



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN  
ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"LA LEZIONE DI ADRIANO OLIVETTI: IL WELFARE AZIENDALE E  
LA PARTECIPAZIONE NELLE IMPRESE WORKERS' BUY OUT"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF. SSA MARTINA GIANECCHINI**

**LAUREANDA: ANITA CEZZA**

**MATRICOLA N. 1065145**

**ANNO ACCADEMICO 2015 –2016**



*“Se saprai sognare senza fare dei sogni i tuoi padroni,  
Se saprai pensare senza fare dei pensieri il tuo scopo,  
Se saprai confrontarti con la Vittoria e la Sconfitta  
E trattare questi due impostori allo stesso modo  
[...]*

*Tua sarà la Terra e tutto ciò che possiede,  
E, cosa più importante, sarai un Uomo, figlio mio!”  
(Rudyard Kipling, Se)*

*Ai miei genitori,  
a mia sorella, a mia nipote,  
a mia nonna, ai miei zii.*



## INDICE

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo I: ADRIANO, VALORI, STAKEHOLDERS .....</b>	<b>3</b>
1.1 Premessa.....	3
1.2 Storia di Adriano Olivetti e dell'azienda .....	3
1.2.1 Biografia di un imprenditore illuminato .....	3
1.2.2 Storia aziendale.....	5
1.3 Il rapporto fabbrica - lavoratori.....	7
1.3.1 La vita di fabbrica e la vita autentica .....	7
1.3.2 Il welfare olivettiano .....	7
1.3.3 La bellezza e la cultura in fabbrica e grazie alla fabbrica.....	10
1.3.4 La formazione .....	11
1.4 L'Olivetti e i suoi stakeholders.....	13
1.4.1 La fabbrica e la Comunità.....	13
1.4.2 La cultura .....	14
1.4.3 L'idea della Fondazione .....	15
1.5 Conclusioni.....	16
<b>Capitolo II: LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA GESTIONE DELL'IMPRESA: IL FENOMENO DEL WORKERS' BUY OUT .....</b>	<b>17</b>
2.1 Premessa.....	17
2.2 Caratteristiche del Wbo .....	17
2.3 Il Wbo in Italia.....	19
2.3.1 La legge Marcora .....	19
2.3.2 Le particolarità del Wbo in Italia .....	20
2.4 Gli Employee Stock Option Plan.....	21
2.5 Il caso Kuni Sc.....	23
2.5.1 Storia del salvataggio.....	23
2.5.2 Cosa ci insegna l'esperienza della Kuni Sc .....	24
2.6 Conclusioni.....	26

<b>Capitolo III: IL WELFARE AZIENDALE CINQUANT'ANNI DOPO</b>	
<b>ADRIANO OLIVETTI: EVOLUZIONE E CASI .....</b>	<b>27</b>
3.1 Premessa.....	27
3.2. Il welfare aziendale tra storia e politiche attuali.....	27
3.2.1 L'evoluzione del ruolo del welfare aziendale dagli anni trenta ad oggi.....	27
3.2.2 Welfare aziendale: cos'è e come si articola.....	29
3.2.3 Come attuare le politiche di welfare aziendale .....	30
3.3 Casi aziendali.....	33
3.3.1 Il caso Luxottica Group .....	33
3.3.2 Il caso Cucinelli Spa .....	35
3.4 Conclusioni.....	39
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>43</b>

## INTRODUZIONE

Molte sono le parole che in più di cinque decenni sono state spese per tentare di spiegare la figura e il genio di Adriano Olivetti, ma mai più che ora i valori e i concetti espressi da un uomo che aveva fatto di un progetto mille applicazioni potrebbero rappresentare un'ancora di salvezza. Come ci suggerisce Gustavo Zagrebelsky nella presentazione a *Le Fabbriche di Bene* (2014, p.33) “L’attuale Olivetti renaissance è significativa; è un segno dei tempi” riferendosi ai nostri tempi, quelli in cui il potere esercitato dalla finanza globalizzata è in grado di influenzare destini di milioni di persone e il profitto ha la priorità sui diritti dei lavoratori. “Quando un sistema globale di potere e di governo entra in crisi – ci dice il costituzionalista – l’uscita è sempre l’emergere di forze autonome dal basso, dalle realtà locali”, e cos’altro, se non i valori olivettiani possono rappresentare questa rinascita dal basso, un punto di partenza per dare alle risorse umane, alle persone, la centralità che meritano, su esempio di ciò che avveniva nella Olivetti dell’epoca adrianea e come si avrà modo di spiegare nel primo capitolo. I valori olivettiani oggi, in tempi di crisi, iniziano a concretizzarsi con il fenomeno del Workers’ Buy Out (da qui in avanti Wbo), ovvero i salvataggi delle imprese in fallimento da parte dei propri dipendenti che, vedendo a rischio i propri posti di lavoro, si rimboccano le maniche e cercano di continuare l’attività aziendale. Nel secondo capitolo saranno affrontate le origini e le motivazioni del Wbo e sarà trattato il caso della Kuni Sc, cooperativa del basso veronese fondata e gestita dai propri lavoratori. Infine, nel terzo capitolo, ci si focalizzerà sull’articolazione delle politiche di welfare aziendale e sul modo migliore per attuarle. Si cercherà di proiettare cinquant’anni avanti il modello olivettiano, evidenziando analogie e differenze con le attuali pratiche di people care, work-life balance, cogestione sindacale, rapporto con la comunità locale, formazione, grado di corresponsività adottate da due grandi società italiane, Luxottica Group e Cucinelli spa. Le iniziative della prima sono finalizzate da un lato a favorire un maggior benessere ed equilibrio tra vita privata e vita lavorativa dei dipendenti ma soprattutto a garantire un maggior commitment, l’engagement dei lavoratori e la realizzazione di particolari obiettivi aziendali. Ad essere ricercati dall’imprenditore ‘filosofo’ Brunello Cucinelli, come si avrà modo di spiegare, sono per lo più riconoscimento, legittimazione, stima dalla comunità locale e dalla clientela.



# Capitolo I:

## ADRIANO, VALORI E STAKEHOLDERS

### *1.1 Premessa*

In questo capitolo sarà analizzato l'approccio dell'azienda agli stakeholders interni ed esterni nell'era adrianea, più precisamente il periodo che intercorre tra il 1946 e il 1960. Si presenteranno i valori di un imprenditore che già negli anni quaranta aveva intuito le potenzialità di una gestione aziendale che andasse al di là delle performance economico-finanziarie. L'attenzione data ai lavoratori, visti prima di tutto come persone, aveva da un lato lo scopo di affermare valori di solidarietà e di giustizia sociale, ma dall'altro rappresentava un innovativo approccio alla gestione delle risorse umane, quello che oggi chiameremmo Strategic Human Resource Management, di cui engagement e identificazione organizzativa erano i preziosi risultati, che si traducevano poi in successi aziendali e in ricchezza da ridistribuire fuori e dentro la fabbrica.

### *1.2 Storia di Adriano Olivetti e dell'azienda*

#### *1.2.1 Biografia di un imprenditore illuminato*

Adriano Olivetti nacque ad Ivrea nel 1901. Figlio di Luisa Revel e di Camillo, ingegnere elettrotecnico che dopo una passata avventura imprenditoriale, nel 1908, decise di fondare nel territorio eporediese la 'Ing. Camillo Olivetti Et Compagnia', fabbrica di macchine da scrivere. Adriano entrò in azienda nel 1914 con un apprendistato di operaio e vi fece ritorno poi nel 1924 dopo essersi laureato dottore in ingegneria al Politecnico di Torino, sempre nella veste di salariato.



*Figura 1.1 - Adriano Olivetti negli anni '50. (Fonte: Associazione Archivio Storico Olivetti)*

Nel 1925 viaggiò negli Stati Uniti insieme a Domenico Burzio, Direttore Tecnico della fabbrica e fedele collaboratore del padre Camillo. Questa esperienza fu fondamentale per la storia della Olivetti: nel visitare le fabbriche americane, Adriano capì che per restare al passo con i competitors l'azienda avrebbe dovuto subire la trasformazione da semi-artigianale a vera e propria industria. Nel 1932 Adriano venne nominato Direttore Generale e nel 1938 Presidente<sup>1</sup>. L'amicizia e il poi il matrimonio con Paola Levi, da cui ebbe il figlio Roberto (che negli anni sessanta divenne Amministratore Delegato dell'azienda) contribuirono ad iniziare Adriano all'ambiente culturale italiano e ad avvicinarsi all'entourage dei fratelli Rosselli e di Giustizia e Libertà. Fu proprio lui a guidare l'auto che nel 1926 fece fuggire Togliatti in Francia. Nonostante ciò, durante il ventennio la sua posizione nei confronti del fascismo fu ambigua. La sua vicinanza agli architetti filo-regime Luigi Figini e Gino Pollini lo portò a fare visita a Mussolini a Palazzo Venezia e ad iscriversi al Partito Nazionale Fascista<sup>2</sup>. Lo stesso Adriano, in un discorso ai lavoratori di Ivrea nel 1945, dirà: “La direzione sembrò talvolta accomodante, talvolta fu costretta a scendere a compromessi, ma bisognava evitare a ogni costo che la fabbrica producesse materiale da guerra, bisognava evitare ad ogni costo l'invio di macchinari in Germania, bisognava a ogni costo, negli ultimi giorni, evitare la distruzione dello stabilimento”. Nel ventennio mantenne i contatti con la Resistenza e nel 1943 li intrecciò anche con gli Alleati, fino al 1944, quando si rifugiò in Svizzera. Nel maggio del 1945 fece ritorno ad Ivrea e nel 1946 iniziò la vera stagione adrianea. Prima le politiche a sostegno dei lavoratori, con la costruzione di un vero e proprio welfare aziendale, poi l'attenzione per il rispetto del territorio attorno alla fabbrica, infine la creazione dei Centri Comunitari con l'obiettivo di elevare culturalmente i cittadini e di affermare il partito da lui formato, il Movimento Comunità che lo portò ad essere sindaco di Ivrea nel 1956 e parlamentare nel 1958. Legò a sé moltissimi intellettuali: sociologi, economisti, filosofi e soprattutto urbanisti. Nel 1950 diede impulso al Piano regolatore eporediese con la collaborazione di noti accademici (Olivetti, 2014). In questi anni aumentò il numero di stabilimenti, e nel 1955 venne inaugurato quello di Pozzuoli con vista sul mare, che diventò un simbolo di estetica industriale, di come il lavoro in fabbrica si potesse conciliare con la natura e con il bello. Anche i lavoratori crebbero notevolmente, nonostante la crisi aziendale del 1953 che venne combattuta con un potenziamento della rete di vendita piuttosto che con licenziamenti. Adriano aveva infatti ben presente l'insegnamento del padre secondo cui “la disoccupazione involontaria è il male più terribile che affligge la classe operaia” (citato in

---

<sup>1</sup> Associazione Archivio Storico Olivetti. *Adriano Olivetti*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=607> [Data di accesso: 23/06/2016]

<sup>2</sup> Wikipedia. *Adriano Olivetti*. Disponibile su: [https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano\\_Olivetti](https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano_Olivetti) [Data di accesso: 25/06/2016]

Olivetti, 2012, p.41). Alla sua morte, sopravvenuta improvvisamente il 27 febbraio 1960 durante un viaggio in treno tra Torino e Losanna per un'emorragia cerebrale, la Olivetti dava lavoro a 24mila persone tra l'Italia e l'estero (Sciarelli, Tani, 2015). Nel 1962 nacque la Fondazione Adriano Olivetti che ancora oggi promuove iniziative per tramandare il verbo di un imprenditore illuminato.

### *1.2.2 Storia aziendale*

La 'Ing. Camillo Olivetti Et Compagnia' venne fondata nel 1908 da Camillo Olivetti, padre di Adriano, con lo scopo di produrre macchine da scrivere. Erano 20 gli operai che inizialmente lavoravano nella piccola officina di Ivrea di appena 500 metri quadri. La prima vera macchina made in Italy uscì dalle porte dello stabilimento solo nel 1911, il suo nome era M1.

Ventitre erano invece le macchine che settimanalmente venivano prodotte nel 1914. Negli anni successivi si cercarono nuovi mercati, nuovi sbocchi per poter vendere i vari modelli elaborati, anche se per la prima macchina portatile, la MP1, si dovette attendere il 1932, anno dell'insediamento di Adriano, primo figlio maschio di Camillo, come Direttore Generale. Fu sempre Adriano che in questi anni propose all'azienda di fare il salto di qualità: ammodernarsi, portare la struttura organizzativa a funzionale, favorire la carriera dei lavoratori formati nelle scuole aziendali, modificare i tempi e i metodi di montaggio, rendere più capillare la rete di vendita. Il primo vero riconoscimento mondiale della bellezza dei prodotti Olivetti arrivò nel 1950 quando Lettera 22 venne esposta al Museo d'Arte Moderna di New York. Solo cinque anni dopo i dipendenti Olivetti erano 16mila, più di 11mila solo in Italia. Nel 1958 Adriano decise di puntare sull'elettronica e comprare la concorrente americana Underwood (Saibene, 2014).



*Figura. 1.2 - Lettera 22 (Fonte: Associazione Archivio Storico Olivetti)*

Dopo la morte di Olivetti, avvenuta nel 1960, la grande svolta: nacque il Programma 101, calcolatore elettronico, antenato degli attuali computer. Il successo fu planetario, l'intuizione del team capitanato da Pier Giorgio Perotto fu geniale: un calcolatore di largo consumo, per uso quotidiano, da utilizzare a casa. Iniziò in questo modo la conversione dalla meccanica all'elettronica, già favorita dalla joint venture con General Electric. I successi portarono la Olivetti ad espandersi continuamente e a raggiungere nel 1970 quota 73.283 dipendenti, di cui 34.687 in Italia e il resto nelle 17 consociate estere, con 10 stabilimenti in giro per il mondo (tra cui Argentina, Brasile e Stati Uniti d'America), 11 nella penisola e una serie di Centri di ricerca (come quello di Cupertino, in California)<sup>3</sup>. Già dalla metà degli anni sessanta il capitale azionario si era aperto a nuovi investitori, il ricorso alle banche era aumentato e il ruolo della famiglia Olivetti era stato ridimensionato. Si trattava di un passo che Camillo non avrebbe mai accettato, come racconta lo stesso Adriano: "Mio padre [...] disprezzava la struttura capitalistica, il sistema bancario, la finanza, la borsa, i titoli. Mio padre era dominato dall'idea dell'indipendenza, del non dover niente a nessuno [...]. Perciò procedeva con estrema cautela e prudenza, adeguando lo sviluppo dell'azienda alle proprie risorse finanziarie e alla personale attività organizzativa" (Olivetti, 2014, p. 15). Nel 1978 arrivò l'ingegner Carlo De Benedetti, che procedette a vari aumenti di capitale e che si concentrò sul business dei personal computer aggiungendovi quello delle fotocopiatrici e delle telecomunicazioni<sup>4</sup>. Negli anni ottanta vennero lanciati due pc che registrarono performance di vendita positive, l'M20 e l'M24, nel tentativo di rincorrere Ibm. Da un lato un management troppo orientato agli obiettivi di breve periodo e focalizzato ad ingraziarsi l'ingegnere, dall'altro la frammentazione in Independent Business Units che mancavano di un atteggiamento collaborativo, contribuirono a minare il clima aziendale e non diedero seguito al successo del Pc M24 (Novara, 2004).

