfare e le conseguenti richieste su un possibile sviluppo futuro, che ha determinato per l'azienda le principali aree in cui intervenire. I risultati sono poi, stati elaborati da un'azienda leader del settore che ha suddiviso le risposte in cluster a seconda dell'età degli intervistati, il genere, lo stabilimento, la situazione familiare e la qualifica, fornendo poi le elaborazioni ai manager di Luxottica che ne conservano segretamente i risultati. Questo tipo di indagini sono la base per un welfare efficace, dove la continua comunicazione tra management e impiegati/operai è messo alla base di ogni progetto di sviluppo, in quanto non sempre l'azienda e i sindacati riescono a carpire i veri bisogni dei lavoratori; un esempio ne è stata la nascita del microcredito aziendale. Una simile iniziativa era sì intuibile tramite analisi indirette (ad esempio vedendo il numero di dipendenti con la cessione del quinto dello stipendio in corso a causa di anticipi erogati dall'azienda) ma solo in questo modo è stato possibile capire l'ampiezza del fenomeno.

Un altro tema di interesse è il territorio, altro ambito in cui Luxottica (e non solo lei) si sta muovendo: sempre di più si coglie la necessità di aiutare lo sviluppo dei giovani, in particolare riguardo all'istruzione e il contrasto all'abbandono scolastico. Questo perché, anche grazie alla scarsa mobilità delle persone che contraddistingue la popolazione italiana, permette di ottenere nel futuro del personale maggiormente qualificato. Questa volontà in Luxottica la si percepisce anche dal rapporto con gli enti scolastici: prendendo come esempio l'ITIS Segato di Belluno, è stato dedicato un indirizzo di studi direttamente all'occhialeria, in modo da fornire tecnici specializzati in grado di svolgere determinate attività complesse anche senza dover sostenere un corso di studi universitario.

Il problema principale che riguarda il welfare rimane la non correlazione diretta tra costi e benefici in quanto, anche nel caso Luxottica, è sì vero che con il welfare determinati indici di produttività sono migliorati, ma potrebbero avere inciso anche altri fattori, come la crisi

economica che ha colpito in modo maggiore altri settori rispetto a quello dell'occhialeria o lo stesso ambiente di lavoro, dove i continui investimenti sulla formazione dei capi riguardo alla leadership hanno senza dubbio migliorato il clima aziendale (tutti i capi funzione hanno intrapreso un corso di formazione imposto obbligatoriamente dall'azienda per migliorare il rapporto con i loro sottoposti dal punto di vista sia relazionale che motivazionale).

Certo è che Luxottica è leader nel settore dell'occhialeria e leader nell'erogazione di servizi welfare, la correlazione non sarà diretta ma i benefici dati da questo tipo di investimento non possono che essere positivi. Altro dato che va citato, è una ricerca fatta dall'IRES (Istituto di ricerche economiche e sociali), assieme all'Università Politecnica delle Marche, che hanno compiuto un'indagine nazionale, pubblicata nel 2012, sulle forme assunte dal welfare aziendale e categoriale, coinvolgendo 318 aziende di grandi dimensioni (a riconferma delle difficoltà nell'attuazione di queste pratiche per le aziende di piccola pezzatura). Uno dei più rilevanti dati estrapolabili dallo studio è quello relativo alla diffusione del fenomeno: Il 92,5% delle aziende coinvolte ha infatti introdotto una qualche forma di interventi di welfare. Lo studio mostra inoltre come il welfare sia entrato a far parte in maniera importante della vita di molte imprese. È stato rilevato che circa il 37% delle grandi imprese offre come minimo quattro tipi diversi di prestazioni e un altro 43% fra le due e le tre¹⁴⁶. Questi dati enfatizzano il fatto che per essere grande azienda bisogna anche essere attenti ai bisogni dei propri dipendenti, perché il welfare aziendale (o meglio, i servizi erogabili mediante il welfare aziendale) sono un bisogno fortemente sentito dai lavoratori, che riconoscono un valore economico intrinseco ai servizi offerti e inconsciamente aumentano la propria produttività attraverso un miglior clima aziendale e rimangono maggiormente legati alla stessa, riducendo la possibilità di perdere le risorse formate e qualificate.

