



UNIVERSITÀ DI PARMA

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PARMA

Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e
Internazionali

CORSO DI LAUREA IN

SCIENZE POLITICHE E DELLE RELAZIONI INTERNAZIONALI

**SFIDE ATTUALI E SCENARI FUTURI DEL WELFARE AZIENDALE: UN
FOCUS SUL CASO ITALIANO**

Relatore:

Chiar.mo Prof.

Giacomo Degli Antoni

Laureando:

Francesco Solfrizzi

ANNO ACCADEMICO 2017/18

Indice

Introduzione	5
---------------------------	---

1° CAPITOLO

“Le origini del Welfare State”

1.1 The concept of “Welfare State”	7
1.2 The “Poor laws”	8
1.3 Otto Von Bismarck	10
1.4 Seconda Guerra mondiale e il “New Deal”	11
1.5 I “Piani Beveridge” e la situazione inglese.....	15
1.6 Tratti salienti delle riforme sociali attuate negli altri stati europei: Germania, Francia e Italia.....	24
1.7 Il Welfare State degli anni Cinquanta e Sessanta.....	30
1.8 “Trentennio Glorioso” e crisi dello Stato sociale	32

2° CAPITOLO

“Il Secondo Welfare”

2.1 Le origini del secondo Welfare.....	38
2.2 I tre pilastri del secondo Welfare: apertura a soggetti non pubblici, innovazione sociale ed empowerment.....	41

3° CAPITOLO

“Il Welfare aziendale in Italia”

3.1	Il concetto di “Welfare aziendale”.....	48
3.2	I precursori del Welfare aziendale in Italia.....	49
3.3	La diffusione del Welfare aziendale nel contesto italiano.....	53
3.4	Le 12 “aree” del Welfare aziendale.....	58
3.5	I “flexible benefits” e le sfide future.....	69

4° CAPITOLO

“Caso aziendale: Barilla G. & R. F.lli Spa”

4.1	Presentazione dell’azienda.....	75
4.2	Le politiche di Welfare in Barilla: il progetto “People Care” <i>Intervista alla dott.ssa Alessandra Stasi Vice President Organization & People Development – Barilla Group.....</i>	78

Appendice.....	89
-----------------------	-----------

Conclusioni.....	91
-------------------------	-----------

Bibliografia e Sitografia.....	94
---------------------------------------	-----------

Ringraziamenti.....	100
----------------------------	------------

Introduzione

Il presente elaborato ha come oggetto di studio il concetto di Welfare aziendale.

In particolare ci focalizzeremo prevalentemente sul contesto italiano prendendo in considerazione sia le PMI che le imprese di maggiori dimensioni come Barilla Group, sul quale verrà svolto un approfondimento.

La seguente tesi cercherà di portare alla luce quelle che sono le cause e le motivazioni che hanno determinato una così vasta diffusione del fenomeno del Welfare aziendale in Italia, tentando anche di fare una previsione circa i suoi futuri sviluppi ed orientamenti.

L'obiettivo di questa tesi è quello di fornire un'analisi sulle peculiarità del concetto di "well-being" in azienda e su come le stesse imprese abbiano reagito alle opportunità da esso offerte.

Il seguente elaborato si compone di quattro capitoli.

All'interno del primo tratteremo le caratteristiche e le origini dello Stato sociale evidenziandone la trasformazione nel corso degli anni a partire dai suoi precursori e analizzando i tratti salienti delle principali misure e riforme sociali adottate da alcuni tra i più importanti paesi europei.

Nel secondo capitolo procederemo con l'analizzare il secondo Welfare anche conosciuto come "nuovo", nato a seguito della crisi del "vecchio" Stato sociale per integrarlo, sopperendo ai suoi limiti e alle sue lacune.

Tra i molteplici elementi di cui il secondo Welfare si compone, all'interno del terzo capitolo sarà effettuato un focus su quello del Welfare aziendale.

Tale fenomeno, attraverso una scomposizione analitica verrà descritto approfonditamente e contestualizzato nel caso italiano.

Infine nel quarto capitolo approfondiremo nello specifico il caso aziendale di Barilla Group dal punto di vista delle politiche e dei programmi di welfare adottati internamente; ciò è stato possibile grazie all'intervista concessami dalla dott.ssa Alessandra Stasi, Vice President Organization & People Development del gruppo Barilla.

Per poter svolgere al meglio il presente elaborato è stato necessario un lavoro di ricerca reso possibile dalla consultazione di diverse fonti tra cui testi, documenti, articoli e siti online e dall'incontro con la dott.ssa Stasi.

1° CAPITOLO

“LE ORIGINI DEL WELFARE STATE”¹

1.1 The concept of “Welfare State”

The concept of "Welfare State" begins to emerge already starting from the Second World War to identify a political system in which the state entity promotes the safety and social and economic welfare of citizens through its institutions. Among its peculiarities it is impossible not to mention the massive public presence in areas such as social security and health care.

"It is therefore possible to identify the Welfare State as a set of public policies implemented by a State that intervenes directly, in the market economy, deliberately and in a regulated way modifying the distribution of income generated by the forces of the market itself and includes, therefore, all those public measures aimed at improving the living conditions of citizens "²

In the area of its development it has increasingly become an answer to the social problems generated primarily by the

¹ Il seguente capitolo si sviluppa principalmente seguendo “**Welfare State e patto sociale in Europa**”, I. Masulli, 2003.

Ulteriori riferimenti bibliografici saranno indicati nel testo.

² www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state/

"Industrial Revolution", because of the fact that the Church was no longer a sufficient solution in protecting the mass of the poor who was created by the urbanization phenomenon and the exploitation of factories.

We can therefore affirm that the "Social State" has been generated in opposition to the birth of the capitalist economic system. It was a consequence of this economic-social change, which made Capitalism great, if new types and forms of poverty were created and increased the need of a direct intervention by the State (Oleari, 2001).

To complete the general picture we cannot avoid mentioning the proletariat-bourgeois conflict, consequent to the diffusion of the industrial system in Europe. In fact, the European continent would have become the cradle of the Welfare State.

1.2 The "Poor laws"

Among the first ancestors that appear as "precursors" of the Welfare State we certainly find the "Poor Laws", a service system targeted to the poorest sections of the population, implemented in the United Kingdom from the late Middle Ages (1597) and then subsequently reformed and finally repealed in 1834, when the implementation of alternative forms of public assistance was required. This legislation in favor of the poor was launched during

the reign of Elizabeth I and entrusted the assistance of the less affluent to the parishes which have committed themselves to give work to the able people, to maintain a "poor house" (habitation in which the extremely needy citizens could live and be fed), to guarantee a basic education to the orphans and abandoned children and to take care of the old and the sick.

However, the "Poor Laws" started to reveal their limits, leaving unresolved problems related to pauperism and increasing public spending.

As a result of this, it was necessary to approve the "Speenhamland system" (or "System of grants") which provided for numerous social stabilization interventions among which are subsidies that would integrate workers' salaries according to a scale linked to the price of bread, so that a "minimum income" was guaranteed to the less affluent and was uncoupled from their earnings. These measures could be granted both in cash and in kind and a decisive role was played once again by the parishes. The need for the "System of subsidies" was generated by the fact that the poorest population was forced to work for any wages they could earn, so the introduction of a subsidy as a supplement to the salary represented the solution to this problem, ensuring a concrete help to each person who, even if he had an occupation, had been receiving a lower wage than the family income assigned to him by the ladder. Nonetheless, this system of

assistance was revealed to be unsuccessful as well because no worker was more incentivized to meet the needs of his employer, since his income was the same regardless of the salary he actually earned. This situation soon led to a collapse in labor productivity and the "Speenhamland Law" just transferred the weight of salaries on the community.

The already difficult context was further exacerbated, after the Napoleonic wars, with the protectionist laws on wheat, the "Corn Laws" which had the effect of raising the price of bread to levels never touched before, and due to the fact that the "Speenhamland scale" was tightly linked to the price of bread, the entire system quickly collapsed.

It is clear that the time was not quite ripe yet and this just represented a first attempt. We still had to wait for the real Welfare State.³

1.3 Otto Von Bismarck

A further precursor of the Welfare State is certainly embodied in the late nineteenth-century Germany led by the chancellor Otto Von Bismarck. He put in place a system of "social laws" in favor of the neediest classes who later turned into real and social policies at the beginning of the 1920s. These measures were

³ www.turchetto.eu/corsi/scheda1.htm

based on the insurance principle that guaranteed to everyone the minimum wage for subsistence, calculated on the basis of the contribution provided by their work. The crucial date was 1883, when the first form of social insurance for workers was launched by Bismarck. In particular it concerned diseases and, only a year later, another one was approved and covered accidents at work and subsequently, an old-age pension scheme was launched in 1889. More generally, the Prussian Welfare can be seen as a strongly corporative system that provided help and protection to the working class, which therefore excluded the unemployed part of the population (G. Perazzoli, 2014).