Dagli anni novanta in poi gli sforzi si concentrarono nel mercato delle telecomunicazioni, fino alla scalata e alla fusione con Telecom avvenuta nel 2003. Per continuare ad operare in quello delle fotocopiatrici e in quello dei personal computer nacque Olivetti Tecnost che nel 2009 iniziò a lanciare notebook e netbook.

---

<sup>3</sup> Associazione Archivio Storico Olivetti, *Cronologia Olivetti*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=611> [Data di accesso: 25/6/2016]

<sup>4</sup> Associazione Archivio Storico Olivetti, *Cronologia Olivetti*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=612> [Data di accesso 25/06/2016]

### ***1.3 Il rapporto fabbrica - lavoratori***

#### *1.3.1 La vita di fabbrica e la vita autentica*

Architettura, cultura, forme di sostegno alle lavoratrici madri, formazione, sono solo alcune iniziative che furono messe in campo da Olivetti per fare in modo che “nella vita di fabbrica si potessero trovare le stesse, essenziali, cose che rendono vivibile la vita in casa” (Zagrebel'sky, 2014, p. 19). Vita di fabbrica e vita autentica, quella extra-lavorativa, secondo la visione olivettiana, dovevano infatti essere una continuazione l'una dell'altra, senza che si realizzasse alcuna frattura tra le due che portasse ad identificare la prima come fatica e sacrificio per l'oppressore. Attraverso la vita di fabbrica si sarebbe potuto trovare il compimento della vita vera, la propria e quella della Comunità. Lavorare diventava dunque un elemento di prestigio perché permetteva di realizzare sé stessi e di creare qualcosa per la Comunità, unendo fini collettivi con fini individuali. “Non si trattava affatto di fare del lavoro una festa, ma di concepirlo nell'unità dell'esistenza” (Zagrebel'sky, 2014, p. 19). Un lavoro e un'unità di intenti che diedero i loro frutti: dal 1946 al 1959 l'indice di produttività crebbe del 14 %, mentre nel 1960, anno della morte di Adriano, il bilancio si chiuse con un utile netto di 4 miliardi di lire (La Rosa, Rabaudengo, Ricciardelli, 2004). Il contributo dato dai lavoratori, motivati, con uno spiccato engagement e una forte identificazione organizzativa, e da cui scaturirono positive performance aziendali, sarebbe poi stato premiato con illustri cerimonie, come quella della consegna delle Spille d'oro ai dipendenti con 25 anni di anzianità aziendale.

#### *1.3.2 Il welfare olivettiano*

Tra il 1942 e il 1943 Adriano entrò in contatto con Cesare Musatti, docente di Padova e gli affidò il Centro di Psicologia. Un centro che, secondo quanto afferma lo stesso Musatti (1980, p. 4) “non doveva essere un laboratorio di psicotecnica, e cioè uno strumento meccanico di rilevazione di livelli attitudinali, ma soprattutto un centro di studio dei molteplici problemi psicologici connessi all'attività lavorativa”. Con questa iniziativa ci accorgiamo della preoccupazione che Adriano nutriva per le condizioni fisiche e mentali che si trovava a vivere l'operaio taylorista, condizioni che egli desiderava alleggerire, avendo iniziato la sua carriera nell'azienda di famiglia proprio come salariato a soli 13 anni. All'istituzione del Centro di psicologia, segno della vicinanza dell'azienda alle problematiche degli individui lavoratori, si affiancherà poi negli anni settanta la progettazione delle isole di montaggio attraverso le quali si aumentava nell'operaio il senso di contribuzione e di varietà,

nel tentativo di diminuire dunque la pena di un lavoro ripetitivo e privo di ogni emozione. Attraverso le isole si poteva infatti fabbricare un intero prodotto o una parte di esso.

Affinché “nessuna operaia che sia madre, possa vedere con invidia e con dolore quelle madri che hanno la gioia di tenere in una casa, i primi mesi di vita, il loro bambino” (Olivetti, 2014, p. 67) venne costituita l’ALO, l’Assistenza alle Lavoratrici Olivetti. Una forma di assistenza alle dipendenti madri che permetteva loro di mantenere la retribuzione invariata durante l’esonero di nove mesi e mezzo dal lavoro. Altra forma di attenzione per i propri lavoratori fu l’istituzione di un Fondo di Solidarietà Interna intitolato alla memoria di Domenico Burzio, strettissimo collaboratore del padre di Adriano, Camillo, che sosteneva i dipendenti in situazioni della loro vita in cui necessitavano di denaro, dalle spese per la legna in inverno, al funerale di un parente (Olivetti, 2014). La fabbrica forniva anche assistenza sanitaria, attraverso un’infermiera e un medico di stabilimento, che erogavano anche cure domiciliari e ambulatoriali ai familiari del lavoratore.

Le politiche salariali e dell’orario di lavoro contribuirono a far distinguere la Olivetti dalle altre aziende dell’epoca. Si pensi al fatto che a metà degli anni cinquanta venne introdotta, con assoluto anticipo rispetto ad altre industrie, la settimana corta, dunque dal lunedì al venerdì, e l’orario giornaliero venne portato a 9 ore. Allo stesso tempo gli operai ricevevano un salario del 30% superiore ai minimi di categoria, nel 1957 per esempio si attestava a 60mila lire mentre quello medio del settore metalmeccanico si aggirava sulle 40mila. Si stima che sommando tutti questi ‘benefit’ il tenore di vita dei lavoratori Olivetti fosse dell’80% superiore a quello delle industrie dello stesso settore (La Rosa, Rebaudengo, Ricciardelli, 2004)

Come non ricordare poi la cosiddetta politica della ‘porta aperta’ della DRA, Direzione Relazione Aziendali, denominazione data la direzione risorse umane. Prima che la Olivetti da azienda semi-artigianale divenisse una vera e propria fabbrica, l’ingegner Camillo e Domenico Burzio solevano restare ore ad ascoltare i problemi e le lamentele degli operai. Così si cercò, dopo l’ammodernamento degli anni trenta, di mantenere, per quanto fosse possibile date le dimensioni, questa usanza. A chi lavorava nelle Risorse umane venivano richieste “comprensione sociale, interessi umanistici, capacità interrelazionale” (La Rosa, Rebaudengo, Ricciardelli, 2004, p. 15) e, come avremo modo di dire, queste competenze potevano essere possedute trasversalmente da ingegneri, piuttosto che da letterati. Per quanto concerne l’organizzazione della DRA, gli addetti alla gestione del personale erano dislocati in varie unità (per esempio gli stabilimenti) e anche se gerarchicamente dipendenti da queste, erano funzionalmente legate alla DRA, in modo che fosse garantita l’uniformità delle azioni

promosse nei confronti dei lavoratori. Tra queste vi era la richiesta ai dirigenti di sviluppare intelligenza manageriale, stimolando i propri collaboratori, cooperando con essi, abbracciando anche i loro punti di vista e infine valutando la loro capacità di dare il proprio contributo (Conti, 2006 citato in Sciarelli, Tani, 2015).

Asili per i bambini dai sei mesi ai sei anni, mense, colonie estive e invernali, trasporti organizzati per far arrivare sul posto di lavoro i dipendenti furono altri servizi che l'azienda fornì ai lavoratori, per ribadire l'attenzione dei loro confronti. Un'attenzione che Olivetti cercò di non tramutare in azioni paternalistiche, specificando la funzione di solidarietà dei servizi, che potevano essere richiesti da chiunque ma che sarebbero poi stati resi solo a coloro che rispondessero a determinati criteri.

Buona parte delle decisioni di erogare questi servizi venne presa dal Consiglio di Gestione (CdG), organo formato in parte in via elettiva da rappresentanti di operai e impiegati e in parte da soggetti nominati dalla Direzione. Il CdG si confrontava su diverse tematiche aziendali e, in un clima di confronto e di dibattito, adottava risoluzioni che riguardavano la destinazione delle somme al welfare aziendale. Aveva inoltre poteri consultivi su “i programmi di produzione, la pianificazione degli impianti industriali, il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro dei dipendenti”<sup>5</sup>.

L'intento di Adriano era, attraverso tutti i servizi messi a disposizione dall'azienda, quello di migliorare l'esistenza dei lavoratori, segnati dal difficile lavoro in fabbrica. Come affermato da Gallino (2012) le iniziative per i dipendenti rappresentavano una forma di risarcimento per il tempo e la fatica da loro dedicato all'industria. In modo quasi involontario poi, visto il trattamento ricevuto, il loro engagement aumentava, così come il loro contributo nel raggiungere importanti obiettivi e successi. Il modello olivettiano però si differenziava da quelli di welfare aziendale a cui siamo abituati oggi che vedono come punto di partenza una serie di servizi erogati ai dipendenti per ottenere di proposito qualcosa in cambio, come un maggior impegno e/o il consenso su determinati azioni aziendali, come si avrà modo di approfondire nel terzo capitolo. La mole di iniziative della Olivetti per i lavoratori rischiò però di far sfociare il modello nell'assistenzialismo. Numerose furono le richieste di intervento da parte dei dipendenti, tanto che il CdG fu costretto a ricordare che le attività finalizzate a garantire il benessere dei lavoratori erano espressione di solidarietà e che sarebbero state erogate solo in caso di sussistenza di determinati requisiti (Olivetti, 2014).

---

<sup>5</sup> (Associazione archivio storico Olivetti. *Comunità di Fabbrica e Autonomia aziendale*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=595> [Data di accesso 25/06/2016])

Insomma un'eccessiva attenzione per le persone rischiava di deresponsabilizzarle e di non incentivarle a trovare soluzioni autonome ai propri problemi.

Inoltre, anche se la visione di Adriano pose al centro l'individuo immerso nella fabbrica e nella Comunità, spesso era difficile che non si attuasse una spersonalizzazione dell'uomo stesso. Pensiamo per esempio alle colonie e alle tante altre iniziative di convivialità che venivano organizzate con cui la Olivetti assunse un ruolo estremamente pervasivo nella vita del lavoratori, che potevano certamente identificarsi in essa ma con il rischio di perdita dell'individualità.

### *1.3.3 La bellezza e la cultura in fabbrica e grazie alla fabbrica*

“La fabbrica è per l'uomo, e non l'uomo per la fabbrica” (Olivetti citato in La Rosa, Rebaudengo, Ricciardelli, 2004, p.50) era solito dire Adriano Olivetti. Un'affermazione che non venne lasciata cadere nel vuoto. Si pensi per esempio allo stabilimento di Pozzuoli, visitato da architetti di tutto il mondo, inaugurato nel 1955 come investimento che riportasse fiducia nel sud Italia, e che si ergeva sul golfo della stessa cittadina, davanti alle isole di Ischia e di Procida. Poiché l'uomo per secoli, in questi territori, si era occupato di pesca e di coltivazioni, il contatto con la natura avrebbe dovuto essere più saldo che mai.



*Figura 1.3 Stabilimento di Pozzuoli, 1955. (Fonte: Associazione Archivio Storico Olivetti)*

Così la fabbrica venne costruita con ampie vetrate che la rendessero luminosa e con una disposizione degli spazi che permettesse ai lavoratori di osservare il mare o durante l'espletamento delle loro mansioni o durante i momenti di riposo, per esempio dalla zona mensa. Proprio in quest'anno Adriano vinse il premio Compasso d'oro, per la particolare cura dell'estetica industriale tipica dei suoi stabilimenti<sup>6</sup>. Il bello non veniva però perseguito solo nei luoghi ma anche nei prodotti, che dovevano essere certamente funzionali ma anche delle vere e proprie opere d'arte. Bellezza, arte, dovevano fondersi con l'industria, così come la cultura. Moltissimi furono gli intellettuali attratti dalla visione olivettiana, persone che

---

<sup>6</sup> Associazione Archivio Storico Olivetti. Disponibile su:  
<http://www.storiaolivetti.it/fotogallery.asp?idPercorso=607&idOrd=11> [Data di accesso: 13/08/2016]

permisero all'azienda da un lato di mantenere il contatto con la società e con la realtà e dall'altro di rendere il prodotto qualcosa che andasse al di là dei suoi requisiti funzionali. Le idee e la cultura dovevano germogliare all'interno dell'azienda. Adriano si chiedeva, retoricamente, se l'industria potesse darsi dei fini che andassero oltre l'indice dei profitti, ma che fossero fini propri che non la rendessero solo strumento di benessere per i lavoratori e per la Comunità. Secondo la sua visione l'industria poteva avere una propria 'vocazione', essere essa stessa parte della cultura visto lo studio, i progetti, la ricerca, il trasferimento e la diffusione di conoscenze che venivano perseguiti nell'ambiente olivettiano (La Rosa, Rebaudengo, Ricciardelli, 2004). Nonostante il reclutamento di queste preziose figure, Olivetti non dimenticò l'opera di alfabetizzazione e di acculturamento che intendeva attuare nei confronti degli operai e della Comunità. Mentre approfondiremo più avanti le iniziative rivolte al territorio circostante, in questa sede è giusto ricordare le biblioteche di fabbrica, che non erano "una raccolta di letture amene per il tempo libero dei dipendenti, ma un vero strumento di cultura tanto che furono a quel tempo acquistate per essa le biblioteche personali altamente specializzate di due noti maestri di pensiero, Martinetti e Soleri" (Musatti, 1980, p.5). Uno spazio dedicato all'elevazione culturale, finalizzato a coltivare valori spirituali che dovevano essere conciliati con il lavoro e la fatica.

#### 1.3.4 *La formazione*

Attenzione e centralità dell'uomo significava anche investire su di lui e oltre che sulla sua cultura, anche sulla formazione specifica al lavoro.