E' anche per questo che Luxottica ha nel suo interesse sviluppare ulteriormente il pacchetto di beni e servizi a favore dei suoi dipendenti, la survey in questo ha offerto senza dubbio notevoli spunti di riflessione.

Uno degli aspetti che viene richiesto dai propri dipendenti è l'aiuto per la gestione dei familiari non autosufficienti. Questo problema, si può distinguere in due tipologie:

- Non autosufficienza assoluta

¹⁴⁶ Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana di E. Massagli – Adapt Labour studies (n° 31/2014)

- Non autosufficienza temporanea

Attualmente con la polizza sanitaria attivata da Luxottica, è tutelata solamente la non autosufficienza assoluta sopravvenuta, ovvero vengono tutelati quegli assicurati che al momento della stipulazione della polizza sono considerati sani, ma che in un momento successivo, per un trauma o per la nascita di una malattia degenerativa, vedono venir meno la loro autosufficienza in modo permanente; la polizza inoltre copre solamente il dipendente, il coniuge (o il convivente) e i figli, lasciando scoperti i genitori. In questo l'azienda sta studiando nuove forme assicurative in modo da poter allargare ulteriormente l'aiuto per le famiglie e per risolvere un problema che, a causa del progressivo invecchiamento della popolazione, sta colpendo sempre più soggetti.

Un altro possibile miglioramento viene individuato nel microcredito: attualmente i 5.000€ proposti dall'azienda sembrano troppo pochi e le maglie con cui i dipendenti vengono giudicati idonei ad ottenere l'accesso al credito troppo strette.

Infine altro elemento di riflessione emerso dalla survey riguarda l'assistenza all'infanzia, tuttora non coperta dal pacchetto welfare ma presente in altre imprese. Le soluzioni in questo campo potrebbero essere molteplici: dall'asilo nido aziendale (sono noti i casi di Banca Mediolanum, Nestlè, Wind e Ferrero) alla contribuzione diretta per diminuire la spesa sostenuta dalle famiglie.

Quel che è certo è che il welfare in Luxottica o, come da loro definito all'interno del loro logo, il "Wellfare", è in continua espansione sia dal punto di vista del budget che nelle tecnologie a supporto, che sempre più spingono verso la digitalizzazione e alla riduzione del "cartaceo" prodotto", per rendere più efficienti i processi e migliorare le procedure di controllo da parte del team che si occupa dell'erogazione di queste iniziative.

BIBLIOGRAFIA

Acquaviva P. F. e Rossi Barattini G. G. "A colloquio con Piergiorgio Angeli, Direttore Risorse umane Operations, Luxottica Group S.p.A" – All'interno di Adapt (2010)

Alessandri G. e Monte R. "Il fenomeno dell'assenteismo aziendale: come gestirlo" – Bollettino ADAPT (2014)

Andersen G. E. "I fondamenti sociali delle economie postindustriali" – Il Mulino (2000)

Andreotti A., Mingione E. e Polizzi E. "Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion" - SAGE Journals (2012)

Avallone F. e Bonarretti M. "Benessere Organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche" – Rubbettino Editore (2003)

Avallone F. e Paplomatas A. "Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi" - Cortina Raffaello (2004)

Avallone F. e Paplomatas A. "Salute organizzativa nei contesti lavorativi" – Cortina ed. (2005)

Bernard C. "The function of Executive" – Harvard University Press (1938)

Bertin G. "Welfare e sviluppo locale" – Argomenti (n. 29/2010)

Bertin G. "Welfare regionale in Italia" – Edizioni Ca' Foscari (2012)

Biagi M. "Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica" - Diritto delle Relazioni Industriali (n.1/2010)

Bollizzoni D. "Gestione delle risorse umane" – Apogeo (2007)

Bonoli G. "Classifying Welfare State: A Two-Dimensional Approach" - Oxford University (1997)

Borzaga C. e Fazzi L. "Il ruolo del terzo settore" – in "La riforma dei servizi sociali in Italia" Carrocci (2004)

Borzaga C. e Fazzi L. "Manuale di politica sociale" - Franco Angeli (2005)