Talking about the "social insurances of Bismarck", it is correct to frame them, according to Richard Titmuss, author of a first classification and identification of Welfare idealtips, in the "remunerative model", also known as "ancillary", in which the public welfare must be considered as a "completion" of the economic system, proposing different levels of protection that are a mirror of the merits and work performance of each person.

1.4 Seconda Guerra mondiale e il “New Deal”

Nell’arco della lunga e tutt’altro che lineare storia del Welfare State, un periodo di cruciale importanza è individuato negli anni che vanno dalla crisi del 1929 alla Seconda Guerra mondiale e

alla conseguente ricostruzione postbellica.

Un primo tentativo fu posto in essere da Roosevelt, con i suoi innovativi provvedimenti presi tra il 1933 ed il 1937, racchiusi sotto il nome di "*New Deal*", all'interno del quale le teorie dell'economista Keynes, ovvero la promozione di un allargamento della democrazia reale garantendo piena occupazione ai lavoratori nonché una fitta rete di protezione sociale, trovarono una prima possibilità di verifica.

La riforma Rooseveltiana concerneva un vasto piano di investimenti da parte dello Stato nei lavori pubblici in modo da riassorbire l'occupazione, garantire l'esistenza di nuove fonti energetiche ad un prezzo più accessibile a tutti e controllato, riportando poi in auge il settore agricolo. Successivamente l'entità statale statunitense scelse la strada dell'intervento diretto anche nell'ambito della tutela dei diritti dei lavoratori, salvaguardando l'attività sindacale e costringendo i datori di lavoro alla trattativa e a concedere accordi sui minimi salariali e sui massimi orari. Inoltre il Presidente americano proseguì in tal senso varando ulteriori provvedimenti che introdussero innanzitutto un piano sulle pensioni e numerose altre tutele per i lavoratori più anziani, ma anche un'assicurazione contro la disoccupazione e diverse politiche di promozione dell'edilizia popolare oltre che di risanamento delle condizioni abitative. Come infine si evince da tali misure adottate, la mission della

politica Rooseveltiana era quella di controllare e regolare gli andamenti spontanei del mercato, in modo da ridurre almeno in parte le conseguenze gravi che sarebbero potute emergere sia all'interno della competizione capitalistica, sia nei rapporti tra capitale e lavoro.

Nonostante le premesse, l'esperienza del "New Deal" americano non riuscì nell'intento di attecchire in modo determinante e permanente nel tessuto sociale e politico del contesto statunitense.

Lo Stato sociale americano finì con l'essere più parziale e ridotto se paragonato a quelli dei maggiori paesi dell'Europa Occidentale.

La consapevolezza e presa di coscienza dell'inizio del declino del Continente europeo, in seguito agli ingenti danni lasciati in dote dalla Seconda Guerra mondiale e quindi l'incombenza dell'onere della ricostruzione postbellica, guidarono diverse nazioni ad approvare delle politiche di programmazione economica, nelle quali risultava determinante l'intervento diretto da parte della figura dello Stato nella regolazione dell'economia e dei rapporti sociali, problematiche ed esigenze che emersero con maggiore forza ed intensità proprio nel secondo dopoguerra.

La programmazione economica si presentava come uno strumento di aiuto di vitale importanza, al fine di poter stabilire quali fossero le priorità e le scelte necessarie, dettando le linee

guida delle politiche governative. Come conseguenza in paesi quali Francia, Italia e Gran Bretagna, si provvide a nazionalizzare alcuni settori strategici dell'economia per meglio determinare strumenti e obiettivi.

Per esempio, proprio nel Regno Unito, il partito laburista, uscito vincente dalle elezioni del '45, tenendo in nota le esigenze e le aspirazioni delle classi lavoratrici, in gran parte loro elettori, attuò una serie di politiche riformiste molto all'avanguardia, che prevedevano, tra i vari aspetti, la nazionalizzazione della "Banca d'Inghilterra", della rete di trasporti interne al Paese, del gas e della elettricità e di industrie di grande importanza tra cui quella mineraria e quella siderurgica.(C. Attlee, 1949).

Proprio nei tre Paesi citati in precedenza, infatti, ben il 20% dell'industria passò nelle mani dello Stato, anche se a onor del vero è giusto affermare che l'insieme di tali misure di nazionalizzazione non si rivelò in prospettiva, portatore di enormi surplus e vantaggi né in campo sociale né in quello economico, ma fu utile, piuttosto, come mezzo e tramite di programmazione e di guida delle politiche economiche governative.

Queste quindi si ponevano come obiettivo principale quello di apportare elementi di correzione o di sostegno, il tutto nel rispetto dell'iniziativa privata e dell'investimento capitalistico.

1.5 I “Piani Beveridge” e la situazione inglese

Non ci si può esimere dal focalizzare l’attenzione su quanto avvenne in Gran Bretagna dove si dovette attendere la situazione eccezionale degli anni di guerra per far sì che si verificassero le condizioni tali per cui fosse assolutamente necessaria una metamorfosi radicale nei rapporti che legavano Stato, economia e società. In particolare, nel 1940 si formò un governo di coalizione, all’interno del quale confluirono liberali, conservatori e laburisti, guidato da Winston Churchill che, quando nel 1942, iniziò ad accrescere il presentimento di una possibile vittoria degli alleati, si ritrovò ben presto a dover fronteggiare numerose manifestazioni di tensioni sociali e contrasti politici nella gran parte del paese. Inoltre, come se lo sforzo immane cui la popolazione inglese era sottoposta non fosse già sufficiente, le grandi emergenze causate dallo sfollamento e dalla grave situazione sanitaria fecero emergere squilibri sociali anche tra le diverse zone e regioni del Paese, le quali richiedevano con urgenza correzioni profonde e nette da parte dell’entità statale.

Fu in un tale difficile contesto che emerse come risposta sociale ma anche politica il cosiddetto “Piano Beveridge”. Secondo molti fu proprio la guerra, con tutte le sue negative ripercussioni, a fungere da molla e propulsore per tali avanzate riforme, guerra

che ebbe anche il merito di insegnare alla popolazione la virtù del razionamento del cibo e più in generale delle risorse, in modo che in momenti di carestia acuta tutti potessero accedere ai beni essenziali e primari. Fu questa complicata situazione a preparare l'opinione pubblica a prendere fortemente le parti di un sistema di Welfare che garantisse appunto a tutti i cittadini tranquillità e sicurezza sociale.

Proprio il 1942 risultò essere un anno cruciale per le riforme, tanto che proprio in quel periodo fu annunciato da Churchill alla Camera dei comuni inglese, il "Piano Beveridge", nato dall'iniziativa di una *Commissione Interministeriale* per le assicurazioni sociali ed i servizi essenziali, alla cui guida vi era proprio Sir William Beveridge, economista di mercato stampo liberale, nonché rettore dell'Università di Oxford.

Proprio l'economista inglese si fece notare nell'immediato dopoguerra per aver teorizzato il dovere dello Stato di garantire i diritti di cittadinanza attraverso il lavoro ed un reddito, noto appunto con il nome di "Piano" o "Rapporto Beveridge", che ebbe il merito di disegnare l'impalcatura del cosiddetto Welfare State Britannico.

Le proposte contenute e avanzate dal suo "Rapporto" del '42 prevedevano un sistema unificato di assicurazione sociale per le varie fasce della popolazione britannica. Tale riforma, partiva sostanzialmente da tre premesse, ovvero il "mantenimento degli

impieghi”, “ingenti servizi sanitari e di riabilitazione” e infine “sussidi all’infanzia”.

Il sistema Beveridge doveva essere finanziato dai contributi dei lavoratori e dei loro datori di lavoro, nonché in aggiunta da notevoli stanziamenti da parte dello Stato.

Alla base del progetto vi era l’idea che proprio l’entità statale, attraverso la fiscalità generale, diretta e progressiva, dovesse mettere in atto una pianificazione economica oltre che dovere intervenire nel mercato del lavoro, assicurando il mantenimento di una quota base minima legata alla sopravvivenza, generando poi un programma finalizzato alla ricostruzione postbellica. In tal modo si sarebbe evitato un avanzamento della crisi economica e risollevato al contempo il morale del popolo britannico.

La peculiarità del Piano Beveridge, che tanto lo differenziava dal New Deal statunitense, consisteva nel suo approccio che era rivolto, piuttosto che ai settori trainanti dell’economia, come ad esempio l’industria, l’agricoltura ed il terziario, all’immediata e quotidiana esistenza dei cittadini inglesi.

Ma una delle problematiche principali per William Beveridge era rappresentata dalla disoccupazione dilagante nell’Inghilterra degli anni ’40.