Su tutte le attività di questo genere inaugurate da Adriano, spicca il Centro di Formazione Meccanici (Cfm), nato ad Ivrea negli anni '30 per qualificare operai che poi sarebbero stati inseriti in azienda. I corsi erano di durata triennale o biennale ed erano destinati ai giovani dai 14 ai 17 anni, che venivano retribuiti al pari degli apprendisti della stessa età. Ciò per scoraggiare scelte che avrebbero portato i ragazzi a lavorare, per evidenti occasioni di guadagno, piuttosto che dedicarsi agli studi. Il Cfm rappresentava solo un trampolino per una carriera che poteva essere idilliaca all'interno della stessa azienda, grazie a corsi di formazione interna, permessi e borse di studio che venivano erogate ai più meritevoli per frequentare scuole e università, come previsto da accordi con le rappresentanze sindacali. Entrati da operai si poteva così avanzare di posizione diventando impiegati e perfino assumere ruoli dirigenziali. Non esistevano soffitti nella Olivetti che va dagli anni quaranta ai sessanta: chiunque avesse capacità, potenzialità, voglia di mettersi in gioco avrebbe potuto aspirare a ricoprire qualsiasi posizione. E questo ragionamento non valeva soltanto per chi arrivasse in

azienda avendo frequentato solo la scuola dell'obbligo, ma anche per chi vi approdasse già completamente formato... anche se in discipline diverse da quelle usualmente richieste per assumere quel determinato ruolo. "Questo era il genio di Adriano Olivetti: far fare alla gente quello per cui non era formalmente preparata, stimolandone la creatività, fuori dagli schemi" (Savi, 2004, p. 80). Infatti, a titolo esemplificativo, gli ingegneri potevano ricoprire ruoli nella gestione del personale o in ambito amministrativo. Rigo Innocenti era un assistente sociale, ma era anche e soprattutto il direttore dello stabilimento di Pozzuoli, posizione generalmente ricoperta da un tecnico.

Altra scuola era il Centro di formazione di Firenze, destinata al personale commerciale che veniva iniziato alle tecniche di vendita. Le lezioni si tenevano all'interno del parco mediceo di Villa La Pietra, a riprova dell'attenzione per il bello che veniva perseguita in ogni attività aziendale. Ad insegnare erano docenti interni all'azienda, soggetti che provenivano da diversi settori della stessa, a loro volta istruiti su come 'tenere' l'aula e sui tempi di apprendimento. Rimanevano alcuni anni in carica per poi passare il testimone ad altri docenti-lavoratori e tornare al proprio impiego. Come testimonia Paolo Rebaudengo (2004) dopo la parte teorica del learning by absorbing veniva la parte pratica, con un affiancamento ai venditori sul campo, nelle varie filiali italiane. Evidentemente il processo formativo funzionava bene, tanto che gli addetti alla vendita erano contesi alla Olivetti dalle altre grandi industrie. Il loro turnover negli anni settanta si attestava al 30%, ma la filosofia aziendale portava ad interpretare il fenomeno non come la perdita di un investimento fatto sulle persone, quanto come un'opportunità. L'opportunità di vedere trapiantati e affermati i valori olivettiani anche in altre società italiane e estere (La Rosa, Rebaudengo, Ricciardelli, 2004, p. 35).

Il centro di formazione Ivrea-San Lorenzo era invece dedicato ad istruire gli addetti allo Stac, il Servizio Tecnico di Assistenza Clienti "Gli operai prescelti montavano e smontavano la macchina fino ad acquisirne una sufficiente conoscenza. Quindi venivano destinati alle varie filiali, nel frattempo sorte nel Paese"<sup>7</sup>.

Agli inizi degli anni settanta, quando Adriano era mancato da dieci anni, nacque la scuola di Burolo per i quadri di alto livello in cui si tenevano lezioni in aula, esercitazioni, simulazioni, role play, per poi passare al learning by doing attraverso il training on the job. Nel 1972 la Olivetti contribuì inoltre alla fondazione della Scuola di Direzione Aziendale Bocconi, iniziativa che rientrava in un più ampio progetto di sinergie con le università. Come da testimonianza di Tullio Savi (2004), che si occupava della selezione, in questo periodo

---

<sup>7</sup> NOTIZIE OLIVETTI, 1973, citato in Associazione archivio storico Olivetti. *Organizzazione e formazione per l'assistenza tecnica al cliente*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=657>. [Data di accesso 23/06/2016]

ogni anno venivano assunti più di 250 neolaureati, scelti per la loro vicinanza alla visione olivettiana, per il fatto che si riconoscessero nei valori aziendali, qualsiasi fosse la loro estrazione disciplinare. Ovvio comunque che si privilegiassero analisti e programmatori visto l'importante passaggio dalla meccanica all'elettronica che stava avvenendo grazie anche alla joint venture con General Electric. Nonostante poi il radicamento nella Comunità non si perdeva la visione internazionale. I viaggi, per imparare dai concorrenti americani, erano continui e l'inglese era la lingua chiave che permetteva, già allora, di comunicare con tutto il mondo.

## ***1.4 L'Olivetti e i suoi stakeholders***

### *1.4.1 La fabbrica e la Comunità*

Binomio indissolubile quando si parla della Olivetti del dopoguerra è quello fabbrica-Comunità, tant'è che la prima arrivò ad assumere la caratteristica di 'comunitaria'. L'azienda dopo il 1946 divenne il centro gravitazionale del Canavese, territorio che si estende ai piedi della Valle d'Aosta, tra corsi d'acqua, prati e montagne. Prima di quell'anno infatti erano nate forme di assistenza per i lavoratori, e si era dunque percepita la necessità di garantire agli stessi un maggior equilibrio tra vita lavorativa e non, ma ancora non era stata presa in considerazione la rilevanza dell'ambiente esterno, non era ancora stato adottato un approccio evolutivo nella relazione tra strategia e gestione delle risorse umane. In seguito la fabbrica prese coscienza del fatto che la sua vera famiglia era il territorio limitrofo. A quel punto essa decise di assumere un ruolo primario in un contesto che necessitava di una forma di sostegno per il profondo mutamento sociale che si trovava a vivere. Nel 1946 la fabbrica iniziò così massicciamente ad assumere, in breve tempo vi entrarono mille persone e "per la prima volta la fabbrica aveva accettato la comunità e aveva cementato in un sacrificio economico la sua essenza di unità e di solidarietà umana" (Olivetti, 2014, p. 64).

Non era solo la Comunità ad entrare dentro la fabbrica, ma quest'ultima ad uscirne e divenire il punto di riferimento per iniziative culturali dando vita a Centri Comunitari che si occupavano di diffondere il verbo olivettiano in ogni angolo del Canavese. Quella che venne intrapresa fu un'opera di elevazione culturale, gli addetti di questi Centri parlavano di democrazia, solidarietà, verità, giustizia a qualsiasi cittadino, dal più istruito fino al contadino che non aveva lasciato la sua terra per recarsi in città. Anzi gli 'educatori' cercavano di mantenere più vivo possibile questo legame con le origini, con le radici dell'uomo. Un uomo che nei decenni precedenti aveva subito un profondo cambiamento: dedicatosi per secoli quasi

esclusivamente all'agricoltura, ora si doveva confrontare con un lavoro ripetitivo, alienante, che lo metteva continuamente in relazione con le macchine. Bisognava dunque rivitalizzare quel territorio di campagna che ancora faceva sentire l'uomo legato alla sua vera natura e forte fu l'impegno di Olivetti nell'affermazione dell'urbanistica, offrendo il contributo della fabbrica alla stesura di un Piano Regolatore che sapesse conciliare campagna e città, coinvolgendo i massimi esperti di questa disciplina. "Essi operano attraverso la tecnica e l'esperienza più moderna affinché il piano nasca dalle condizioni e dai bisogni della Comunità e finalmente non sia fatto contro l'uomo, ma posto al servizio dell'uomo" (Olivetti, 2014, p.69). Ed infatti gli urbanisti iniziarono il loro lavoro con un'indagine che coinvolse gli abitanti di quei territori, intervistandoli e cercando di ottenere informazioni sulla struttura e sul funzionamento della famiglia, su come i residenti in città vedevano il mondo fuori dalla stessa, sull'uso del tempo libero e sul loro adattamento alle condizioni di lavoro (Olivetti, 2014). Allo stesso tempo si favorì la nascita di cooperative agricole e di piccole aziende in luoghi decentrati affinché la città e la campagna potessero avere lo stesso sviluppo economico e sociale. Inoltre l'azienda di Ivrea plasmò le proprie politiche di assunzione nel rispetto della Comunità: per evitare stravolgimenti in termini di immigrazione, che avrebbero portato l'esigenza di nuove costruzioni e diversi sistemi di trasporti, si privilegiò la manodopera proveniente dai comuni del Canavese, limitando a questo territorio il bacino di reclutamento.

La fabbrica insomma spinse il territorio ad elevarsi, ad emanciparsi, ad autogovernarsi, ci camminò di pari passo e ne perseguì gli stessi fini. Il fine di migliorare la condizione di una società che, se non fossero bastati gli stravolgimenti del ventennio precedente, si ritrovava negli anni cinquanta teatro di una fortissima contrapposizione, quella tra capitale e lavoro, tra socialismo e capitalismo. L'intento di Adriano Olivetti era quello di unire e dunque di attenuare qualsiasi contrapposizione, qualsiasi divisione, perché solo agendo congiuntamente si sarebbero potuti realizzare quei valori di solidarietà umana, giustizia sociale, verità che tanto andava perseguendo.

#### *1.4.2 La cultura*

Grande rilevanza fu data alla cultura, elemento fondamentale nella visione di Olivetti perché proprio su di essa si sarebbe dovuto reggere il potere e la politica. La cultura veniva vista come un'ancora, qualcosa che dà saldezza e che consente dunque di evitare il radicamento del potere del denaro, del profitto per il profitto (Zegrebelsky, 2014). Secondo Olivetti infatti le forze imprenditoriali di quel tempo erano troppo focalizzate nell'ottenere il potere a tutti i costi e l'unico modo per arginare questa tendenza era la diffusione di valori

umanistici che potessero elevare l'uomo. Un uomo che, lo ricordiamo, era lavoratore ma che per questo non si doveva disinteressare di quanto gli accadeva attorno, che doveva conciliare la fatica con i valori dello spirito nel tentativo di creare un "alto equilibrio umano" come soleva dire Adriano, che oltre a dare lo spunto per una serie di iniziative culturali nel territorio, si circondò di moltissime figure intellettuali. Suoi collaboratori divennero filosofi, letterati, architetti, economisti, sociologi, giuristi: Ottiero Ottieri, Tiziano Terzani, Furio Colombo, Luciano Gallino, Paolo Volponi solo per citarne alcuni. Nel 1946 egli fondò le Edizioni di Comunità, una casa editrice che doveva favorire la ripresa culturale dell'Italia dopo la Seconda guerra mondiale e nel 1952 Notizie Olivetti, una rivista che si occupasse di diffondere il pensiero olivettiano oltre che le novità che riguardavano l'azienda, rendendosi fautore di un'innovativa politica di employer branding.

#### *1.4.3 L'idea della Fondazione*

Si è detto come la fabbrica avesse l'intento di guidare, di trainare la Comunità e di come fosse l'elemento centrale attorno al quale gravitava quel territorio. Occorre precisare che l'idea di Adriano Olivetti non era quella di assicurare in questo modo alla fabbrica un predominio su Ivrea e sul Canavese. Al contrario. Basti solo pensare che non fu la Comunità ad assumere l'aggettivo di 'olivettiana', quanto la fabbrica che adottò quello di 'comunitaria'. Ed infatti per impedire che l'industria non perseguisse solo i propri fini ma assicurasse sempre il bene comune, nacque l'idea di cedere una parte del potere azionario delle fabbriche alla Comunità attraverso l'istituzione giuridica di una fondazione in cui il controllo fosse assunto da lavoratori, enti locali e culturali, in cui i profitti fossero riutilizzati per progetti di pubblica utilità (Zagrebelsky, 2014). La Comunità avrebbe dovuto nominarne i dirigenti, e si sarebbe così evitata la trasmissione ereditaria del potere economico, giudicata da Olivetti un'ingiustizia sociale, in quanto a gestire le risorse in modo efficiente non ci sarebbe riuscito un soggetto poiché figlio di un industriale ma in quanto persona competente. Nulla chiaramente impediva agli eredi di poter diventare dirigenti, una volta dimostrato il loro valore, esattamente come tutti gli altri uomini. Le condizioni di partenza dovevano dunque essere le stesse e a raggiungere i vertici sarebbero stati coloro che si fossero distinti per i propri meriti.

## ***1.5 Conclusioni***

Nel capitolo è stata raccontata la vita e la storia di Adriano Olivetti, che dopo aver ereditato dal padre la fabbrica di macchine da scrivere la plasmò secondo i suoi valori e un'innovativa – per l'epoca - gestione delle risorse umane. Il periodo storico analizzato è stato quello che va dalla fine della Seconda Guerra Mondiale al 1960, anno della scomparsa di Adriano. Questo fu infatti il momento d'oro dell'impresa, non solo per i successi raggiunti nel mondo con i suoi prodotti, ma anche e soprattutto per la sua capacità di attrarre e trattenere lavoratori, dagli operai fino a grandi intellettuali italiani. Le parole d'ordine dei quindici anni analizzati sono attenzione al bello - sia nei prodotti che nell'architettura di fabbrica - e sostegno ai lavoratori e alle lavoratrici in termini economici, sanitari, culturali, formativi. Anche se il modello rischiava per certi versi di divenire totalizzante, occorre ricordare che almeno all'inizio portò l'azienda a raggiungere performance positive: alla fine degli anni cinquanta crebbero esponenzialmente indice di produttività e utili. La fabbrica avrebbe dovuto infine rappresentare un punto di riferimento per la Comunità. Secondo la visione adrianea il capitale azionario dell'industria andava infatti ripartito nel territorio per garantire che essa non lavorasse solo per sé stessa ma si spendesse anche per l'ambiente in cui era inserita.

## **Capitolo II:**

# **LA PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI ALLA GESTIONE DELL'IMPRESA: IL FENOMENO DEL WORKERS' BUY OUT**

### ***2.1 Premessa***

Nel primo capitolo è stata affrontata la centralità dei dipendenti nella visione di Adriano Olivetti e il suo prodigarsi affinché le modifiche apportate all'organizzazione del lavoro non comportassero licenziamenti. La tutela dell'occupazione gli era stata tramandata dal padre Camillo. Ebbene, in questo capitolo ci si occuperà di aziende che, proprio per garantire la conservazione dei posti di lavoro, hanno deciso di intraprendere una profonda mutazione. O meglio, più che le aziende stesse, a deciderlo sono stati i lavoratori, che con grande impegno e senso di responsabilità si sono messi in gioco. Il fenomeno che qui sarà descritto viene definito Workers' Buy Out (da qui in avanti Wbo), ossia "un'acquisizione o un salvataggio di un'impresa convenzionale da parte dei dipendenti che vi hanno lavorato" (Vieta, Depedri, 2015). Il concetto si avvicina molto all'idea di ripartizione del capitale azionario dell'industria tra i dipendenti e la comunità locale auspicato da Adriano Olivetti, attraverso la forma giuridica di una fondazione, obiettivo mai raggiunto per la precoce scomparsa dell'imprenditore.