Braggion M., Campostrini S. e Bertin G. "Socio-economic differences in healthcare access from a welfare system perspective, Italy: 2007–2010" Oxford Journals (2013)

Brambilla A. "Una nuova formula di Welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti" – Giornata nazionale della previdenza (2012)

Bressan E. "Lo Stato sociale in Italia dal fascismo al secondo dopoguerra." – Cuemm (2009)

Brunetti G. e Camuffo A. "Del Vecchio e Luxottica: come si diventa leader mondiali" – ISEDI (2000)

Camuffo A. e Cappellari R. "Forall Pal Zilieri" – ISEDI (1997)

Cassese S. "Tendenze dei poteri locali in Italia" - Riv. Trim. dir. Pubbl. (1973)

Cella C. G. "Il Movimento Degli Scioperi Nel Xx secolo" – Il Mulino (1979)

Coleman J. S. "Foundations of social Theory" - Press of Harvard University (1990)

Costa C. e Gianecchini M. "Risorse umane. Persone, relazioni e valore" – McGraw-hill Education (2005)

De Filippo A. "Contenuti e tipi di welfare aziendale – in Welfare aziendale di T. Treu , Ipsoa Gruppo Wolters Kluwer (2013)

Deltedesco F. "L'artigianato della lana, della canapa e del cuoio a Fodóm" - Bertoncetto Artigrafiche (1995)

Ferrario A. A. "I redditi da lavoro dipendente e assimilati" – Giuffrè editore, Teoria e Pratica del diritto (2012)

Ferrera M. "Modelli di solidarietà" – Il Mulino (1993)

Ferrera M. "The Southern Model of Welfare in Social Europe" – Journal of European Social Policy (1996)

Fineman S. "Le Emozioni nell'Organizzazione" – Raffaello Cortina Edizioni (2009)

Focillo A. (Segretario confederale Uil) nell'Intervento alla tavola rotonda, il 24 giugno 2010.

Formisano V. "Analisi del clima organizzativo: il caso di un istituto di credito" – Rivista Minerva Bancaria (N° 1 del 2009)

Franco M. "Investire sul capitale umano: benessere organizzativo e soddisfazione lavorativa" – all'interno di Le opportunità oltre la crisi. Prospettive manageriali e strategie pubbliche dei Paesi dell'Europa del Sud, Società editrice Esculapio (2012)

Gagliardi P. "Artifacts as pathways and remains of organizational life" – all'interno di Symbols and artifacts, Walter de Gruyter (1990)

Gaiardo M. J. "L'Agordino e la sua storia attraverso le carte geografiche" - Istituto bellunese di ricerche sociali e culturali (1997)

Gatti M. "Welfare aziendale – La risposta organizzativa ai bisogni delle persone" – Libri Este (2014)

Gatti M. e Iannotta M. "Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana" – All'interno di Welfare Aziendale, Libri Este (2014)

Giorgi G. e Majer V. "Intelligenza organizzativa" – Giunti O.S. (2012)

Giovannetti M. "Ripensare allo sviluppo del welfare locale" – Cittalia (2012)

Goldoni L. "Un uomo che vede lontano" – Pubblicazione in occasione del trentennale Luxottica (1991)

Goleman D. "Intelligenza emotiva" – BUR Saggi Editore (1999)

Guiotto L. "La fabbrica totale, paternalismo industriale e città sociali in Italia" - Feltrinelli editore (1979)

Leibfried S. "Towards a European Welfare State?" - School of Economics and Management of Lisbona (1992)

Lombardo G. Viganò F. "Welfare aziendale e gestione dell'impresa socialmente responsabile" - all'interno di Welfare Aziendale di M. Gatti, Este (2014)

Lori M. "Villaggi operai e dintorni" – Prismi On line (2012)

Mallone G. "Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale" – All'interno di Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi (2013)

Mancuso F. "Nuova Schio" - Storia urbana (2/1977)

Mappelli V. "I sistemi di Governance dei Servizi Sanitari Regionali" - Formez (2007)

Marengon M. "Indagine su un distretto industriale montano: l'occhialeria del Cadore" – Università degli studi di Padova, tesi di laurea non pubblicata (1987-1988)