Determinante in tal senso fu la successiva collaborazione posta in essere dall’economista inglese con un gruppo di giovani economisti appartenenti alla sinistra politica che ebbe il merito di

persuaderlo del fatto che l'approccio Keynesiano, che poggiava le sue basi sull'idea che fosse lo Stato a dover regolare la domanda, sarebbe potuto essere più redditizio e avrebbe potuto trovare una soluzione concreta al problema della disoccupazione in maniera maggiore rispetto alle ipotesi fondate sulla proprietà e sul controllo statale diretto. Fu proprio a partire da tali premesse che si originò l'opera conosciuta con il nome di "*Full employment in a free society*", nota anche come "*Secondo rapporto Beveridge*", pubblicato nel 1944 e nel quale si promuovevano ingenti investimenti statali in alcuni settori più strategici, quali l'energia e i trasporti, nel quale lo Stato, tramite la spesa pubblica, si sobbarcasse l'onere di erogare beni e servizi non assoggettabili al regime di mercato come, per esempio, ospedali, scuole, strade, sussidi statali per la politica della casa, servizi medici, oltre che l'approvvigionamento di alimenti e carburante, e la regolamentazione degli investimenti privati mediante il controllo di aspetti quali la politica fiscale e i tassi di interesse.

La mission di questo secondo "piano" consisteva proprio nell'adattamento della produzione all'offerta di lavoro globale. Proprio grazie a questo percorso si era in grado di fronteggiare con grande fiducia la problematica connessa alla disoccupazione che aveva tenuto banco insistentemente nel contesto sociale britannico sia in precedenza che durante il secondo conflitto

mondiale.

Non ci si può poi esimere dal trattare le avanzate misure in tema di politica sociale varate tra l'estate del 1943 e la primavera del 1944. In particolare furono discussi e poi approvati in Parlamento ben quattro "White Papers" ovvero "*A Natural Health Service*", "*Employment Policy*", "*Social Insurance*" e "*Educational Reconstruction*", presentati da Lord Woolton, ministro del neonato dicastero per la Ricostruzione.

L'insieme di tali innovative riforme di politica sociale doveva fungere da collante ed elemento unificatore per un nuovo fondamentale patto stipulato tra il Paese e il governo, finalizzato a vincere la guerra e poter concentrare successivamente le forze per affrontare la ricostruzione. L'opinione pubblica del tempo accolse molto positivamente le proposte portate avanti dai "White Papers", si vedano ad esempio gli entusiasti pezzi sul libro bianco dedicato alla sicurezza sociale o su quello concernente l'istruzione, rispettivamente pubblicati dal "Manchester Guardian" e dal "The Times" nel febbraio e luglio del 1943: tali misure ebbero anche il merito di spingere all'istituzione di due nuovi ministeri ovvero quello per l'Istruzione e quello per la Sicurezza Sociale.

Con la completa affermazione del partito laburista alle elezioni generali del '45, fu resa possibile la concreta attuazione della tanto agognata svolta nel rapporto tra Società, Stato ed

Economia, che più parti avevano sostenuto e promosso alla fine degli anni '30, indicata poi successivamente dal "Rapporto Beveridge" e finalmente avviata ora, perseguendo una politica di matrice keynesiana e basata su riforme molto ambiziose, l'opposto quindi della politica adottata invece dagli americani e caratterizzata da elementi quali una forte riduzione della spesa pubblica, la stabilità monetaria e il pareggio di bilancio. Tali misure portarono quasi subito i loro frutti, evidenziando la bontà e l'efficacia della politica intrapresa, a partire già dal 1945, dal governo britannico.

La straordinarietà di questa politica consisteva nel fatto che aspetti quali il rilancio ed il risanamento economico non erano tenuti separati e scissi dalle riforme di stampo sociale, puntando anzi proprio ad una sinergia tra i due piani, all'apparenza così distanti tra loro.

Tra i numerosi traguardi raggiunti dallo Stato Sociale vi fu senz'altro la riforma dell'istruzione realizzata nel 1947, la quale innalzò l'obbligo scolastico a 15 anni, abolì le tasse sulle scuole secondarie e pose in essere un notevole aumento delle borse di studio universitarie. Un'ulteriore conquista fu l'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale, progetto contenuto nel "*National Health Service Act*" del 1946, che entrò però effettivamente in vigore solo nel luglio del 1948. Esso prevedeva sostanzialmente tre componenti: i medici di base, gli ospedali e i servizi delle

autorità locali. In particolare i dottori potevano esercitare la loro professione privatamente ma solo all'interno degli ospedali che, a loro volta furono nella gran parte dei casi nazionalizzati.

I centri sanitari rappresentarono il fulcro nel quale si realizzavano la maggior parte delle prestazioni dei medici di base, pagati con quote pro capite in relazione al numero dei pazienti in cura e, tra gli altri anche servizi più particolari tra i quali rientravano quelli di pediatria, di maternità, di ambulanza e altri restavano invece sotto la gestione ed il controllo delle autorità locali.

Enormi passi avanti furono fatti anche grazie a due atti di grande importanza come il "National Insurance Act" ed il "National Assistance Act", approvati rispettivamente nel 1946 e nel 1948. Essi rendevano possibile la realizzazione di un sistema che fosse universale e a tasso zero ("flat-rate") di pensioni ma anche di sussidi di disoccupazione e di malattia nei confronti degli assicurati. Inoltre, tali atti prevedevano anche un programma di assistenza nazionale "means-tested", fondato quindi sull'accertamento dei redditi. Tale schema di assistenza nazionale giocò un ruolo chiave in quanto rappresentò un salvagente per tutti coloro che restavano al di fuori del sistema generale, tra cui rientravano molte donne e individui appartenenti agli strati inferiori della classe media, rimasti appunto esclusi dalle misure di sicurezza sociale citate poc'anzi. Riassumendo, si può concludere che l'insieme dei provvedimenti attuati dal

governo laburista tra il 1945 e il 1950, se considerati sommati agli assegni familiari, contribuivano a creare come risultato finale un vero e proprio “minimo nazionale”.

L’azione dei laburisti al governo, se considerata dal punto di vista dei provvedimenti in tema di politica economica, si avvaleva di un sistema di tassazione diretta e progressiva che garantiva un certo effetto redistributivo della ricchezza tra la popolazione britannica e poteva vantare il merito di aver ottenuto risultati particolarmente avanzati anche sul piano sociale. L’emblema di questo successo fu il raggiungimento dell’obiettivo della piena occupazione, già a partire dal 1950, ma anche della dimensione universalista dell’istruzione primaria e del servizio sanitario, nonché della vasta estensione (anche se non universalità) del sistema previdenziale, il quale racchiudeva tutta la fetta di popolazione attiva inglese.

Notevoli passi avanti riguardarono anche altri ambiti come per esempio quello dell’edilizia popolare e i metodi innovativi e redistributivi di controllo dell’economia, inoltre sostanziali progressi furono fatti anche nell’utilizzo, da parte dell’entità statale dei suoi poteri a tutela e salvaguardia della giustizia sociale.

La riuscita realizzazione del fatidico patto tra Stato e cittadini, come emerso in precedenza, dipese molto dall’esperienza di guerra e sacrifici alla quale la popolazione britannica ed i suoi

governanti furono sottoposti e proprio su questo aspetto si espresse Richard Titmuss, affermando che *“le circostanze della guerra crearono nella popolazione britannica un senso di solidarietà sociale senza precedenti, che la portò ad accettare un grande sviluppo di politiche di uguaglianza sociale e d'intervento dello Stato nell'interesse collettivo”* (R. M. Titmuss, 1968).

Perciò, la totale mobilitazione della nazione inglese, resa necessaria dalla Seconda Guerra mondiale fu il punto di partenza che portò alla ricostruzione sociale. In conclusione il sistema di Welfare creatosi rappresentava secondo l'opinione generalmente diffusa un notevole salto di qualità rispetto al passato. Esso aveva infatti generato e garantito un'organizzazione pubblica provvista di ampi spazi sociali superando di fatto la situazione precedente ancora troppo dipendente dall'erogazione di servizi da parte di organizzazioni private.

L'esperienza di Welfare britannica ebbe grande risonanza e funse da apripista per numerosi paesi dell'Europa nel secondo dopoguerra. Ciò che favorì il crearsi di questa situazione fu senza dubbio il fatto che lo Stato Sociale del Regno Unito sembrava contenere al suo interno la soluzione alle principali problematiche esistenti anche negli altri Stati più avanzati dal punto di vista industriale del vecchio Continente.

1.6 Tratti salienti delle riforme sociali attuate negli altri Stati europei: Germania, Francia e Italia

Un ruolo decisivo, per quanto riguarda la forte spinta verso politiche sociali di ampio respiro nelle altre nazioni fu giocato anche dalle enormi difficoltà nella ricostruzione postbellica e quindi dalla ricerca di consenso delle masse popolari da parte dei governatori. Perciò, l'emulazione della vicenda britannica andò inevitabilmente a dominare la scena politica di più Paesi europei subito dopo l'epilogo della guerra.