Dopo un'analisi delle peculiarità del Wbo e della sua evoluzione storica e legislativa in Italia, ci si soffermerà sulla sua variante americana, l'Employee Stock Option Plan. Infine sarà riportata la testimonianza della cooperativa veronese Kuni, salvata nel 2014 dai propri dipendenti.

### ***2.2 Caratteristiche del Wbo***

E' curioso constatare come il fenomeno del Wbo si sia intensificato in Italia a partire dal 2007 (Vieta, Depedri, 2015) e contrariamente all'andamento di altri indicatori socio-

economici.

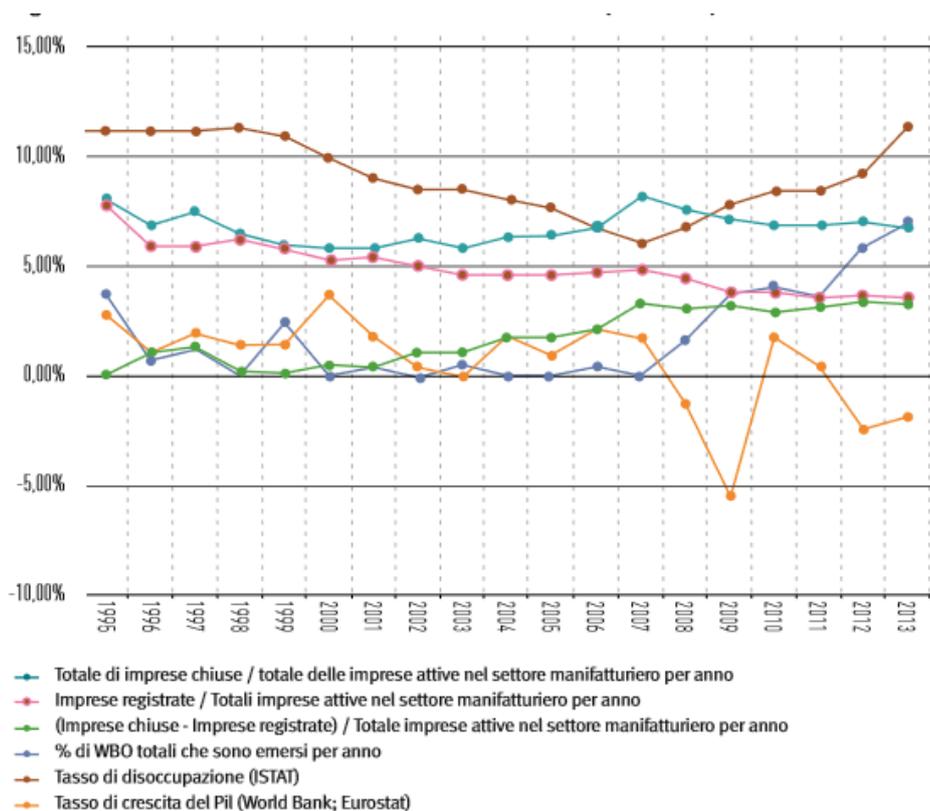


Figura 2.1 Indicatori socio-economici e la nascita del Wbo in Italia (1995-2013)  
Fonte: Economia Cooperativa, Terzo Rapporto Euricse 2015.

Dal grafico si evince come le imprese salvate dai lavoratori siano aumentate a seguito della crisi del 2008, mentre al contempo crescevano tassi di disoccupazione, il delta tra le imprese chiuse e registrate del settore manifatturiero, diminuivano il numero delle imprese registrate e il tasso di crescita del Pil. Come constatato da Vieta (2015), il Wbo ha un andamento anticiclico. Infatti, nei momenti di difficoltà i lavoratori sembrano coalizzarsi, fare leva su sentimenti di solidarietà e rispondere alle crisi attraverso la cooperazione, con il fine ultimo di garantire la conservazione dei posti di lavoro, ma anche di sperimentare “forme organizzative e imprenditoriali basate su principi diversi da quelli tipici sia dello scambio di mercato che dell’esercizio di forme di autorità, pubblica o privata” (Terzo Rapporto Euricse, 2015, p.5). Forme che si contraddistinguono per la maggior democrazia e partecipazione. Le imprese salvate si trasformano infatti in cooperative di lavoro, in cui tipicamente “i soci si aggregano per creare condizioni di lavoro migliori, rispetto a quelli disponibili sul mercato, tramite attività della produzione di beni e della fornitura di servizi”<sup>8</sup>. Inoltre i soci partecipano alle assemblee che si riuniscono almeno una volta l’anno, in cui ciascuno ha diritto di voto a

<sup>8</sup> LEGACOOOP ROMAGNA, 2016. Disponibile su: <http://www.legacoopromagna.it/creare-una-cooperativa/la-cooperativa-cose-come-si-fa-chi-la-puo-fare/> [Data di accesso: 28/07/2016]

prescindere dalla propria quota, e dove gli amministratori del Cda devono essere per la maggioranza scelti tra i soci stessi <sup>9</sup>. Costoro decidono anche le modalità di distribuzione degli utili, potendo scegliere per esempio di destinarli ad incrementi retributivi. L'analisi dei dati ci consente di dire che il modello sembra essere vincente, in quanto la vita media della aziende acquisite dai dipendenti è di 13 anni, molto vicina ai 13,5 delle imprese italiane anche se al di sotto dei 17 delle cooperative (Vieta, 2015). Entrando più nel dettaglio del Wbo, le modalità di acquisizione di tutta o di un ramo dell'azienda in crisi, definita anche target company, avviene tramite una cooperativa, definita Newco, fondata dai lavoratori (Vieta, 2015). Questi ultimi hanno diverse alternative per finanziare l'operazione, che comunque consiste in genere nel rilevare la struttura aziendale. Come individuato da Vieta (2015) sarebbero quattro le "rotte" che possono essere seguite nell'ambito di un processo di Wbo:

- l'utilizzo di risparmi, del trattamento di fine rapporto, dell'indennità di disoccupazione da parte dei dipendenti, accompagnato anche dall'ingresso di soci finanziatori e investitori istituzionali, come avremo modo di chiarire più avanti;
- l'indebitamento finanziario, e in questo caso l'operazione prenderebbe il nome di Leveraged Buy Out;
- la locazione o l'usufrutto degli assets aziendali;
- la combinazione delle tre alternative citate, con situazioni di co-amministrazione e co-proprietà tra lavoratori, imprenditori e manager.

I tipi di Workers' buy out sono invece tre (Vieta, 2015), e ciascuno di essi si è identificato nel tempo con una zona geografica in cui il fenomeno si è verificato: attraverso il conflitto come in Sud America; con una legislazione che invita i dipendenti a partecipare al capitale della società come negli Stati Uniti, dove le operazioni Wbo prendono il nome di Esop, Employee Stock Option Plan; cooperando e negoziando, come in Italia.

## ***2.3 Il Wbo in Italia***

### *2.3.1 La legge Marcora*

Sarebbero 10mila i posti di lavoro e tra 250 e 300 le aziende salvate in Italia dagli anni ottanta a oggi grazie al processo di Wbo (Vieta, 2015). A favorire la nascita di cooperative per l'autogestione dell'azienda è stata certamente la legge Marcora, sia nella sua prima formulazione fino agli anni 2000, e poi con le modifiche apportate nel 2001. La norma venne licenziata nel 1985 e favoriva la nascita di cooperative dei lavoratori, i cui progetti sarebbero

---

<sup>9</sup> Si veda nota 8

stati finanziati attraverso un fondo di rotazione gestito da Cooperazione Finanzia Industria, o mediante un fondo statale speciale (Vieta, Depedri, 2015). Si prevedeva inoltre che il rapporto tra contributo esterno da parte di questi fondi e quello dei lavoratori potesse essere di 3 a 1, regola che venne bocciata dall'Unione Europea alla fine degli anni novanta perché contraria ai principi di concorrenza. Così nel 2001 la Legge Marcora è stata modificata, prevedendo che il rapporto tra fondi pubblici e privati debba essere al massimo di 1 a 1, con l'obbligo da parte dei dipendenti di restituire le somme nell'arco di 7 o 10 anni, mentre precedente erano addirittura erogati a fondo perduto (Vieta, Depedri, 2015). E' stata inoltre introdotta la possibilità di avere un socio finanziatore, ossia senza interessi mutualistici quanto piuttosto finanziari, con voto in assemblea il cui peso non può superare un terzo del totale (Vieta, Depedri, 2015).

Per quanto riguarda l'intervento statale, due sono le modalità con cui si finanziano i processi di Wbo: il Foncooper, cioè "un fondo di rotazione costituito da prestiti a basso tasso d'interesse controllato dalla Banca Nazionale del Lavoro" (Vieta, 2015); il 'Fondo speciale per la salvaguardia dei livelli occupazionali' gestito da investitori istituzionali. Tra questi ultimi si ritrovano Cooperazione Finanzia Imprese (Cfi), una cooperativa per azioni di secondo livello, incaricata dallo Stato di facilitare i processi di Wbo, che agisce con Fondosviluppo e Coopfond - i fondi mutualistici rispettivamente di Confcooperative e Lagacoop - , i sindacati, le autorità locali e che è intervenuta nell'ambito dell'85% delle aziende acquisite dai lavoratori (Vieta, Depedri, 2015). Tra i soci di Cfi vi sono il Ministero dello Sviluppo economico e le cooperative da esso salvate e a cui offre anche assistenza tecnica e per le quali elabora studi di fattibilità dei progetti. A confermare l'importanza affidata alla cooperazione in Italia e l'intento di facilitarla è la norma licenziata con il Decreto 145 del 24 dicembre 2013 che prevede che i lavoratori abbiano "il diritto di prelazione nell'affitto o nell'acquisto [...] delle imprese sottoposte a fallimento [...] istituendosi in un a cooperativa composta dai lavoratori dell'impresa sottoposta alla procedura fallimentare".

### *2.3.2 Particolarità del Wbo in Italia*

Fino ad ora sono stati citati una serie di attori protagonisti in Italia del fenomeno del Wbo: lavoratori, settore cooperativo, Stato, investitori istituzionali. Attori che negli ultimi trent'anni in Italia hanno collaborato proficuamente al fine di salvaguardare i livelli occupazionali e salvare le imprese in crisi. Nel paragrafo precedente è stato infatti sottolineato come nel nostro Paese il tipo di Wbo affermatosi sia quello cooperativo e negoziale, differenziandosi per esempio da quello sudamericano fondato sul conflitto. Ma sono anche

altre le caratteristiche del Wbo in Italia, come per esempio la tipologia di imprese che vengono coinvolte. Si tratta per la maggior parte di piccole e medie, tra i 10 e i 49 dipendenti, del settore manifatturiero e che hanno produzione tipiche del Made in Italy (Vieta, Depedri, 2015). Innanzitutto le Pmi si prestano meglio a situazioni di auto-gestione e partecipazione dei lavoratori che possono inoltre reagire velocemente a fluttuazioni della domanda, modificando per esempio la produzione o gli stipendi. Il fatto poi che il Wbo si sia sviluppato in aziende che operano nel settore manifatturiero dipende dalla contrazione che lo stesso ha subito dagli anni novanta in poi. Come sottolineano Vieta e Depedri nell'ambito del terzo rapporto Euricse (2015), si osserva come "il 76% dei Wbo sorti in Italia tra il 1979 e il 2014 si trovi nelle regioni del Centro e del Nord-est, ossia nelle regioni caratterizzate da una forte presenza di industria manifatturiera". Queste sono però anche le zone del Made in Italy, che si contraddistinguono per la presenza di distretti industriali, in cui le relazioni di condivisione rappresentano un elemento centrale. Forti sono infatti le reti e le situazioni di inter-cooperazione tra imprese che qui si instaurano, e così, spesso la strada intrapresa da una di esse viene seguita anche dalle altre. Da sottolineare come il terreno di queste regioni sia inoltre storicamente fertile e reattivo al tema della cooperazione e di come dunque fenomeni di autogestione e mutualità attecchiscano meglio che in altri territori. Ma non sono solo questi i motivi del successo del Wbo nelle imprese del Made in Italy. Ai successi si aggiungono anche le competenze specifiche possedute dai lavoratori e difficilmente trasferibili in altri contesti e il radicamento territoriale dei dipendenti, fattori che li incentivano ad investire denaro ed energie nel salvataggio e nella gestione dell'azienda (Vieta, 2015). Infine nella maggior parte dei casi i dirigenti sono scelti tra i soci lavoratori (Vieta, Depedri, 2015), pratica che da un lato evita di dare poteri a soggetti esterni ma che dall'altro potrebbe privare l'impresa di altre competenze e professionalità.

## ***2.4 Gli Employee Stock Option Plan***

Negli Stati Uniti la partecipazione dei lavoratori in azienda prende il nome di Esop, ossia Employee Stock Option Plan ed è particolarmente agevolata dalla normativa fiscale. L'Esop si differenzia dal Wbo italiano in quanto quest'ultimo si accompagna alla nascita di una cooperativa, mentre condizione indispensabile per il primo è la costituzione di un trust. Secondo la definizione data da Caragnano (2011, p.249) "il trust è un rapporto giuridico in base al quale un soggetto disponente (settlor) trasferisce un patrimonio (trust Fund) a un altro soggetto (trustee) che ne acquista la proprietà formale (legal ownership) affinché lo gestisca e

attribuisca i redditi che ne derivano a uno o più beneficiari (beneficiaries) che hanno la proprietà sostanziale del suddetto patrimonio (equitable ownership)". In sostanza l'azienda in questione, definita anche società sponsor, passa al trustee, il soggetto giuridico formato dai lavoratori, dei contributi, o in titoli azionari o attraverso capitali che poi saranno utilizzati per acquisire azioni della società. Ogni dipendente avrà poi in un conto individuale un proprio pacchetto azionario, con una quantità di titoli che vengono allocati a seconda del livello salariale e all'anzianità (Caragnano 2011). Da sottolineare come sia il trustee poi ad esercitare il diritto di voto nella società (e di come questo sia spesso nominato dal manager della società sponsor), mentre i dipendenti vengono coinvolti in prima persona solo in situazioni critiche come la messa in liquidazione dell'impresa (Caragnano, 2011). Ecco dunque uno dei punti che contraddistinguono il Wbo dall'Esop. In quest'ultima fattispecie la partecipazione dei lavoratori è prevalentemente di tipo economico, non vi è un loro coinvolgimento diretto nell'adozione delle decisioni, non si può parlare di auto-gestione anche se comunque questi piani vengono implementati per "realizzare una diretta responsabilizzazione dei dipendenti coinvolgendoli in una logica partecipata che lega le aspettative di benessere individuale al successo dell'impresa nel mercato" (Caragnano, 2011, p. 234). Infatti, disponendo di un proprio pacchetto azionario, i dipendenti ricevono utili dall'impresa, che saranno più o meno lautissimi anche a seconda delle loro personali performance.