Massagli E. "Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana" – Adapt Labour studies (n° 31/2014)

Mayers C. "Psychological Conceptions in Other Sciences" - Clarendon press (1929)

Mayo E. "Social problems of an industrial civilization" - Division of research, Graduate school of business administration, Harvard university (1945)

Morandi R. "Storia della grande industria in Italia" – Einaudi (1959)

Musso S. "Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi" – Biblioteca Marsilio (2002)

Negri A. "Villaggio Operai" - Archeologia industriale (1983)

Oleari F., Patacchia L. e Spizzichino L. "Il Welfare in Europa: Elementi per un confronto." - Fondazione Zancan (2001)

Paciello D. "Comprendere la normativa in materia di welfare aziendale" - in Welfare Aziendale, Libri Este (2014)

Pesenti L. "i nuovi rischi sociali e il welfare contrattuale in Italia" - Libri Este (2014)

Piccardo C. e Pellicoro F. "L'organizzazione in scena" – Raffaello Cortina Editore (2008)

Ranci A. "Politica sociale. Bisogni sociali e politiche di welfare" – Il Mulino (2004)

Romeo R. "Breve storia della grande industria in Italia" - Edindustria editoriale (1967)

Rossi E. "La sostenibilità del welfare al tempo della crisi. Una proposta" – Diritto e società (2014)

- Sapori A. "I precedenti della previdenza sociale nel medioevo" - Previdenza Sociale (1939)
- Simon H. "How Complex are Complex Systems?" – Philosophy of science Association (1976)
- Soricelli G. "Dal decentramento al federalismo a Costituzione invariata: il conferimento di funzioni e compiti nel quadro del riordino dei rapporti tra Stato, Regioni ed enti locali alla luce del nuovo diritto" – Le Regioni (2000)
- Spencer Lyle M. Jr. e Spencer Signe M. "Competence at Work" - Human Resource Development Quarterly (1993)
- Strati A. "Estetica e organizzazione" – Mondadori Università (2008)
- Thompson J. D. "L'azione organizzativa" – Isedi (1991)
- Treu T. "Luxottica: contrattazione aziendale virtuosa" - Contratti & Contrattazione Collettiva (n. 11/2011) all'interno de Il Sole24Ore
- Treu T. "Welfare Aziendale, migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti" – Walters Kluwer (2014)
- Valsecchi G. "Manuale per le professioni sociali e socio-sanitarie" - Hoepli (2015)
- Vecchiato T. "Welfare generativo: da costo a investimento" – all'interno di “vincere la povertà con un welfare generativo”, rapporto 2012 Fondazione E. Zancan
- Verbist G., Forster F. M. e Vaalavuo F. "The impact of publicly provided services on the distribution of resources" – Oecd Social, Employment and Migration, Working papers (2012)
- Zalin G. "Dalla bottega alla fabbrica" - Franco Angeli Editore (1987)

SITOGRAFIA

<http://www.fmb.unimore.it/>

<http://www.luxottica.com/it/company/about-us/profilo>

<http://www.luxottica.com/it/company/about-us/storia/la-nostra-storia>

<http://www.luxottica.com/it/company/world/places/manufacturing>

http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/2013_luxottica_welfare_ita5giugno_2013.pdf

http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/nota_congiunta-integrativo_luxottica_30_10_2015.pdf

<http://www.sap-erp.com>

<http://www.secondowelfare.it/>

https://cdn.shopify.com/s/files/1/0174/6530/files/2013_10_29_-_PD_-_I_sistemi_di_welfare_aziendale__slides.pdf

<https://en.wikipedia.org/wiki/Steelcase>

<https://www.fondazionezoe.it/code/10971/Mission>

<https://www.fondazionezoe.it/code/10978/Zoe-Blog>

<https://www.fondazionezoe.it/code/11223/Fondazione-Zoe>

<https://www.fondazionezoe.it/code/17131/2015>

<https://www.gartner.com/>

<https://www.google.com/about/corporate/company/>

<https://www.salute.gov.it/>

<https://www.steelcase.com/eu-en/discover/steelcase/dealers/>

<https://www.wikilabour.it/benessere%20organizzativo.ashx>