Germania

Situazione molto particolare, da diversi punti di vista, fu quella vissuta dalla Germania del dopoguerra, la quale, già a partire dal 1946 si assicurò, grazie all'iniziativa della Commissione di controllo costituita dai paesi occupanti la parte ovest del Paese, un piano di assicurazione nazionale unificata le cui fondamenta si ispiravano al modello del "Piano Beveridge". Tale progetto tuttavia, sin da subito trovò una forte opposizione da parte dei sindacati e, più in generale dei gruppi di interesse. La situazione peggiorò dopo la divisione della capitale tedesca nel 1948 ma, ciononostante fu proprio in quegli anni che vennero adottati i provvedimenti più all'avanguardia, in particolare nella zona sud-occidentale occupata dall'esercito francese.

Fu proprio in questo contesto che, i francesi, diedero il via ad una massiccia riorganizzazione del sistema di sicurezza sociale, nella quale anche l'azione dei sindacati locali giocò un ruolo significativo. Tra i provvedimenti attuati più degni di attenzione è giusto citare la razionalizzazione dell'assistenza sanitaria che comportò la sostituzione di più casse mutue con un'unica cassa che fosse garante a livello distrettuale e notevoli furono pure gli aiuti stanziati, proprio dall'amministrazione francese a vantaggio delle vittime di guerra.

Francia

Proprio la Francia, già precedentemente citata merita un'analisi approfondita e a sé stante.

La peculiarità del caso francese stava nel fatto che i comunisti, per via dell'enorme contributo fornito alla liberazione, si ritrovarono in una posizione di spicco e di favore per quanto riguarda la vita politica del paese, tanto che, in seguito alle elezioni del '45, si imposero prepotentemente come il primo partito di Francia e, di conseguenza alla loro affermazione in Parlamento, venne attribuito alla classe operaia un ruolo di guida nella resurrezione della nazione francese e nella rifondazione di una nuova democrazia. Tra i principi cardine delle misure poste in essere dal partito comunista si trovava in primis la tutela, sia sul piano economico che sociale degli interessi dei lavoratori e

delle associazioni sindacali locali. Ulteriori punti centrali del programma di governo furono la ricerca del raggiungimento della piena occupazione e l'incremento costante e progressivo del livello di salario reale, realizzabile grazie anche agli eccellenti miglioramenti della produttività ma anche ad un sistema di accordi collettivi. L'entità statale fu considerata quindi in un'ottica regolatrice e gli fu concessa la funzione di mediatore nei conflitti sociali tra le varie classi e di regista nella realizzazione di piani per lo sviluppo. Un'ulteriore innovazione fu rappresentata dalla proclamazione di nuovi diritti fondamentali collettivi tra i quali: il diritto allo sciopero, al lavoro, all'educazione, al riposo ed anche alla salute, tutti scaturiti a seguito della redazione del preambolo alla Costituzione del 1946.

Significativi furono anche i traguardi raggiunti in campo di politica sociale, dai primi anni successivi alla liberazione, nell'ambito della assistenza fornita alle famiglie. Gli stessi comunisti, come già in precedenza affermato, posti in posizione privilegiata nella vita politica francese, attribuivano poi grande rilevanza ad implementare politiche di sostegno alla natalità. Infatti, la crescita demografica che iniziò tra il '44 e il '45, si trovò in armonia con una volontà nazionale di politica demografica.

Nel '46, la voce di spesa legata alla tutela familiare, consisteva nel 40% della spesa totale destinata alla sicurezza sociale, solo un anno più tardi, nel 1947, la spesa pubblica in favore dei soli

assegni familiari ammontava a ben 73,2 miliardi di franchi.

Questi numeri nel 1949 arrivarono addirittura a 194,8 miliardi di franchi e, proprio la famiglia passò a riguardare quasi il 50% del totale delle spese destinate alla sicurezza sociale (R. Lenoir, 1985).

Nel dettaglio, l'apporto di tutela alle famiglie messo in piedi dal governo si fondava su tre elementi: gli "assegni familiari" (legati a famiglie con reddito basso), il "sussidio di salario unico" ed il "sussidio di maternità", tutti finanziati attraverso i contributi pagati dai datori di lavoro sui salari.

È giusto specificare però che il beneficio connesso agli assegni era correlato all'esercizio di un'attività professionale salvo giustificare l'impossibilità di esercitarne una e che il sussidio di salario unico non era invece esteso ai lavoratori autonomi, allo scopo di ridurre il loro tasso di contribuzione.

Tra le numerose altre forme di assistenza nei confronti dei cittadini francesi, di particolare rilevanza furono le provvidenze in caso di malattie o incidenti. In tale ambito, furono fondamentali due ordinanze dell'ottobre 1945. La prima prevedeva di migliorare in modo significativo il regime di indennizzo, istituendo, come esempio, un'assicurazione per il prolungamento della malattia. Alcune delle misure adottate con tale ordinanza sono tutt'oggi in vigore e tra queste si evidenziano il "ticket moderatore" che altro non è che una percentuale non

rimborsabile delle spese, le cosiddette “tariffe opponibili”, sulla base delle quali avvenivano i rimborsi e i “giorni di carenza per le indennità giornaliere” anche se, per il primo giorno di assenza per malattia non era prevista alcuna indennità. La seconda ordinanza invece, inizialmente prevedeva che l’obbligo di assicurazione lasciasse all’impresa la scelta tra più “organismi senza fini di lucro” ma essa fu poi ulteriormente migliorata da una legge successiva la quale stabiliva il monopolio della sicurezza sociale in tale campo e lo affidò proprio nelle mani dello Stato, che aveva il compito di riadattamento e prevenzione.

Italia

In generale, l’andamento delle politiche e delle riforme sociali, ma anche la situazione venutasi a creare nell’immediato dopoguerra in Francia, furono molto simili e presentarono numerose similitudini a ciò che accadde in Italia. Infatti, nel nord della penisola l’importanza ed il conseguente peso politico di cui godeva il movimento di liberazione, contribuì a porre sia i partiti di sinistra che le classi lavoratrici in una posizione molto privilegiata. Su tutti spiccavano il Partito Comunista e quello Socialista, i quali svolsero una funzione di vitale importanza nello scenario politico italiano. Ciononostante, a differenza della situazione (almeno iniziale) francese, le classi lavoratrici non trovarono un appoggio indiscusso da parte della CGIL e del

Partito Comunista, proprio quest'ultimo infatti, aveva come priorità la salvaguardia della situazione economica generale del Paese. La preoccupazione principale consisteva quindi nel portare a termine con successo sia la ricostruzione economica che la restaurazione completa di un quadro politico democratico in Italia.

Ritornando alla riflessione iniziale e cioè alle numerose somiglianze tra la situazione italiana e francese del dopoguerra, è doveroso però aggiungere che, se in Francia si riuscì, seppur non senza intralci, a realizzare notevoli provvedimenti nel campo della sicurezza sociale, in Italia, fu molto più difficile mandare in porto i programmi di riforma sociale, che pure furono pensati e concepiti. Entrando nel dettaglio della questione, il tema fu oggetto di discussione nel dibattito che si tenne in seno all'Assemblea Costituente e fu messa a progetto la realizzazione di una riforma della previdenza sociale che ben presto fece emergere l'esigenza di trovare una soluzione in materia di sicurezza sociale che fosse il più universale e generale possibile e garantisse all'intera popolazione italiana, compresi coloro che ritenevano di poter provvedere a loro stessi con mezzi propri, tutela e protezione.

Sebbene il progetto fosse particolarmente avanzato e progressista non ebbe mai piena realizzazione sul piano effettivo in quanto non fu seguito da alcuna misura concreta. La

spiegazione di questo fenomeno che ha contribuito a differenziare il caso italiano da quello francese, pone le sue radici nella politica governativa dominante di quegli anni, la quale più che progressista fu piuttosto liberale e conservatrice e quindi favorevole al sistema finanziario e ai ceti imprenditoriali italiani e fu proprio questo il motivo principale della mancata realizzazione di tali progetti di Welfare.

1.7 Il Welfare State degli anni 50-60

Alla lunga e tormentata fase legata alla ricostruzione postbellica europea fece seguito, tra gli anni Cinquanta e Sessanta, una grande espansione dell'economia internazionale, nella quale l'insieme di tutti quegli aspetti che caratterizzarono il mutamento della struttura economica e sociale e dell'azione dello stato, negli anni Trenta e Quaranta, si riconfermarono come aspetti solidi e duraturi e, tutti quegli elementi di modernizzazione, sia in ambito economico ma soprattutto in quello sociale, emersi in Europa e negli Stati Uniti, trovarono nelle politiche di matrice keynesiana e nel ciclo espansivo dell'economia internazionale terreno fertile nel quale fiorire definitivamente. I fattori del mutamento economico-sociale consistevano sostanzialmente negli stessi già emersi nel duro e difficoltoso periodo dell'immediato dopoguerra ma, negli anni Cinquanta il loro dispiegarsi avveniva in maniera

più netta e decisa. Ciò stava a significare che le medesime motivazioni che resero possibile lo sviluppo di riforme e misure di Welfare, si ripresentarono con un maggiore vigore e più possibilità di realizzarsi in modo definitivo e completo proprio negli anni Cinquanta e Sessanta.