Negli Stati Uniti l'Esop viene inoltre favorito da una legislazione che consente di dedurre ai fini fiscali una parte dell'ammontare delle quote cedute ai lavoratori (pure se considerate come plusvalenze), e anche per questi ultimi vi è un'agevolazione in quanto gli utili a loro distribuiti sono esenti da tassazione<sup>10</sup>. Nel caso della variante del Leveraged Esop gli incentivi addirittura aumentano. Esso consiste, similmente al Leveraged Buy Out, in un finanziamento da parte di un istituto finanziario al fondo dei lavoratori, finanziamento che poi costoro utilizzeranno per acquistare o azioni di nuova emissione o già emesse dalla società sponsor che si occupa anche di estinguere il debito nel tempo. Dal 1984 negli Usa, grazie al Tax Reform Act, è prevista la possibilità di dedurre gli interessi pagati dalla società sponsor dal reddito d'impresa, "mentre i contributi finalizzati al pagamento delle quote di capitale del mutuo contratto sono deducibili per un ammontare pari al 25% della retribuzione lorda annua dei dipendenti che partecipano al piano" (Caragnano, 2011, p. 236).

---

<sup>10</sup> IL SOLE 24 ORE, 2014. Disponibile su: <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-11-20/il-workers-buy-out-dipendenti-salvano-azienda--142707.php> [Data di accesso: 27/07/2016]

E' necessario precisare che spesso l'Esop viene utilizzato anche con altre finalità come quella di evitare la scalata da parte di soggetti esterni allo società sponsor trasferendo in modo stabile le azioni ad un gruppo altrettanto stabile come i dipendenti. O ancora, come suggerisce la Strategia Europea 2020, l'Esop può rappresentare una soluzione di sopravvivenza per le Pmi, che possono trovare le risorse per crescere proprio nei loro dipendenti. In particolar modo, secondo Caragnano (2011), l'Esop permetterebbe di passare gradualmente il controllo dall'impresa o di parte di essa dall'imprenditore ai suoi lavoratori, superando il problema della pianificazione della sorte aziendale dopo l'uscita di scena del fondatore.

Occorre dire che in Italia l'Esop non è riconosciuto, e quindi non vi sono benefici in termini fiscali<sup>11</sup>, mentre è diffuso il Wbo come descritto sopra, che si contraddistingue dal primo per la nascita di una cooperativa che si occupa di gestire l'attività aziendale.

## **2.5 Il caso Kuni Sc**

### *2.5.1 Storia del salvataggio*

Nel corso delle mie ricerche ho riscontrato che una realtà tra Rovigo e Verona nel 2014 ha intrapreso il cammino del Workers' Buy Out. Il suo nome è Kuni Sc ed ha la propria sede produttiva a Castagnaro. Ho dunque deciso di farle visita e intervistarne il presidente Marco Paiatto.



*Figura 2. 1 La sede produttiva della Kuni Sc*

La storia della sua famiglia parte da molto lontano. Per quarant'anni infatti il padre e lo zio guidano la MoRuPa, azienda che produce mobili su misura con alle dipendenze 60 operai. Negli anni duemila decidono però di lanciarsi nel settore degli arredamenti delle navi da crociera. Un mercato difficile perché costituito da lavori appaltati per lo più da Fincantieri e subappalti difficili da conquistare. “Nel 2011 entrò un nuovo socio che avrebbe dovuto sviluppare la rete commerciale, tramite anche la società di cui era titolare, garantirci i subappalti” ci racconta Marco Paiatto. Le cose però non vanno come la sua famiglia spera, i

---

<sup>11</sup> Si veda nota 10

rapporti con il nuovo socio si fanno tesi, i clienti iniziano a scarseggiare, le banche chiudono i rubinetti del credito. Nel 2013 la MoRuPa fallisce. “Qualche cliente continuò a darci fiducia, così mio cugino ed io apriamo la Kuni srl” continua Marco. Nel frattempo però egli entra in contatto con la Cofa, cooperativa di Saonara in provincia di Padova. Il settore di riferimento è lo stesso, anche loro lavorano nella costruzione degli interni delle navi da crociera. La Cofa, tramite uno dei soci lavoratori storici, offre il proprio aiuto alla famiglia Paiatto. “Ci dissero che ci avrebbe spalleggiato per trasformarci in una cooperativa”. E così è stato. A quel punto Marco inizia ad essere affiancato da Cofa e da Legacoop per predisporre il business plan e le pratiche amministrative per la nascita di una cooperativa che rilevasse l’attività della vecchia impresa, non solo con le risorse proprie e degli altri lavoratori ma anche grazie ai fondi messi a disposizione della Legge Marcora. Nel 2014 è tutto pronto per partire. Un capitale sociale di 440mila euro di cui 100mila messi da Cfi, 100mila da Veneto Sviluppo e 150mila da Coopfond, il fondo di Legacoop. Ma anche la Cofa non si tira indietro e versa 10mila euro. I lavoratori non soci sono quattro, quelli soci sono invece nove: il padre e lo zio di Marco, Marco, un altro parente e cinque ex dipendenti MoRuPa che con l’indennità di mobilità ricevuta dal precedente fallimento finanziano l’operazione. In media i soci lavoratori mettono 12mila euro a testa. Con quei soldi partecipano all’asta MoRuPa, si ricomprano i macchinari e ricominciano con gli arredamenti per le navi da crociera. Acquisiscono anche un nuovo capannone, più piccolo di prima perché la produzione viene ridimensionata. A due anni di distanza dalla sua fondazione, Kuni sc ha un fatturato annuo che si aggira su 1.250.000 euro, con commesse pianificate fino al 2022. Nel 2016 per la prima volta registrerà un utile, di cui al massimo il 30% potrà essere redistribuito tra i soci lavoratori. Il resto andrà in parte a ripagare i soci finanziatori e in parte dovrà essere reinvestito in azienda.

### *2.5.2 Cosa ci insegna l’esperienza della Kuni Sc*

Nel caso Kuni ritroviamo molte delle caratteristiche del Wbo italiano affrontate in precedenza. Innanzitutto la trasformazione da società familiare a cooperativa avviene in modo pacifico, con i Paiatto che vengono sostenuti nell’operazione dai propri ex dipendenti. Costoro poi, in linea con quelle che sono le varie possibilità tipiche del Wbo, finanziano l’operazione con l’indennità di mobilità a loro versata dopo la chiusura della MoRuPa. Il salvataggio avviene anche grazie al supporto di un’altra cooperativa, la Cofa appunto, che come nelle migliori situazione di inter-cooperazione offre la propria esperienza e il proprio supporto economico per rilanciare l’impresa.

A proposito invece della dimensione aziendale, la Kuni Sc avendo tredici lavoratori (quasi tutti 40enni), rientra proprio nella fascia tra i 10 e 49 dipendenti che ha visto maggiormente imprese trasformate in cooperative, come riportato in un precedente paragrafo. Inoltre la produzione è totalmente Made in Italy. Gli arredamenti interni per navi da crociera sono infatti un'eccellenza italiana, e la Kuni Sc si distingue per il suo prodotto di qualità, servendo le più grandi aziende della penisola, "leader mondiale indiscusse" come sostenuto da Marco. Ecco dunque un'altra particolarità del Wbo che riscontriamo in questo caso di studio. Facile intuire poi che questa qualità richieda competenze artigiane specifiche sviluppate nel tempo, non facilmente trasferibili in altri contesti, altro motivo che potrebbe aver spinto i lavoratori al salvataggio. Lavoratori che tra l'altro sono tutti originari della zona tra l'alto Polesine e il basso veronese.

Sicuramente l'aspetto più curioso è quello della partecipazione. Secondo quanto riferitomi da Marco una degli atouts della cooperative è la maggior democrazia e il coinvolgimento degli operai, con cui spesso si tengono riunioni per condividere le decisioni. Si cerca comunque di impedire che ciò rallenti le operazioni e faccia perdere degli affari. Capita infatti che Marco, in quanto presidente, prenda autonomamente delle iniziative, salvo poi riferirle agli altri soci, che difficilmente si trovano in disaccordo: hanno estrema fiducia in lui. Marco crede e spera però che questo suo ruolo centrale sia solo momentaneo. "Sto lavorando per far funzionare bene l'impresa anche indipendentemente da me. Se un giorno infatti io non ci sarò più lei dovrà andare avanti da sola" afferma. Se ci sono dei problemi però gli operai lo fanno sapere subito. Emblematico il caso di un cugino di Marco che aveva fondato un negozio a Bologna, legato alla cooperativa ma che aveva mantenuto il nome MoRuPa e vendeva alcuni dei mobili della vecchia produzione. Il capoluogo emiliano è a 100 chilometri da Castagnaro. Troppo lontano per essere controllato, troppo alto il rischio di un basso coinvolgimento dei lavoratori, che lo fanno presente ai Paiatto. Il negozio così, nel 2015, chiude.

Per quanto concerne gli stipendi, questi sono in linea con la media del settore, anche se i soci hanno deciso di tagliarsi gli straordinari e lavorare fino a dieci ore al giorno pur vedendosene pagate otto. A ciò non si aggiunge nessuna misura di welfare aziendale, se non l'adesione facoltativa a fondi pensione. Da segnalare però un'importante iniziativa di formazione. La cooperativa ha infatti deciso di pagare un master a Giulia, non solo una segretaria aziendale, ma persona che ricopre un ruolo fondamentale nell'azienda, con un alto grado di autonomia e varietà delle mansioni. Tra le altre cose Giulia redige un bilancio trimestrale e un controllo continuo su quelli che sono i costi e il tasso di completamento delle

commesse. Ad incaricarla, gli altri soci lavoratori, che responsabilizzati e interessati al buon andamento aziendale, vogliono essere sempre aggiornati su quanto accade in termini di numeri. In realtà la rendicontazione è finalizzata anche ai soci finanziatori, che come si diceva sono Cfi, Coopfond e Veneto Sviluppo. Quest'ultimo ha anche un proprio rappresentante nel Cda che aiuta la cooperativa da un punto di vista organizzativo e gestionale. L'istituto finanziario che ha invece dato fiducia alla Kuni è Banca Etica, con un prestito a interessi agevolati.

## **2.6 Conclusioni**

E' stato analizzato il fenomeno delle imprese salvate dai dipendenti, focalizzandosi in particolar modo sulle caratteristiche italiane delle aziende in questione: presenza nel settore manifatturiero, produzione Made in Italy, dimensione (dai 10 ai 49 lavoratori). Oltre al merito, è stato affrontato anche il metodo di trasformazione delle imprese: necessaria è la fondazione di una cooperativa, operazione favorita in Italia dalla Legge Marcora. Dopo essersi soffermati sul fenomeno dell'Esop, la forma di partecipazione statunitense al governo delle società, è stato studiato il caso della Kuni Sc, cooperativa salvata dai dipendenti che per storia, evoluzione e peculiarità presenta i tratti tipici dei salvataggi Wbo italiani.

## **Capitolo III**

### **IL WELFARE AZIENDALE CINQUANT'ANNI DOPO**

#### **ADRIANO OLIVETTI: EVOLUZIONE E CASI**

### ***3.1 Premessa***

Il capitolo sarà dedicato ad analizzare le iniziative di welfare poste in essere dagli anni trenta fino ad arrivare ai giorni nostri in cui queste pratiche sono studiate e più formalizzate. Una volta affrontate le varie ramificazioni del welfare mi soffermerò su due casi aziendali, Luxottica e Cucinelli, che rappresentano un chiaro esempio di cura e attenzione sia per i lavoratori che per la comunità locale e che per questo si avvicinano al modello di Adriano Olivetti.

### ***3.2 Il welfare aziendale tra storia e politiche attuali***

#### *3.2.1 L'evoluzione del ruolo del welfare aziendale dagli anni trenta ad oggi*

Come abbiamo visto le politiche di welfare aziendale furono implementate da Adriano Olivetti negli anni trenta e si accompagnarono ad un processo di trasformazione dell'azienda, da semi-artigianale a vera e propria industria. A seguire un percorso simile furono anche altre realtà italiane, che in quel periodo vennero incentivate dalla Confederazione degli Industriali ad intraprendere una serie di azioni sociali al fine di trovare il consenso per l'applicazione dei principi di organizzazione scientifica del lavoro e ammodernare i metodi di produzione (Benenati, 1997). Il tutto finalizzato ad aumentare la produttività dell'industria italiana. In realtà, a questi fini se ne affiancarono altri come la ricerca del consenso operaio, o scopi di natura politica. Infatti la Confederazione degli Industriali era stata a sua volta invitata a metà degli anni venti ad attuare politiche di welfare da parte del governo Mussolini, che vedeva nelle iniziative assistenziali e ricreative la chiave per ridurre la contrapposizione tra capitale e lavoro e tenere unita la nazione (Benenati, 1997).

Negli anni cinquanta invece le politiche di welfare aziendale assunsero carattere per lo più paternalistico, ossia furono elargite dagli imprenditori per loro spirito di attaccamento ai lavoratori, senza particolari fini economici. Lo scopo di questa investitura delle iniziative era evitare che fossero equiparate a forme di retribuzione e quindi regolamentate dallo Stato,

dovendo restare invece frutto di libera volontà dell'imprenditore (Benenati, 1997), che non riceveva particolari controprestazioni dai dipendenti, se non forse l'inevitabile riconoscimento della sua autorità e benevolenza.

Dagli anni settanta alle politiche di welfare aziendale venne dato un altro significato. Dalla crisi petrolifera in poi gli Stati iniziarono a scontrarsi con la difficoltà di mantenere determinati standard di welfare pubblici a causa delle minori risorse economiche, oltre che, più avanti, per il necessario rispetto di vincoli di bilancio e misure di austerità. Accanto alla "ricalibratura" dei welfare pubblici (Ferrera, Hemerick, 2003, citato in Mallone, 2013), sorse l'idea che le imprese private potessero colmare il vuoto lasciato dagli Stati. Nella maggiore parte dei casi oggi questo intervento aziendale si affianca all'intento di ottenere maggior legittimazione sia dalla comunità locale che dai lavoratori, e da questi ultimi anche un miglioramento delle performance e della produttività.

Infatti, come suggeriscono Gatti e Iannotta (2014) ciò che caratterizza le politiche di welfare aziendale è il principio di corrispettività tra i servizi offerti dall'azienda e il maggior commitment del lavoratore nello svolgere le proprie mansioni, arrivando a ricomprendere queste iniziative all'interno del concetto di contratto psicologico, ossia quell'insieme di reciproche aspettative tra datore di lavoro e lavoratore che completano il contratto giuridico.

Potremmo però affermare che il welfare aziendale rientra anche all'interno del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (Rsi), secondo Gallino (2009, p.9) "una dottrina; un codice generale di comportamento folto di richiami all'etica; un insieme di principi specifici circa il modo di trattare correttamente, oltre agli azionisti, tutti coloro che per vari motivi sono interessati alle attività dell'impresa, perché in essa tengono una posta in gioco". Il Libro Verde del 2001 della Commissione Europea, con cui l'istituzione dell'Unione ha inteso promuovere politiche di Rsi, distingue infatti tra due responsabilità in capo alle organizzazioni, quelle interne e quelle esterne. Le prime concernono una migliore gestione delle risorse umane, l'attenzione alla formazione dei dipendenti e della loro sicurezza, mentre le seconde ricomprendono le relazioni che dovrebbero consolidarsi tra impresa e comunità, clienti e fornitori (si veda Gallino, 2009). Le politiche di welfare aziendale rappresenterebbero dunque una delle prime responsabilità, perché finalizzate a garantire un miglioramento delle condizioni di vita delle persone che lavorano in azienda, mentre azioni mirate alla popolazione locale, per esempio quelle che Adriano Olivetti rivolgeva al Canavese o Brunello Cucinelli, come avremmo modo di dire, dedica al paese di Solomeo, rientrerebbero nelle responsabilità esterne d'impresa.

### 3.2.2 *Welfare aziendale: cos'è e come si articola*

Ma quando parliamo di welfare aziendale a cosa ci riferiamo esattamente? Si tratta “dell’insieme di benefit e servizi, forniti dall’azienda ai propri dipendenti al fine di migliorare la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale” (Mallone, 2013, p.6). Gatti e Iannotta (2014) hanno invece individuato due livelli di welfare. Il primo è costituito da politiche di people care e wellbeing, ossia l’adesione a fondi pensione, la stipulazione di polizze assicurative sulla vita e sanitarie, borse di studio per i dipendenti e per i loro figli, le colonie per le famiglie, i servizi di lavanderia, di mensa e il sostegno nel costo dei trasporti per recarsi al lavoro. Il secondo livello è invece recentemente emerso e ricomprende le iniziative di work-life balance che permettono ai lavoratori, e in particolar modo alle lavoratrici, di conciliare la vita familiare con quella in azienda. La possibilità di avere un orario flessibile, di usufruire del telelavoro e della banca ore sono tutte attività finalizzate a garantire una maggiore armonia nell’esistenza dei dipendenti, ma rappresentano anche un importante strumento di incentivazione. Alcune delle iniziative di welfare già citate si ritrovano nel sistema di Total reward, che prevede una serie di strumenti indirizzati a motivare i dipendenti e ad incoraggiarli a raggiungere gli obiettivi prefissati. Tra le leve del Total reward system ritroviamo, la retribuzione fissa, variabile e non monetaria, che ricomprende i benefits e i perquisites (ossia quei beni di cui il lavoratore può godere anche fuori dall’orario di lavoro come il telefono o l’auto aziendale), e le componenti non retributive come le suddette politiche per un miglior bilanciamento tra vita lavorativa e non, o come le possibilità di apprendimento, formazione e carriera (Costa, Gianecchini, 2013). Viene così ribadito un importante aspetto delle politiche di welfare aziendale, cui ho già accennato, cioè quello della corresponsività: l’azienda certamente dà, ma vuole ricevere qualcosa in cambio. Oltre alla corresponsività giova sottolineare come un intervento dell’organizzazione a sostegno del benessere dei lavoratori, è spesso accompagnato dall’intento di evitare fratture con gli stessi e con i sindacati in particolari fasi di cambiamento. Ancora una volta la storia della Olivetti dagli anni trenta ci aiuta a comprendere meglio questo passaggio. Adriano decise infatti di implementare una serie di attività a favore dei dipendenti proprio a seguito della modifica dell’organizzazione del lavoro e della trasformazione da azienda semi-artigianale a vera e propria industria, sull’esempio delle grandi imprese americane che aveva personalmente visitato negli anni venti. Come tornerò a precisare più avanti, anche un’altra eccellenza italiana, ossia Luxottica, ha deciso di intraprendere una serie di interventi di welfare per i dipendenti proprio per favorire una fase di riorganizzazione del ciclo produttivo.

### 3.2.3 *Come attuare le politiche di welfare aziendale*

Così come avviene per i prodotti nel marketing, questi interventi devono essere accuratamente ‘venduti’ ai lavoratori. Dunque, come prima cosa occorre procedere alla targhettizzazione (si veda Gatti e Iannotta, 2014), con la quale si segmenta la popolazione aziendale e si decide a quali categorie destinare queste politiche. Gatti e Iannotta (2014) suggeriscono che la segmentazione può essere orizzontale, dunque per area funzionale, o per categorie professionali omogenee, ossia dirigenti, quadri, impiegati, operai e che consideri in modo molto preciso la situazione familiare e reddituale dei lavoratori, cercando di arrivare addirittura ad una personalizzazione dei servizi.

Dopo aver segmentato, nasce l’esigenza di progettare il programma di welfare più adatto considerando sia le istanze dei lavoratori che quelle di attori esterni, come lo Stato e la comunità locale. L’approccio che quindi l’azienda dovrebbe adottare tra strategia e risorse umane è quello evolutivo, secondo il quale “l’organizzazione è un sistema che apprende e si trasforma attraverso l’azione di una pluralità di soggetti che interagiscono con i cambiamenti ambientali.. [e] è collocata in un contesto sociale, istituzionale, politico più ampio che include norme, convenzioni, e sistemi di sanzione che si sono consolidati nel tempo e che regolano le relazioni fra attori” (Costa e Gianecchini, 2013 pag. 6-7). Ed infatti l’azienda nel definire le politiche di welfare dovrebbe considerare (Gatti e Iannotta, 2014):

- l’aspetto normativo: ricordiamo infatti che per i datori di lavoro è più conveniente corrispondere ai lavoratori beni e servizi, le cui spese, in base agli articoli 51 e 100 del Tuir sono deducibili dal reddito d’impresa per un ammontare non superiore al 5 per mille del costo del lavoro sostenuto nel periodo;
- l’aspetto sociale: considerare le esigenze della comunità è fondamentale per ottenere quella legittimazione e quel miglioramento d’immagine desiderati;
- l’aspetto aziendale: cercando di indagare i bisogni dei lavoratori con strumenti quali i focus group o i questionari, adottando dunque un approccio bottom up, che parta dal basso e verificando poi la fattibilità delle azioni emerse a livello di governance.

E’ importante precisare che deve essere constatata la sostenibilità del piano di welfare nel lungo periodo. Infatti, se a causa di una crisi economica o aziendale i servizi ai lavoratori venissero poi drasticamente ridimensionati, gli effetti che ne scaturirebbero impatterebbero negativamente sull’organizzazione, peggiorando la situazione più di quanto gli eventi esogeni avessero già fatto. Da sottolineare come non solo i lavoratori vengano coinvolti nel processo di pianificazione, al fine di adottare scelte mirate e proficue, ma anche in una seconda fase di scelta dei servizi di cui fruire, all’interno di un determinato budget. Si

parla a questo proposito di flexible benefits, che possono essere gestiti attraverso piattaforme online come MyWelfare e iSad (Mallone 2013, citato in Gatti e Iannotta, 2014). Occorre ricordare che perché ottengano i risultati sperati, le politiche di welfare aziendale devono essere opportunamente comunicate ai dipendenti e questi devono percepire il ruolo centrale conferito loro dall'organizzazione, affinché si sviluppi quell'impegno e quell'engagement necessario a raggiungere gli obiettivi prefissati, che può sfociare anche in identificazione organizzativa. Solo in questo modo si vedrebbe realizzato il suddetto principio di correttezza e di bilateralità.

Altro punto critico è che le politiche di welfare siano caricate dalla maggior legittimazione possibile. Per ottenere questo risultato è fondamentale il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori, da un lato per garantire continuità al sistema, evitando dunque concessioni dai vertici una tantum, dall'altro per "assicurare l'impegno condiviso da entrambe le parti a contribuire alla sostenibilità di lungo periodo del progetto" (Mallone, 2013, p.14). In caso di riorganizzazioni aziendali giova poi mantenere delle buone relazioni con i sindacati, per evitare che queste azioni assumano connotati di imposizioni unilaterali. Non si esagererebbe inoltre a definire indispensabile un sistema di governance congiunta, in cui attivamente sindacati e azienda adottano un approccio cooperativo per definire i servizi, i benefits e le modalità di loro erogazione, fissando, al tempo stesso, determinati obiettivi, per esempio in termini di produttività, che i lavoratori debbono raggiungere. In altre parole l'organizzazione dovrebbe accettare il sindacato come interlocutore e immergersi in una concezione pluralistica delle relazioni industriali, potendo così poi esercitare "un maggior potere di controllo sulle risorse interne ed esterne" (Costa e Gianecchini, 2013, p. 250) grazie al consenso guadagnato. Tornando al caso di Adriano Olivetti, ricordiamo l'istituzione del Comitato di Gestione, formato sia da rappresentanti dei lavoratori che da dirigenti che si occupava di adottare decisioni circa l'utilizzo delle somme ai dipendenti in termini di benefits.

Quello che emerge da quanto detto fino ad ora è che da Adriano Olivetti in poi di strada dalle organizzazioni ne è stata fatta tanta. Olivetti aveva infatti intuito l'importanza dell'attenzione ai lavoratori e aveva per primo sperimentato sia un approccio evolutivo tra strategia struttura e risorse umane, che il cosiddetto Strategic Human Resource Management. Secondo questa impostazione una buona gestione delle persone si tradurrebbe anche in positive performance organizzative ed economiche e contribuirebbe a creare vantaggio competitivo (Hiltrop, 1996, Huselid, 1955, citati in Costa e Gianecchini 2013). Senza la pretesa di essere esaustivi, si ricorda che tre sono le prospettive della Strategic HRM che

possono essere adottate: quella universalistica che si basa sulle best practice; quella contingente, che sostiene che le attività di gestione delle risorse umane da implementare siano diverse da azienda ad azienda; quella configurazionale secondo la quale esiste un insieme di pratiche coerenti che devono essere adottate congiuntamente perché si generi un effetto positivo sulle performance. Secondo alcuni la relazione tra una buona gestione delle risorse umane e delle performance aziendali non sarebbe così diretta (Fleetwood e Hesketh, 2008, Kaufman, 2010, Guest, 2011 citato in Costa e Gianecchini, 2013). Certo che un impatto, e anche positivo, sussiste in quanto altrimenti non si spiegherebbe perché le aziende continuino ad implementare queste politiche, ma non è chiaro se vi sia solo in termini di maggior impegno delle persone o si traduca anche in un evidente ritorno economico.

E' comunque interessante constatare come, secondo un'indagine condotta dall'Osservatorio Socialis e dall'istituto Ixè (2014), i consumatori terrebbero in considerazione gli aspetti di corporate reputation al momento dell'acquisto, preferendo comprare prodotti di aziende che è risaputo adottino un comportamento etico nei confronti dei proprio lavoratori.

### Rilevanza di aspetti di corporate reputation

Parliamo delle sue scelte di acquisto. Nelle sue scelte d'acquisto quanto e' importante che:

Valori %

% DI IMPORTANZA ELEVATA

ETA'	18-29	30-44	45-54	55-64	piu' di 64
il marchio abbia un comportamento etico nei confronti dei suoi lavoratori	55	74	79	81	75
il marchio sia impegnato in attivita' di solidarieta' e benefiche	59	66	67	79	68

SCOLARITA'	elementare	media inferiore	diploma o qualifica professionale	laurea
il marchio abbia un comportamento etico nei confronti dei suoi lavoratori	64	67	72	66
il marchio sia impegnato in attivita' di solidarieta' e benefiche	88	68	69	56



Base: popolazione maggiorenne

| 5 |

Figura 3. 1 Rilevanza di aspetti di corporate reputation  
Fonte: Osservatorio Socialis, Istituto Ixè, 2014

### 3.3 Casi aziendali

#### 3.3.1 Il caso Luxottica Group

Il principale motivo per cui si analizzerà il caso Luxottica è rappresentato dalle politiche di welfare aziendale adottate, per le quali, come suggeriscono alcuni studiosi, essa si configura come un'erede della Olivetti. Ferrera (2009) afferma infatti che l'azienda di Ivrea "fu un'impresa d'avanguardia sul fronte della responsabilità sociale verso dipendenti e territori. Quella tradizione si è un po' perduta nei decenni successivi ma sta ora lentamente riaffiorando in altre regioni [...] Il segnale più recente ed emblematico viene da Agordo. Il Gruppo Luxottica ha appena raggiunto un accordo con i sindacati per l'introduzione di un nuovo sistema di incentivi non monetari ai propri dipendenti".

Ferrera scrive queste parole all'indomani dello studio di Luxottica sui redditi e sulle necessità dei dipendenti e delle loro famiglie, implementato dopo la crisi del 2008, dal Comitato di Governance formato da sindacalisti e rappresentanza aziendale, affiancato da un Comitato Tecnico-Scientifico di esperti. L'obiettivo era quello di progettare il sistema di welfare che più potesse soddisfare le esigenze dei lavoratori. Le iniziative di *people care* si poggiarono e si poggiano ancora oggi principalmente su tre pilastri: il carrello della spesa, la cassa di assistenza sanitaria e il rimborso totale dei libri di testo (Mallone, 2011<sup>12</sup>). Il primo rappresenta una forma di sostegno alle fasce più deboli, quelle più vulnerabili alla crisi economica, ossia operai ed impiegati a tempo indeterminato, determinato, in stage e in somministrazione. A modo di vedere di chi scrive questa iniziativa appare quasi come una misura caritatevole, che poteva essere sostituita con incrementi retributivi che consentissero al lavoratore di disporre delle somme a proprio piacimento e a seconda delle sue necessità. La cassa di assistenza sanitaria invece include sia cure dentistiche che sostegno alla maternità, avvicinando ancora una volta Luxottica al modello olivettiano, che sosteneva economicamente le donne nel periodo della gestazione. Infine, Luxottica supporta i lavoratori e i loro figli nello studio, rimborsando i costi dei testi e elargendo borse di studio ai più meritevoli.