Il modello britannico di Stato Sociale era caratterizzato da una solida impalcatura, infatti molto avanzato ed efficiente risultava essere il sistema sanitario e notevoli furono pure i passi avanti nel campo della sicurezza sociale. È doveroso poi evidenziare come questo tipo di Welfare State, conservasse le fondamenta derivante dal “Piano Beveridge”, e quindi come avesse da esso ereditato la corrispondenza funzionale tra la realizzazione di politiche sociali e gli obiettivi di politica economica.

I provvedimenti di welfare più importanti varati nel Regno Unito negli anni Cinquanta e Sessanta, furono focalizzati, sempre cercando di non perdere di vista il criterio tradizionalmente adottato ovvero quella universalista, ad innalzare il più possibile il livello minimo di copertura di base prevista per tutti i cittadini che, comprensibilmente richiedeva ingenti oneri finanziari.

In generale, il trend vedeva crescere enormemente in termini reali i programmi di politica sociale, già all'inizio degli anni Cinquanta, in modo particolare questa tendenza riguardò l'ambito del mantenimento del reddito. In questo settore rientrano numerose componenti tra cui le pensioni di fine lavoro e le

indennità di invalidità e malattia, che riguardavano tutti quei lavoratori che si ritrovavano a dover fare i conti con situazioni molto complicate dovute ad infortuni gravi occorsi sul luogo di lavoro o di malattie contratte lavorando.

L'assistenza sociale, poi, rappresentava un vero e proprio sistema di sicurezza, consistente in una provvidenza supplementare di mantenimento del reddito. Questo concetto si concretizzava con l'erogazione di indennità, appunto supplementari, delle somme di denaro corrisposte direttamente ai capi famiglia sprovvisti di un impiego, in modo tale da riuscire a colmare, almeno in parte, il divario esistente tra il guadagno ed un livello, predefinito dalle autorità pubbliche, di "povertà".

L'essenzialità delle indennità monetarie per malattia fu però enormemente limitata dall'esistenza, in Gran Bretagna di un efficiente "Servizio Sanitario Nazionale", universalmente e gratuitamente garantito, il quale concedeva appunto libero accesso ai servizi ospedalieri a tutti i cittadini che ne necessitassero.

1.8 "Trentennio Glorioso" e Crisi dello Stato Sociale

In generale si può affermare che i trent'anni successivi alla seconda guerra mondiale rappresentarono il periodo d'oro del Welfare State al punto da essere stato definito "trentennio

glorioso”.

In questo contesto storico tutti i paesi sperimentarono un costante e progressivo miglioramento della protezione offerta dallo Stato.

Dall'analisi effettuata in precedenza sulle più rilevanti riforme in tema di politica sociale emerge però come si siano affermati sostanzialmente due modelli principali di Welfare: uno universalistico ed uno occupazionale. Nel primo modello, che è tipico dei paesi anglosassoni e scandinavi, si realizza un'estensione della copertura sociale in senso “verticale” e quindi anche in favore dei non bisognosi, indipendentemente dalla loro posizione lavorativa, dando origine ad un unico ampio bacino di solidarietà e redistribuzione. Tipici di questo modello sono l'adozione di schemi generosi e onnicomprensivi e criteri di erogazione delle prestazioni di welfare egualitari, con un finanziamento dell'intero sistema garantito dalla fiscalità generale. Il modello occupazionale di welfare trovò invece maggior fortuna nei paesi dell'Europa Continentale e si caratterizzò per il suo sviluppo di tipo “orizzontale”, che coprisse cioè le lacune lasciate dall'assicurazione sociale. Esso presentava una pluralità di schemi di protezione rivolti prevalentemente ai lavoratori con formule di prestazione differenziate e trovava finanziamento grazie ai contributi sociali. Il limite intrinseco a entrambi i modelli analizzati consisteva nel

fatto che poggiassero le loro basi su alcuni presupposti, sia politici che socio-economici venuti a mancare proprio nel corso degli anni Settanta. Innanzitutto entrambi gli schemi davano per certo che il trend positivo dell'economia internazionale che caratterizzò gli anni Cinquanta, si riconfermasse anche negli anni a seguire.

Tale previsione si rivelò tuttavia fortemente errata in quanto, proprio a partire dalla prima metà degli anni Settanta le economie del mondo occidentale registrarono una notevole crisi dovuta in primis a fattori quali la crescita del deficit e del debito pubblico. Infatti sia il modello universalistico che quello occupazionale partivano dalla condizione necessaria che vi fosse una società di tipo industriale, dominata da logiche fordiste che prevedevano quindi un modello di consumi e produzione di massa nonché l'occupazione di un'ampia fetta della popolazione maschile nelle fabbriche.

In particolare nel corso degli anni Settanta e Ottanta si assistette alla nascita di un nuovo modello societario, ovvero quello post-industriale anche conosciuto come "post-fordista", con il conseguente decentramento del processo produttivo e la diffusione di servizi e consumi differenziati.⁴

L'espansione del settore tecnologico ha inoltre contribuito a disgregare il ceto medio creando da un lato un numero di

⁴ www.archivio.formazione.unimib.it/.../modelli%20e%20regimi%20di%20welfare.pdf

operatori specializzati ad alto livello di conoscenza e dall'altro una massa di lavoratori con un inferiore grado di formazione, impiegata prevalentemente nell'industria e nei servizi e con redditi notevolmente più bassi.

Il sopraggiungere della crisi del primo Welfare State divenne inevitabile principalmente per via del fatto che, a partire dal 1975 circa iniziarono ad emergere nuovi rischi derivanti appunto dai mutamenti registrati dall'economia e dalla società analizzati poc'anzi, ma anche da cambiamenti di tipo demografico e culturale. Si svilupparono poi progressivamente nuovi bisogni ed esigenze della popolazione connessi a problematiche come la precarietà lavorativa o l'obsolescenza del capitale umano, oltre che la difficoltà di conciliazione tra vita privata e lavorativa. (Maino, 2013).

Tra i fattori che contribuirono ad inasprire tale crisi troviamo senza dubbio fenomeni quali l'immigrazione ed invecchiamento demografico. Proprio quest'ultimo, reso possibile dal notevole calo della fertilità e dagli enormi progressi fatti nel campo della medicina che allungarono la vita media della popolazione, mutò il quadro precedente sul quale poggiavano entrambi i modelli, che vedeva un relativo equilibrio delle strutture demografiche.

Anche le stesse famiglie subirono delle trasformazioni soprattutto in relazione alla divisione dei compiti interni allo stesso nucleo familiare registrando dei tassi di partecipazione lavorativa

femminile sempre più elevati.

Inoltre meritevole di attenzione fu anche l'entrata in crisi dei meccanismi di protezione sociale. In primo luogo non era più sostenibile un Welfare oneroso e ampio, in quanto venne meno la possibilità di tassazione dei ceti medi che, come analizzato in precedenza si stavano avviando in maniera sempre più sostenuta verso fasce di reddito inferiori e, in aggiunta a ciò anche le imprese non erano più in grado di conciliare la tutela dei loro dipendenti con il fronteggiare la competizione con aziende di paesi in via di sviluppo.

In generale, se nel contesto storico-sociale precedente le aspettative di cui il sistema di protezione sociale si faceva carico erano più moderate, nel periodo compreso tra gli anni Settanta e Ottanta si assistette ad una sempre maggiore individualizzazione e differenziazione delle suddette aspettative.

Infine non ci si può esimere dal citare il ruolo determinante giocato dal sempre crescente fenomeno della globalizzazione dei mercati e della progressiva entrata in scena delle comunità politiche multinazionali caratterizzate dal trasferimento o la delega della sovranità da parte dei governi degli stati membri. Tale aspetto ha quindi creato uno squarcio nella concezione di stato-nazione intesa come entità governatrice e regolatrice.⁵

In conclusione possiamo notare come la crisi dello Stato sociale

⁵ <https://inpginotizie.it>feltrinptadepp-3>

sia stata la risultante di pressioni interne a ciascuna economia nazionale ed esterne.

Le prime sono riconducibili ad aspetti quali l'invecchiamento della popolazione nonché al mutamento occupazionale sfociato, appunto nella crescita dell'impiego femminile nel mercato del lavoro, le seconde sono invece da ricercare nello sviluppo del fenomeno della globalizzazione ma anche nell'appena citato processo di integrazione europea (Maino, 2013).