A colpire poi, oltre al merito del progetto, è il metodo. Il sistema attuato da Luxottica e condiviso con i sindacati, con cui periodicamente vengono firmati contratti integrativi, come viene riportato in letteratura da Mellone (2013), ha permesso all'azienda di abbandonare un approccio paternalistico, applicando invece il *principio di corrispettività*. E

---

<sup>12</sup> SECONDO WELFARE.IT, 2011. Disponibile su <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html> [Data di accesso 15/07/2016]

ciò, nonostante non necessitasse in alcun modo di un maggiore consenso da parte dei lavoratori. Infatti la figura di Leonardo Del Vecchio è stimata e riconosciuta dalle persone in azienda, e le organizzazioni sindacali non hanno mai attecchito particolarmente tra i lavoratori. Per questo, si sarebbe potuto far passare queste politiche come un ‘regalo’ dell’organizzazione ai dipendenti, tagliando fuori le rappresentanze. Ma, per una serie di ragioni, alcune delle quali già affrontate nella prima parte del capitolo, si è deciso di adottare un atteggiamento cooperativo con i sindacati, quella che viene spesso definita *concezione pluralistica*. Con un sistema partecipato infatti è garantito che i lavoratori diano qualcosa in cambio. L’obiettivo di Luxottica era il ‘circolo virtuoso della qualità’, che permettesse di finanziare questi servizi proprio grazie all’impegno dei dipendenti nel migliorare l’efficienza dell’organizzazione, nel ridurre l’assenteismo e gli sprechi. Infatti “management e lavoratori, limitando gli sprechi e attenendosi alle regole della produzione, guadagnano un surplus che viene reinvestito in welfare” (Mallone<sup>13</sup>, 2011). Dunque un miglioramento degli standard qualitativi si traduce in risorse che poi possono essere riutilizzate da e per i dipendenti stessi. Ecco dunque tornare il carattere della corrispettività delle iniziative di welfare, che in questo caso appaiono perfino autofinanziate.

Non solo il people care ha trovato spazio negli ambienti Luxottica, ma anche le iniziative di *work-life balance*. Queste sono invece state attuate nella sede di Milano a partire dal 2010, a seguito della somministrazione di un questionario ai circa 300 dipendenti, a cui è stata estesa la possibilità di fruire dell’orario flessibile, di richiedere il servizio di baby-sitting on demand e di fruire, grazie a contributi economici, di asili nido (Mallone, 2011<sup>14</sup>). Se leggiamo queste politiche nell’ottica olivettiana riscontriamo che sono un’ottima modalità per realizzare quella coniugazione tra vita lavorativa e extra che Adriano tanto invocava.

Interessante come, nel tempo, a queste attività ne siano state aggiunte altre come la banca ore e il job sharing familiare, ossia la facoltà di dividere per un periodo il posto di lavoro con un parente in modo di permettere a quest’ultimo di sviluppare un bagaglio di esperienza e conoscenza utilizzabile poi nel futuro in altri contesti. Nel 2013 inoltre sono state raddoppiate sia le borse di studio che il loro importo, così come le visite coperte da assicurazione sanitaria; sono state implementate delle misure di ascolto e di counseling per

---

<sup>13</sup> Si veda nota 12

<sup>14</sup> Si veda nota 12

avvicinarsi alle problematiche personali e lavorative della popolazione aziendale e iniziative di microcredito di solidarietà per particolari spese come quelle mediche o scolastiche<sup>15</sup>.

Come precisato sopra, Luxottica ha deciso di mettere a punto queste politiche nell'ottica di creare un circolo virtuoso della qualità. Ebbene dal 2009 ad oggi le attività dedicate ai dipendenti sono andate in crescendo, segno che evidentemente l'obiettivo di un miglioramento della produzione è stato raggiunto. Come recita anche una nota del 2013 della società<sup>16</sup>, "il Comitato di Governance, a quattro anni di distanza dal lancio delle prime iniziative nel 2009, prende atto della piena soddisfazione dei risultati a oggi ottenuti. L'efficacia delle azioni promosse è 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". Le iniziative sono però state ampliate anche grazie all'individuazione di "nuovi e non eludibili bisogni sociali e assistenziali, evidenziati anche dai sondaggi di opinione fra i lavoratori".

Altro punto che mi sembra doveroso affrontare è la formazione. L'azienda preme molto su quella esterna, investendo in borse di studio, ma non dimentica anche quella interna. Diversi sono infatti i corsi promossi da Luxottica, tra i più interessanti quelli per sviluppare competenze quali passione, conoscenza di sé, team work, capacità di relazionarsi, gestione dei collaboratori, leadership<sup>17</sup>.

Ad accumulare Luxottica e Olivetti sono, infine, l'organizzazione di colonie, servizi mensa e di trasporto fino al luogo di lavoro organizzati nelle zone del bellunese.

### 3.3.2 *Il caso Cucinelli Spa*

Ho detto come il modello Luxottica si avvicini molto a quello olivettiano in termini di cura e sostegno ai lavoratori, ma, quando nel primo capitolo mi sono soffermata a raccontare la storia dell'azienda di Ivrea ho analizzato anche il rapporto che questa intratteneva con la *comunità locale*. Certamente, anche Luxottica nel tempo ha elaborato una serie di progetti per il territorio che si estende intorno ai propri stabilimenti, come la costruzione dell'asilo di Sedico con lo stanziamento di mezzo milione di euro, ma molto più

---

<sup>15</sup> LUXOTTICA GROUP, 2013. Disponibile su

[http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/2013\\_luxottica\\_welfare\\_ita5giugno\\_2013.pdf](http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/2013_luxottica_welfare_ita5giugno_2013.pdf) [Data di accesso 13/07/2016]

<sup>16</sup> Si veda nota 15

<sup>17</sup> LUXOTTICA GROUP, 2013. Disponibile su

[http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/la\\_fabbrica\\_delle\\_competenze\\_brochure.pdf](http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/la_fabbrica_delle_competenze_brochure.pdf) [Data di accesso 2/08/2016]

emblematico è il caso dell'imprenditore 'filosofo' Brunello Cucinelli e dell'omonima azienda.

Uno dei punti in comune tra Olivetti e Cucinelli si ritrova nella definizione che l'azienda umbra dà di sé. Si ritiene infatti un' "impresa umanistica" per il ruolo dominante che assegna alle persone. E' vero che le politiche di *people care* non hanno raggiunto il medesimo grado di sviluppo di Luxottica e della Olivetti in quanto Cucinelli ha privilegiato più di altri le responsabilità sociali esterne, come da classificazione data dal Libro Verde della Commissione Europea e riportato all'inizio del capitolo, ma comunque non ha dimenticato quelle interne. Tra le varie iniziative si ricorda l'istituzione di una mensa aziendale nella suggestiva ex fattoria di Solomeo, il bonus cultura dai 500 a mille euro riservato ai dipendenti da spendere in libri, teatro, cinema<sup>18</sup>, e soprattutto, il trattamento retributivo, del 20% superiore a quello dei lavoratori del settore manifatturiero<sup>19</sup>. Un'altra iniziativa che ha fatto conoscere Brunello Cucinelli è il bonus natalizio erogato a ciascun dipendente nel 2012<sup>20</sup>. Un ammontare di 6.385 euro, per i 783 lavoratori (oggi se ne contano 1400 con l'indotto) che lo stesso fondatore ha definito come "dono", un termine che fa assumere all'iniziativa carattere paternalistico, attenuando il *principio di corrispettività*. L'erogazione del bonus sembra infatti finalizzato ad ottenere legittimazione e a migliorare l'immagine aziendale piuttosto che ottenere qualcosa in cambio, come invece avviene nel caso Luxottica dove l'obiettivo è una maggior qualità del processo produttivo.

Giova ricordare che la Cucinelli spa nacque nel 1978 e si propose fin da subito di rompere gli schemi del mercato dei maglioni di cashmere, pensando che questo capo potesse essere indossato colorato. Già da questa strategia si evincono due dei valori cardine della filosofia Cucinelli, ossia la creatività e la bellezza. Infatti, stando alle parole del fondatore, i dipendenti non devono lavorare oltre le 17,30 per "conservare la loro energia creativa"<sup>21</sup>. La bellezza viene ricercata oltre che nei prodotti, anche nell'ambiente di lavoro e in quello circostante. Se infatti gli stabilimenti Olivetti erano visitati dai migliori architetti in quanto

---

<sup>18</sup> PRIMA ON LINE, 2016. Disponibile su: <http://www.primaonline.it/2016/03/30/231873/brunello-cucinelli-offre-il-bonus-cultura-ai-suoi-dipendenti-lazienda-rimborsa-le-spese-per-libri-cinema-teatro-e-attivita-culturali/> Data di accesso [15/07/2016]

<sup>19</sup> IL POST, 2015. Disponibile su: <http://www.ilpost.it/2015/11/09/capitalismo-umanistico-brunello-cucinelli/> Data di accesso [15/07/2016]

<sup>20</sup> REPUBBLICA. IT, 2012. Disponibile su [http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2012/11/26/news/regalo\\_di\\_cucinelli\\_ai\\_dipendenti\\_a\\_natale\\_6mila\\_euro\\_a\\_testa-47470583/](http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2012/11/26/news/regalo_di_cucinelli_ai_dipendenti_a_natale_6mila_euro_a_testa-47470583/) Data di accesso [2/08/2016]

<sup>21</sup> Si veda nota 19

simbolo di estetica industriale, la sede della Cucinelli spa è unica nel mondo: il castello medioevale del borgo di Solomeo. Un borgo che è stato a sua volta reso oggetto di bellezza. Brunello Cucinelli vi ha infatti costruito il Foro delle Arti, formato da un teatro, un anfiteatro e dal Giardino dei filosofi ed ha ristrutturato edifici, strade, piazze di questo paese di 400 anime, che stava per essere abbandonato<sup>22</sup>. E ancora: vi ha creato una biblioteca che raccoglie i testi dei suoi filosofi preferiti. Tutte queste azioni non sono passate inosservate agli eredi olivettiani, tanto che nel 2009 l'imprenditore filosofo ha ricevuto il premio 'imprenditore olivettiano' dall'Associazione Archivio Storico Adriano Olivetti<sup>23</sup>, per l'analogia di molte sue iniziative con quelle di Adriano.

Cultura, bellezza, etica sono i valori che vengono ricercati e con la cui affermazione anche Adriano tentò di elevare culturalmente dipendenti e popolazione locale. Pure tra le mura dell'azienda di Solomeo, il profitto, non viene visto come scopo, ma come mezzo per realizzare quello che Cucinelli chiama "bene supremo" perché "il denaro riveste un vero valore solo quando è speso per migliorare l'esistenza e la crescita dell'uomo"<sup>24</sup>. E ciò, nonostante nel 2012 la società abbia deciso di quotarsi in Borsa, ben sapendo che nel mercato finanziario i profitti assumono un ruolo di primo piano. Anche questo è un importante punto in comune con Olivetti. Entrambe le aziende hanno macinato successi e si sono affermate nei mercati internazionali ma mai hanno dimenticato di valorizzare le persone. A modo di vedere di chi scrive comunque, è parso di intravedere nella filosofia di Cucinelli una precisa strategia di marketing, di far conoscere il più possibile il proprio brand, partecipando a eventi e rilasciando interviste. Se il consumatore è a conoscenza di quanto fa l'azienda per i propri dipendenti è poi disposto a premiarla al momento dell'acquisto, come testimonia l'esito riportato in un precedente paragrafo di una ricerca condotta da Ixè e dall'Osservatorio Socialis (2014) che dimostra come le aziende che investono sui dipendenti ottengono poi un riconoscimento anche sul mercato.

Curioso invece constatare come Cucinelli non abbia dato vita ad un sistema condiviso con i sindacati, che da anni lamentano *l'assenza di bilateralità*<sup>25</sup>. Il fondatore sembrerebbe infatti calare dall'alto le sue iniziative, proprio in una prospettiva unilaterale e

---

<sup>22</sup> BRUNELLO CUCINELLI SPA Disponibile su: <http://www.brunellocucinelli.com/it/filosofia#/page/7> Data di accesso [15/07/2016]

<sup>23</sup> BRUNELLO CUCINELLI SPA Disponibile su: [http://www.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI\\_RICONOSCIMENTI\\_IT.pdf](http://www.brunellocucinelli.com/yep-content/media/CUCINELLI_RICONOSCIMENTI_IT.pdf) Data di accesso [15/07/2016]

<sup>24</sup> Si veda nota 18

<sup>25</sup> CORCIA ON LINE, 2014. Disponibile su <http://www.corcianonline.it/2014/03/28/critiche-re-cachemire-cucinelli-congresso-cgil-regionale/> Data di accesso [2/08/2016]

paternalistica. Probabilmente ai lavoratori non manca la presenza sindacale visto che nessuno di loro è iscritto alle sigle, ma nel lungo periodo questo sistema non partecipato potrebbe compromettere l'armonia aziendale e portare i lavoratori a limitare il proprio coinvolgimento e a essere deresponsabilizzati, visto che non hanno sottoscritto alcun tipo di accordo, come invece è avvenuto in Luxottica.

Tra le analogie tra Adriano e Brunello ritroviamo anche l'attenzione alla formazione dei dipendenti. Diverse erano state le scuole fondate da Adriano, una su tutti il Centro formazione meccanici che si prefiggeva come obiettivo quello di istruire una popolazione di operai, dando importanza sia agli insegnamenti teorici che pratici. Cucinelli ha invece fondato la Scuola dei Mestieri, con il fine, in una società dove domina il lavoro intellettuale, di ridare dignità al lavoro manuale. L'istituto si articola in quattro corsi: Rammendo e Rimaglio, Taglio e Confezione, Sartoria e Arti Murarie. Quest'ultimo è stato creato per formare esperti del restauro che possano poi spendere le nozioni acquisite sia a Solomeo che in altri borghi.

In ultima analisi, si segnala l'assenza di iniziative quali colonie o trasporto fino ai luoghi di lavoro, mentre è attivo il servizio mensa, con lunghe pause pranzo. Quest'ultima pratica, insieme al limite perentorio delle 17,30 come orario di lavoro, può identificarsi in una forma primaria di *work life balance*.