2° CAPITOLO

IL“SECONDO WELFARE”

2.1 Le origini del secondo Welfare

Per trovare una risposta al quesito “in che cosa consiste il secondo Welfare?” è necessario guardare al di là del perimetro strettamente pubblico, spostando l’attenzione verso concetti quali il mercato e la società ma in particolar modo verso forme di collaborazione e sinergie innovative che, in molti casi finiscono con il coinvolgere in tale relazione anche il settore pubblico.

Si è quindi arrivati a parlare di “nuovo welfare” che si differenzia dal vecchio per numerosi aspetti.

In primis, se il vecchio welfare era basato fondamentalmente su trasferimenti di denaro maggiormente indirizzati alla copertura dei rischi della vecchiaia, della disoccupazione, della malattia e dell’invalidità del lavoratore dipendente, il nuovo è invece più slegato da concetti di “destinatario tipo”. Esso nacque proprio per coprire bisogni di diverso tipo, ma in misura sempre minore attraverso trasferimenti di denaro. L’aggettivo “secondo” ha, perciò una duplice connotazione: “temporale” e “funzionale”⁶.

Per quanto riguarda la prima, risulta di immediata comprensione

⁶ <https://www.acri.it/PubblicFondazioniOnline/Detail/109>

il fatto che si tratti di forme che si sviluppano a partire dall'impalcatura di base del primo welfare e che, come ampiamente discusso in precedenza, fu edificata nell'arco del novecento. La connotazione "funzionale", si deve invece all'aspetto che vede il secondo welfare, aggiungersi agli schemi del primo, integrando e ponendo rimedio alle sue lacune, stimolandone la modernizzazione ed il miglioramento ed addentrandosi in sfere di bisogno ancora tutte da scoprire.

Riassumendo, le forme di intervento che contraddistinguono il Secondo welfare sono finanziate attraverso risorse non pubbliche, orientate verso la tutela di categorie più bisognose e vulnerabili e fornite da una molteplicità di attori che si presentano interconnessi tra loro. Ciononostante, è sbagliato pensare il Primo e il Secondo Stato sociale come due entità distinte e slegate l'uno dall'altro, devono essere invece considerati come delle sfere intrecciate e sfumate l'una nell'altra.

La seconda e "nuova" deve considerarsi come integrativa e sussidiaria, senza porsi lo scopo di sostituirsi alla prima rimpiazzando la spesa pubblica con quella privata ("Primo Rapporto sul Secondo Welfare", M. Ferrara, 2013).

Al consolidamento definitivo del Secondo welfare hanno giocato un ruolo fondamentale una pluralità di attori. Tra questi emergono senz'altro le imprese, ma anche le assicurazioni, le mutue, i fondi integrativi, le organizzazioni sindacali e di

volontariato, le fondazioni bancarie nonché le associazioni ed enti no profit, le imprese sociali, i soggetti filantropici e le compartecipazioni degli utenti come i ticket.

Si può quindi notare come il primo stato sociale non venga in realtà messo in discussione nelle sue funzioni redistributive e produttive di base, bensì integrato con risorse provenienti dall'esterno ove emergano bisogni insoddisfatti.

La mission del Secondo welfare consiste quindi nel soddisfare bisogni nuovi e crescenti attraverso la mobilitazione di risorse aggiuntive, all'interno di uno scenario socio-economico sempre più articolato e complesso (Ferrera, 2013; Maino, Rizzini e Bandera, 2016).

La fase di consolidamento del Secondo welfare è stata alimentata da alcuni fattori endogeni ed esogeni.

I primi consistono in elementi di "autopropulsione" nonché di adattamento ed "incastro" virtuoso tra gli aspetti del Primo e del Secondo Stato sociale.

Tra i fattori endogeni (interni) e quindi di autopropulsione troviamo l'espansione e l'articolazione degli strumenti di finanza sociale, che permettono di canalizzare risorse verso gli attori e le iniziative di Secondo welfare.

Per quanto riguarda i fattori esogeni (esterni) invece, essi consistono in una serie di riforme di matrice prevalentemente politica che incentivino la partnership tra Stato, settore privato e

terzo settore, ovvero l'insieme degli enti attivi nel settore no profit, promuovendo un coinvolgimento esplicito di soggetti pubblici e che, di norma, operano a livello locale (F.Maino e M.Ferrera, 2015).

2.2 I tre pilastri del secondo Welfare: apertura a soggetti non pubblici, innovazione sociale ed empowerment

Il secondo welfare può considerarsi come sorretto da tre pilastri fondamentali. Il primo di questi è, come già analizzato in precedenza, l'apertura a soggetti non pubblici che ha di fatto sancito il ruolo chiave di "privato for profit" e del "terzo settore", creando una sinergia tra risorse e competenze.

La mobilitazione di risorse non più provenienti dal settore pubblico risulta fondamentale per il finanziamento di progetti e iniziative che mirano ad arrivare là dove i fondi pubblici sono insufficienti e necessitano quindi di risorse integrative per trovare soluzioni più efficaci.

Risulta essere fondamentale il coinvolgimento di attori privati in grado di offrire un ampio ventaglio di programmi ed interventi sociali finalizzati ad affrontare i rischi e i bisogni dei cittadini, intervenendo però in modo sussidiario alle tradizionali azioni ed iniziative dello Stato alle quali perciò non si sostituiscono.

Le suddette risorse, che possono essere di tipo economico,

finanziario ma anche organizzativo, fanno sì che gli attori privati, operanti a livello locale, affianchino gli attori pubblici nella gestione e nell'erogazione dei servizi sociali sul territorio, facendo in modo che essi si trasformino da antagonisti a preziosi alleati nel processo di sviluppo del sistema di Welfare (Maino, 2013).

Come già in precedenza affermato, il “vecchio welfare” non viene messo in discussione per quanto concerne le sue funzioni di base in ambito di tutela sociale, bensì viene “integrato dall'esterno”, ove appunto le richieste e i bisogni di tutela non siano adeguatamente soddisfatti, proprio grazie all'entrata in scena dei soggetti “non pubblici”.

Il secondo pilastro del Secondo welfare è invece rappresentato dalla cosiddetta “innovazione sociale”. Essa trova uno spazio centrale nel paradigma del secondo welfare e consiste in uno strumento attraverso il quale sviluppare innovative strategie che coinvolgano diversi attori in grado di dar vita a collaborazioni, rafforzare le relazioni tra soggetti e creare e ridefinire nuove forme e modalità di intervento per rispondere ai bisogni connessi al welfare. Inoltre, è proprio grazie al veicolo dell'innovazione sociale che vengono identificati e valorizzati i compiti e le funzioni che dovrebbero essere svolti dal secondo welfare, in collaborazione ed integrazione con il primo. In generale, l'innovazione sociale può essere vista come una “leva” per

implementare nuovi modelli finalizzati a contrastare alcune delle problematiche sociali più spinose quali la povertà e la vulnerabilità sociale, stimolando la partecipazione attiva dei cittadini stessi nella progettazione di nuove politiche sociali e promuovendo quindi il concetto di “inclusione sociale”. Tale importante pilastro conduce ad una metamorfosi, da un lato dei servizi offerti e quindi del prodotto, dall’altro del processo di erogazione di questi ultimi, il tutto naturalmente con lo scopo di innalzare significativamente la qualità di vita delle persone. In aggiunta a ciò è doveroso affermare che l’innovazione sociale risiede anche nella capacità delle persone di unirsi in reti e di trovare delle soluzioni che siano condivise, in particolare a livello locale e attraverso anche il fondamentale coinvolgimento di istituzioni pubbliche e di attori privati e no profit (F. Maino, 2017, Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia).

Essa rafforza quindi la capacità di attivarsi e di reagire ai problemi della società. Tale concetto ha poi recentemente visto accresciuta la propria importanza soprattutto in Europa, in stretta relazione con la crisi economica e finanziaria verificatasi nel 2008 e che si è abbattuta in maniera forte e decisa prevalentemente sul vecchio continente. Ecco che, proprio l’innovazione sociale ha rappresentato uno strumento fondamentale di policy per fronteggiare le nuove sfide sociali, come i sempre più elevati tassi di disoccupazione, la povertà, la

crescita delle disuguaglianze sociali e di reddito e l'invecchiamento della popolazione, in un contesto di risorse scarse e di notevoli tagli ai bilanci pubblici (Morel, Pabier e Palme, 2012; Maino e Ferrera, 2013; Maino e Ferrera, 2015).

È stata quindi proprio la crisi economica e finanziaria che in così vasta misura ha colpito il continente europeo a fungere da molla allo sviluppo di iniziative e misure improntate all'innovazione sociale tanto da spingere il Bepa "Bureau of European Policy Advisers", un dipartimento della Commissione Europea, ad affermare che, se l'Unione Europea ha assunto un ruolo così trainante in questo ambito è dovuto in larga parte proprio alla crisi del 2008.

Tornando alla definizione di "innovazione sociale", Tepsie "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" evidenzia come tale concetto sia molto ampio e usato per descrivere una vasta gamma di attività e perciò esso può essere considerato come un "quasi-concept", ovvero un concetto caratterizzato da un alto grado di flessibilità ma anche da una serie di debolezze empiriche ed analitiche.

Certo è invece il fatto che l'innovazione sociale è tale solo se genera dei benefici per la collettività anziché accrescere i guadagni per gli imprenditori e gli investitori privati (Harris e Albury, 2009) e se crea quindi un valore aggiunto per la società nel suo complesso, soddisfacendo tutti quei bisogni sociali

ancora non soddisfatti o che non sarebbero stati soddisfatti senza di essa.

È doveroso però riconoscere come la vera caratteristica distintiva dell'innovazione sociale consista però nell'utilizzo intenzionale di nuove o rinnovate forme di organizzazione e di interazione tra i diversi attori al fine di trovare risposta alle sfide sociali.

Gli attori coinvolti appartengono però ad arene diverse ed è proprio questa la novità, ovvero l'abbattimento di quelle frontiere che delimitano tradizionalmente le sfere del welfare pubblico e quindi senza scopo lucrativo, da quello privato, fornendo però al contempo una maggiore cooperazione tra questi attori (Moulaert et al. 2013).

Proprio grazie a questo smantellamento dei confini e alla conseguente continuazione tra le diverse aree e settori si è potuto arrivare a soluzioni più sostenibili ed innovative, rendendo possibile una maggiore circolazione e scambio di idee e un utilizzo congiunto di risorse di provenienza pubblica, privata e no profit. Inoltre si evince anche come l'innovazione sociale favorisca l'avvicinamento di attori, non solo del settore pubblico e privato, ma anche operanti a livelli istituzionali diversi, partendo quindi da quello locale, proseguendo fino a quello regionale e nazionale per poi arrivare infine al livello europeo rendendo così possibile la diffusione di nuove tipologie di governance che siano

al contempo multi-attore e multi-livello.⁷

Strettamente connesso a questo concetto troviamo il terzo ed ultimo pilastro, ossia il cosiddetto “empowerment”. Si nota infatti, come uno degli obiettivi principali del secondo welfare sia proprio quello di aumentare la partecipazione e la responsabilizzazione degli stessi beneficiari dei provvedimenti di welfare, migliorando quindi la capacità della società di agire e di reagire, sviluppando la loro resilienza e facilitando infine il loro accesso alle risorse.

Emerge quindi una tendenza nuova e che quindi si discosta nettamente dal precedente e tradizionale approccio legato alla mera erogazione dei servizi di welfare, per lasciare spazio ad un modus operandi che sia capacitante nei confronti dei soggetti destinatari delle suddette prestazioni assistenziali.

In particolare i beneficiari non sono più da considerarsi come “passivi”, bensì come attori nella definizione delle soluzioni ai diversi problemi che, in aggiunta devono farsi carico dei costi in misura proporzionale alle singole disponibilità individuali.

In conclusione, focalizzando l’attenzione sull’attuale “caso italiano” di Welfare, possiamo notare come, seppur in percentuale sul PIL la spesa destinata alle iniziative di politica sociale sia fondamentalmente in linea con quella degli altri paesi europei, il vero problema consista nello sbilanciamento che

⁷ <https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union>

caratterizza la spesa nelle sue diverse voci. In particolare, dai dati attuali emerge come una fetta molto rilevante del totale della spesa sia destinata alla spesa sanitaria per la popolazione anziana e alle pensioni, a conferma del trend che rileva un generale invecchiamento della società italiana (Maino, 2015).

3° CAPITOLO

IL WELFARE AZIENDALE IN ITALIA

3.1 Il concetto di “Welfare aziendale”

Tra i molteplici elementi che compongono il Secondo Welfare desidero in questa sede focalizzare l'attenzione sul concetto di “*Welfare Aziendale*”. Per Welfare aziendale intendiamo quell'insieme di benefit e di prestazioni finalizzato ad integrare la parte meramente monetaria della retribuzione con lo scopo di supportare e sostenere il reddito dei lavoratori dipendenti facilitando la conciliazione della loro vita privata con quella professionale. Esso può considerarsi uno strumento di importanza fondamentale in quanto permette di superare la logica economica fornendo delle risposte in chiave “socio-economica”.⁸

Al fine di facilitarne l'analisi, il concetto di Welfare aziendale è stato suddiviso in dodici segmenti, denominati “aree” dal Rapporto Welfare INDEX 2017 che verranno esaminate in modo approfondito nel corso di questo capitolo.

⁸ www.ilsole24ore.com/art/.../piu-competitiva-il-welfare-aziendale-180330.shtml?

3.2 I precursori del Welfare aziendale in Italia

Il Welfare aziendale in Italia ha subito nel corso del tempo una evoluzione progressiva e fonda le sue basi su esempi che più di un secolo fa, durante la fase della prima rivoluzione industriale, hanno realizzato iniziative all'avanguardia e opere nel segno dell'apertura sociale.

Tra i suoi primi antenati nonché precursori troviamo senz'altro la famiglia Crespi, protagonista indiscussa dello sviluppo del settore tessile in Italia.

Tale esperienza, se da un lato fu caratterizzata dal ruolo centrale svolto dalla fabbrica dall'altro fece da precursore al concetto di valorizzazione dei bisogni e delle esigenze primarie connesse alla vita quotidiana della classe operaia. Nel periodo a cavallo tra l'800 e il '900 iniziò infatti a prendere piede la tendenza che vedeva diversi imprenditori ispirarsi alla dottrina sociale della tutela della vita sia lavorativa che privata dei propri operai, in risposta alle numerose lacune lasciate dalla legislazione statale del tempo. L'idea che si celava dietro alla realizzazione di un vero e proprio villaggio operaio da parte della famiglia di industriali cotonieri Crespi, era quella di fornire a tutti i lavoratori un'abitazione comprensiva di un orto e un giardino e di garantire loro tutti i servizi e i comfort indispensabili per la vita della comunità. Ecco che da tale esperimento così innovativo e

all'avanguardia nacque il villaggio operaio di Crespi d'Adda, un autentico microcosmo costruito a misura d'uomo al quale erano legate indissolubilmente le vite dei dipendenti e delle loro famiglie.

A causa dei numerosi e drastici cambiamenti legati al periodo degli anni '20 del Novecento si verificò la fuoriuscita dal paese in provincia di Bergamo di molti dei suoi abitanti. Nonostante ciò ancora oggi il villaggio di Crespi d'Adda conserva immutate le sue caratteristiche architettoniche ed urbanistiche ed ospita ancora una folta comunità discendente dagli operai che, già a partire dal 1878 (anno di fondazione del paese) vi hanno lavorato e vissuto.⁹

A testimonianza della sua importanza il villaggio operaio di Crespi d'Adda è stato incluso dall'Unesco nella lista dei patrimoni dell'umanità già a partire dal 1995 e venti anni dopo un suo plastico ha poi costituito una tappa di rilievo all'interno del Padiglione Zero durante l'Expo.

Secondo lo storico dell'economia Sandro Danesi "I Crespi si sono distinti quanto a opere nel proprio campo di attività imprenditoriale nei confronti della collettività nella quale sono vissuti e hanno messo in atto un modello comportamentale lungimirante, avviando iniziative sociali e culturali di eccellenza, innovative per quegli anni, realizzate parallelamente all'attività

⁹ www.villaggiocrespi.it

imprenditoriale”. Lo storico prosegue: “...l’obiettivo di questi imprenditori era quello di coniugare nella continua necessità di crescita di un popolo i propri obiettivi economici con i bisogni della collettività di quel tempo, attraverso l’istruzione dei giovani e l’insegnamento dei mestieri, l’assistenza sanitaria, l’urbanizzazione, le iniziative culturali per lo sviluppo della società e quindi dell’economia”. (S. Danesi, 2015).

In estrema sintesi si può affermare che il caso Crespi d’Adda rappresenti una tappa vitale della storia industriale italiana in grado di evidenziare il mutamento delle politiche sociali del territorio che sempre più investivano e guardavano con grande fiducia alla realtà delle persone.¹⁰

È durante il periodo fascista però che si afferma in modo definitivo il concetto di Welfare aziendale come uno strumento utile per accrescere la produttività e per poter contrastare la dilagante conflittualità propria della classe operaia, affermandosi perciò in una logica più economicistica e concreta piuttosto che paternalistica. All’interno dell’economia corporativa tipica di quegli anni prese piede l’obiettivo del superamento della contrapposizione tra capitale e lavoro ma anche la volontà di organizzare il tempo libero delle masse popolari, finalizzata all’ottenere consenso da parte della popolazione e a ottenere il

¹⁰ www.ilsussidiario.net/News/Impresa/201710/...Crespi...Welfare-aziendale/787255/

controllo delle istituzioni sulla classe operaia. Ecco che in tale meccanismo trovarono spazio le imprese, sollecitate dal governo a garantire impegno e collaborazione per il raggiungimento dell'obiettivo appena citato.