### 3.4 Conclusioni

	Olivetti anni '40-'60	Luxottica Group	Cucinelli Spa	Wbo
People care	•	•	•	
-Polizze assicurative sanitarie	•	•		
-Fondi pensione		•		
-Sostegno allo studio/cultura	•	•	•	
-Colonie	•	•		
-Mensa	•	•	•	
-Trasporto lavoro	•	•		
-Formazione interna	•	•	•	
-Sostegno al reddito	•	•	•	
	Fondo di solidarietà	Carrello della spesa	Bonus natalizio	
Work life balance	•	•	•	
-Orario flessibile/limitato	•	•	•	
-Banca ore		•		
-Asilo aziendale/babysitting	•	•		
-Telelavoro				
Cogestione sindacale	•	•		•
Forte rapporto con la comunità locale	•		•	•
Grado di corresponsività in una scala da 1 a 5	3	4	2	

Tabella 3.2 Riepilogo dei modelli analizzati

Giova riassumere brevemente quanto sostenuto in questo capitolo e in questo elaborato. Nella tabella 3.2 sono schematizzate le dimensioni di analisi affrontate nel terzo capitolo, dimensioni che spaziano da politiche di welfare aziendale ai rapporti con gli stakeholders esterni. Anche solo visivamente si nota che la Olivetti dagli anni quaranta a sessanta copre la maggior parte delle voci, avendo di fatto non sviluppato solo modalità di sostegno ai lavoratori emerse in tempi più recenti, come la banca ore o il telelavoro. Per quanto concerne il grado di corresponsività invece, in una scala da un 1 a 5 essa potrebbe trovarsi in una posizione intermedia. Adriano infatti era spinto da un forte sentimento di affetto nei confronti dei suoi dipendenti ma allo stesso tempo aveva capito che una buona gestione delle risorse umane si sarebbe tradotta in migliori performance sia dei lavoratori che aziendali. Accanto alle intenzioni del famoso imprenditore vi era anche quella di trovare l'appoggio dei dipendenti alla riorganizzazione aziendale messa in campo negli anni trenta, obiettivo che si avvicina a quello di Luxottica di migliorare qualitativamente il processo

produttivo. Come l'Olivetti, Luxottica ha deciso di affrontare un percorso condiviso con i sindacati, attraverso il Comitato di Governance, per favorire un maggior coinvolgimento dei lavoratori. Il grado di corresponsività dunque in questo caso è piuttosto elevato, perché Luxottica dall'attuazione di queste politiche vuole ricevere qualcosa in cambio, in termini di una maggiore efficienza, di una riduzione degli sprechi, di un minore assenteismo (Mellone, 2013). A calare dall'alto le proprie iniziative è invece Brunello Cucinelli. Non c'è l'adozione di una concezione pluralistica nel suo modello, quanto piuttosto un approccio unilaterale al personale e uno stretto rapporto sviluppato con il borgo in cui sorge l'azienda. L'impresa umanistica da egli cresciuta si fonda molto sul marketing e sulle pubbliche relazioni. Legittimazione e riconoscimento interni ma soprattutto esterni sembrano essere gli obiettivi del suo *modus operandi*.

A non aver implementato un vero sistema di welfare aziendale sono invece le imprese salvate con il Workers' Buy Out, probabilmente per la connotazione solidaristica già insita in esse. Nel terzo rapporto Euricse sull'Economia Cooperativa (2015) si afferma esplicitamente che il welfare aziendale non è praticato nelle imprese salvate con il Wbo. Vieta (2014) ha però riscontrato che nelle aziende salvate in Argentina (dove prendono il nome di Ert, *Empresas recuperadas por sus trabajadores*) il rapporto instaurato con la comunità locale dalle cooperative è molto solido. Queste ultime si impegnano infatti da un punto di vista sociale, economico e culturale per favorire lo sviluppo del territorio in cui si trovano ad operare. Ciò rappresenta un primo punto di convergenza con gli altri modelli trattati e anche se attualmente queste cooperative non attuano misure di welfare equiparabili a quelle delle grandi società, ci sono buone prospettive all'orizzonte. Se prendiamo ancora il caso della Kuni Sc, notiamo che anche se ha un piccolo organico non manca di far crescere chi ha potenzialità di sviluppo. La cooperativa sta infatti investendo nella formazione di una dipendente che nel tempo si è contraddistinta per le proprie capacità amministrative. Un piccolo passo che segnala che l'inclinazione a dare importanza e centralità alle risorse umane, alle persone, è nel dna di queste organizzazioni.

Luxottica e Cucinelli rappresentano probabilmente il modello ideale per molti lavoratori, l'impresa dei sogni in cui tutti oggi vorrebbero lavorare. Merito anche delle loro politiche di employer branding, ossia di costruzione di una certa reputazione aziendale che le rendono desiderabili come datori di lavoro. In tempi di crisi diventa però difficile implementare un modello come quello di Olivetti, Luxottica o Cucinelli, soprattutto nel caso di aziende giovani, piccole o medie e non ancora affermate. Se queste realtà volessero favorire un maggior engagement dei lavoratori potrebbero intraprendere la strada che hanno affrontato circa 300 imprese italiane dagli anni ottanta ad oggi. Trasformarsi in una

cooperativa, attraverso risorse economiche messe in campo dai lavoratori, potrebbe essere infatti garanzia di più impegno e di maggior responsabilizzazione. Dare vita a forme organizzative democratiche, affidando ai soci lavoratori il potere di decidere giorno per giorno le sorti aziendali può essere una strategia vincente. “Se ai lavoratori dai l’importanza che meritano l’attività può funzionare” è quanto affermato da Marco Paiatto, presidente delle Kuni Sc, che ha vissuto sulla propria pelle questa esperienza e ha constatato una maggior identificazione organizzativa dei lavoratori nella trasformazione da srl a cooperativa.



## ***Riferimenti bibliografici***

ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI. *Adriano Olivetti*. Disponibile su:

<http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=607> [Data di accesso: 23/06/2016]

ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI. *Comunità di Fabbrica e Autonomia*

*aziendale*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=595> [Data di accesso 25/06/2016]

ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI, *Cronologia Olivetti*. Disponibile su:

<http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=612> [Data di accesso 25/06/2016]

ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO OLIVETTI, *Cronologia Olivetti*. Disponibile su:

<http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=611> [Data di accesso: 25/6/2016]

ASSOCIAZIONE ARCHIVIO STORICO ADRIANO OLIVETTI. *Adriano Olivetti riceve il*

*compasso d'oro*. Disponibile su:

<http://www.storiaolivetti.it/fotogallery.asp?idPercorso=607&idOrd=11> [Data di accesso: 13/08/2016]

BENENATI E., 1997. *Cento anni di paternalismo aziendale*. Annali della Fondazione

Giangiaco Feltrinelli, vol. 33, pp. 43-81

BRUNELLO CUCINELLI SPA. Disponibile su: [www.brunellocucinelli.com](http://www.brunellocucinelli.com) Data di accesso

[15/07/2016]

CARAGNANO, R., 2011. *Il codice della partecipazione*. Milano: Giuffrè Editore

CORCIA ON LINE. *Critiche al re del cachemire Cucinelli al congresso della Cgil regionale*.

Disponibile su: [http://www.corcianonline.it/2014/03/28/critiche-re-cachemire-cucinelli-](http://www.corcianonline.it/2014/03/28/critiche-re-cachemire-cucinelli-congresso-cgil-regionale/)

[congresso-cgil-regionale/](http://www.corcianonline.it/2014/03/28/critiche-re-cachemire-cucinelli-congresso-cgil-regionale/) [Data di accesso: 2/08/2016]

COSTA G., GIANECCHINI M., 2013. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. Milano:

The McGraw-Hill Education

ECONOMIA COOPERATIVA, 2015. Terzo Rapporto Euricse. Trento

FERRERA, M., 2009. *Luxottica e i rischi dell'azienda mamma*. Corriere della Sera, 14

febbraio 2009, pag.36

FERRERA, M., HEMERICK, 2009 citato in Mallone, 2013. *Il secondo welfare in Italia:*

*esperienze di welfare aziendale a confronto*. Percorsi di secondo welfare. Disponibile su:

[http://www.secondowelfare.it/allegati/2w\\_mallone\\_wp3-2013.pdf](http://www.secondowelfare.it/allegati/2w_mallone_wp3-2013.pdf) [Data di accesso: 5/07/2016]

GALLINO, L., 2009. *L'impresa irresponsabile*. Torino: Giulio Einaudi editore.

GALLINO, L., Presentazione, In OLIVETTI, A., 2012. *Ai Lavoratori*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

GATTI, M., IANNOTTA, M. 2014. *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*. I quaderni di Sviluppo & Organizzazione, vol. 20, pp. 57-74.

HILTROP, 1996, HUSELID, 1995, citati in COSTA G., GIANECCHINI M., 2013. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. Milano: The McGraw-Hill Education

IL POST MODA, 2015. *Il "capitalismo umanistico" di Brunello Cucinelli*. Disponibile su: <http://www.ilpost.it/2015/11/09/capitalismo-umanistico-brunello-cucinelli/> [Data di accesso 15/07/2016]

IL SOLE 24 ORE, 2014. *Il Workers Buy - Out: i dipendenti salvano l'azienda*. Disponibile su: [http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-11-20/il-workers-buy-out-dipendenti-salvano-azienda--142707.php?refresh\\_ce=](http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-11-20/il-workers-buy-out-dipendenti-salvano-azienda--142707.php?refresh_ce=) [Data di accesso: 27/07/2016]

LA ROSA, M., REBAUDENGO, P., e RICCIARDELLI, C., 2004. *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*. Milano: FrancoAngeli.

LEGACOOP ROMAGNA, 2016. *Creare una cooperativa: come si fa e chi lo può fare*. Disponibile su: <http://www.legacoopromagna.it/creare-una-cooperativa/la-cooperativa-cose-come-si-fa-chi-la-puo-fare/> [Data di accesso: 28/07/2016]

LUXOTTICA GROUP, 2013. *Rinnovato l'Accordo Sindacale per il Sistema Welfare aziendale*. Disponibile su: [http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/2013\\_luxottica\\_welfare\\_ita5giugno\\_2013.pdf](http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/2013_luxottica_welfare_ita5giugno_2013.pdf) [Data di accesso 13/07/2016]

LUXOTTICA GROUP, 2013. *La fabbrica delle competenze*. Disponibile su [http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/la\\_fabbrica\\_delle\\_competenze\\_brochure.pdf](http://www.luxottica.com/sites/luxottica.com/files/la_fabbrica_delle_competenze_brochure.pdf) [Data di accesso 2/08/2016]

MALLONE, G., 2013. *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*. Percorsi di secondo welfare. Disponibile su: [http://www.secondowelfare.it/allegati/2w\\_mallone\\_wp3-2013.pdf](http://www.secondowelfare.it/allegati/2w_mallone_wp3-2013.pdf) [Data di accesso: 5/07/2016]

- MALLONE, G., 2011. *La storia del “modello Luxottica”*: come nasce e cosa prevede. Secondo welfare. Disponibile su: <http://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-aziendale-luxottica-scheda.html> [Data di accesso 15/07/2016]
- MUSATTI, C., et al.1980. *Psicologi in fabbrica*. Torino: Luigi Einaudi Editore.
- NOTIZIE OLIVETTI, 1973 citato in Associazione Archivio Storico Olivetti. *Organizzazione e formazione per l’assistenza tecnica al cliente*. Disponibile su: <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=657>). [Data di accesso 23/06/2016]
- NOVARA, F., Prefazione, In LA ROSA, M., REBAUDENGO, P., e RICCIARDELLI, C., 2004, *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*. Milano: FrancoAngeli
- OLIVETTI, A. 2012. *Ai Lavoratori*. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- OLIVETTI, A. 2014. *Le fabbriche di bene*. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- OLIVETTI, A. 2014. *Il mondo che nasce*. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- OSSERVATORIO SOCIALIS, ISTITUTO IXE’, 2014. *Solidarietà ed etica – Report 2*
- PRIMA ONLINE, 2016. *Brunello Cucinelli offre il bonus cultura ai suoi dipendenti*. Disponibile su: <http://www.primaonline.it/2016/03/30/231873/brunello-cucinelli-offre-il-bonus-cultura-ai-suoi-dipendenti-lazienda-rimborsa-le-spese-per-libri-cinema-teatro-e-attivita-culturali/> [Data di accesso: 15/07/2016]
- REPUBBLICA.IT *Regalo di Cucinelli ai dipendenti: a Natale 6mila euro a testa*. Disponibile su [http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2012/11/26/news/regalo\\_di\\_cucinelli\\_ai\\_dipendenti\\_a\\_natale\\_6mila\\_euro\\_a\\_testa-47470583/](http://www.repubblica.it/economia/rubriche/fashion-e-finance/2012/11/26/news/regalo_di_cucinelli_ai_dipendenti_a_natale_6mila_euro_a_testa-47470583/) Data di accesso [2/08/2016]
- SAIBENE A., *Biografia di Adriano Olivetti*, In OLIVETTI, A. 2014. *Il mondo che nasce*. Ivrea: Edizioni di Comunità.
- SAVI, T., Parte Seconda, In LA ROSA, M., REBAUDENGO, P., e RICCIARDELLI, C., 2004, *Storia e storie delle risorse umane in Olivetti*. Milano: FrancoAngeli
- SCIARELLI, M., TANI, M., 2015. *Sustainability and stakeholder approach in Olivetti from 1943 to 1960: a lesson from the past*. Sinergie, vol.33, n. 96, pp. 19-36.
- VIETA, M., DEPEDRI, S., In *Economia Cooperativa*, 2015, Terzo Rapporto Euricse, Trento
- VIETA, M., 2015. *The Italian Road to Creating Worker Cooperatives from Worker Buyouts: Italy’ Worker-Recuperated Enterprises and the Legge Marcora Framework*”, Euricse Working Papers, Trento

VIETA, M., 2015. *Workers' buyout*. In A. Bernardi & S. Monni (Eds.), *Cooperative enterprises: Key words*. Rome: Roma Tre University Press

VIETA, M., 2014. *Learning in Struggle: Argentina's New Worker Cooperatives as Transformative Learning Organizations*. *Industrial Relations*, vol 69, n° 1, p. 186-218

WIKIPEDIA. *Adriano Olivetti*. Disponibile su: [https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano\\_Olivetti](https://it.wikipedia.org/wiki/Adriano_Olivetti)  
[Data di accesso: 25/06/2016]

ZAGREBELSKY, G., Introduzione, In OLIVETTI A., 2014, *Le fabbriche di bene*. Ivrea: Edizioni di Comunità.

*N° di parole (Riferimenti bibliografici esclusi): 14.975*