La vera svolta in tema di sviluppo del Welfare aziendale fu data però dalla congiuntura economica favorevole del secondo dopoguerra che comportò una significativa espansione delle economie del mondo occidentale. In tale contesto fiorirono molteplici progetti di matrice sociale in Italia e in Europa da parte delle aziende, che prevedevano un rafforzamento degli apparati di welfare e la costruzione di alloggi nuovi per i loro lavoratori.

Tra i numerosi programmi che ebbero luogo in tale contesto propizio spicca su tutti quello creato dall'imprenditore "illuminato" e visionario Adriano Olivetti. Egli pose come mission della sua azienda quella di garantire assistenza ai propri dipendenti in tutti gli ambiti primari della loro vita quotidiana, sia all'interno del contesto lavorativo che in quello privato e di superare quindi quel concetto di welfare tipico del periodo fascista ancora troppo ancorato all'immediato profitto e al raggiungimento di determinati livelli produttivi.

Tutto ebbe inizio nel 1948 quando, un organismo interno all'impresa denominato *Consiglio di Gestione*, prevedendo il coinvolgimento diretto dei dipendenti diede vita ad un vero e proprio processo di cogestione dell'azienda stessa. Fu proprio

grazie a questo innovativo metodo gestionale che nel 1960 si giunse all'approvazione di un progetto di costruzione di un quartiere residenziale ad Ivrea ma soprattutto all'istituzione di un Fondo Aziendale definito di *“solidarietà interna”*, il quale prevedeva diversi interventi sia di natura assistenziale che previdenziale tra i quali rientravano trattamenti ospedalieri che integravano quelli erogati dal potere statale.

Anche in questo caso emerge la tendenza generale che vede le iniziative aziendali colmare le lacune lasciate dal Welfare pubblico intervenendo ad integrazione di quest'ultimo (D.Grandi, 2018).

3.3 La diffusione del Welfare aziendale nel contesto italiano

Nonostante si tratti di un fenomeno piuttosto giovane, il Welfare aziendale può rappresentare un'opportunità per rispondere alle esigenze dei lavoratori e a quei “nuovi bisogni” che riguardano molteplici campi quali la “salute”, la “previdenza”, l’“istruzione” e il “tempo libero”, risultando perciò uno strumento migliorativo sia per l'impresa, che attua delle politiche di Welfare, sia per i suoi dipendenti ma anche per il territorio, contribuendo ad instaurare un clima aziendale più positivo e a migliorare il grado di soddisfazione dei lavoratori e di conseguenza anche la loro produttività. Il fenomeno del Welfare Aziendale è in grande

espansione in Italia e risulta essere sempre più utilizzato dalle imprese proprio per via del fatto che è in grado di offrire ai suoi dipendenti un “surplus di benessere” il tutto a parità di costi, dando vita ad un meccanismo “win-win” e quindi con vantaggi, non solo nei confronti dei lavoratori stessi ma anche per le imprese coinvolte in tale sistema.¹¹

Nel processo di diffusione e sviluppo di questo fenomeno così all'avanguardia, in particolare all'interno del contesto italiano hanno influito naturalmente una serie di fattori.

Anzitutto lo scenario politico è stato determinante soprattutto in tema di “agevolazioni fiscali”, con la “Legge di Stabilità” approvata dal Governo - della quale si parlerà in modo più approfondito al termine di questo capitolo - ed in vigore dal 2016. Grazie alla rimozione di numerosi vincoli che in passato frenavano le aziende, come per esempio l'aver esentato dalle tasse le somme erogate attraverso un piano di Welfare dal datore di lavoro, si è contribuito a dare un notevole slancio alle politiche assistenziali nei confronti dei dipendenti.

Successivamente all'adozione delle Legge di Stabilità, come si evince dallo studio di Doxa-Edenred del 2016, l'89% delle aziende prese a campione ha manifestato un parere positivo nei confronti del welfare aziendale e, nelle grandi imprese con oltre 250 dipendenti l'apprezzamento verso questo fenomeno si

¹¹ www.reteconomy.it/Programmi/inPrimoPiano

attesta intorno al 93% dei lavoratori.¹²

In sintesi, con la nuova normativa sia l'azienda che i suoi dipendenti possono trarre dei benefici notevoli, la prima risparmiando, i secondi percependo di più (in termini di servizi) rispetto a quanto avrebbero ricevuto se quegli importi gli fossero stati corrisposti in denaro tramite busta paga e quindi tassati.

Un ulteriore aspetto che contribuisce a promuovere la diffusione del Welfare aziendale è lo sviluppo della tecnologia digitale. Proprio quest'ultima ha facilitato la creazione di piattaforme web che rendono più agevole l'accesso a servizi di Welfare aziendale da parte dei dipendenti.

Anche il ruolo dell'opinione pubblica è stato determinante, i media hanno infatti contribuito a favorire una maggior attenzione e una maggior conoscenza di un fenomeno ancora piuttosto giovane.

Si può notare come il Welfare aziendale sia la risposta ad una duplice sfida: integrare le prestazioni offerte dal Welfare pubblico ed offrire soluzione alle nuove esigenze. Per ciò che concerne la prima, permane il bisogno di far raggiungere un maggior livello di efficienza e rendimento agli istituti del Welfare pubblico come per esempio pensioni, sanità e servizi e quindi di sopperire ai limiti del settore pubblico, alleggerendo di conseguenza la spesa pubblica.

¹²www.economia.tai.it/articoli/levoluzione-del-welfare-aziendale-in-Italia/.../default.asp

La seconda sfida che il Welfare aziendale si è posto, ovvero fornire una risposta soddisfacente alla nascita di nuovi bisogni è riconducibile ai grandi mutamenti dal punto di vista sociale sperimentati recentemente dal contesto italiano. In particolare il ruolo della famiglia ha subito un notevole cambiamento in Italia negli ultimi tempi, indebolito nella sua funzione di garantire la coesione sociale tra le generazioni e di prima e fondamentale rete sociale di protezione.¹³

La società italiana si vede infatti composta per quasi un terzo da famiglie con un unico componente ed il tasso di separazione è sostanzialmente raddoppiato se paragonato agli anni '90. Inoltre, un recente studio dell'ISTAT ha contribuito a fornirci la misura delle "nuove" forme familiari, diverse quindi dalla condizione matrimoniale tradizionale che risultano essere circa 6 milioni e 886 mila e che racchiudono al loro interno ben 12 milioni di persone, il 20% della popolazione italiana (ISTAT,2011).

Un ulteriore elemento indicativo del mutamento e della fragilità della società italiana consiste nell'aumento del peso delle dipendenze sociali, ovvero del rapporto tra la fetta di popolazione in età non attiva (neonati e pensionati) e quella in età attiva (15-64 anni), ma anche dei tassi di esclusione dal mondo del lavoro di segmenti di popolazione in età attiva. In modo particolare il

¹³ www.ivisonline.it/.../mbs-consulting-osservatorio-2017-bilancio-welfare-famiglie-italia

riferimento va alle difficoltà e ritardo nell'accesso dei giovani al lavoro e all'esigua occupazione femminile che sempre più si sta affermando come fenomeno stabile essendo che in Italia sono occupati due uomini su tre in età lavorativa e, per quanto riguarda le donne nemmeno una su due.

L'insieme di tutte queste fragilità sociali dà luogo a nuove esigenze, spalmate in modo non uniforme sul territorio italiano, ma soprattutto differenti per ciascun lavoratore a seconda della condizione familiare, dell'età o delle attitudini di ognuno, delle distanze e dei trasporti nonché delle difficoltà di integrazione che non rendono quindi possibile l'adozione di soluzioni di tipo universale.

infatti, ciascuna impresa, presenta popolazioni aziendali molto differenziate nella loro composizione e di conseguenza si trova a dover fronteggiare numerosi bisogni diversi. Ecco che, in questo contesto risulta preziosissima l'introduzione del Welfare aziendale in modo da generare un sistema su misura per ciascun dipendente.

Proprio l'impresa viene collocata in una posizione di spicco all'interno del nuovo Welfare per via del suo rapporto stretto sia con i dipendenti che di conseguenza con i loro nuclei familiari, che le rende quindi in grado di rilevarne esigenze e problematiche principali, ma anche con il territorio nel quale essa opera e sul quale si disloca potendo dar vita a reti e associazioni

con altre aziende ed enti. Una delle peculiarità distintive del fenomeno del Welfare aziendale è data dalla sua flessibilità, sia nella definizione degli obiettivi e dei contenuti di ciascuna iniziativa di Welfare, sia nel vantaggio offerto ad ogni lavoratore di poter selezionare i servizi di Welfare più appropriati alla sua situazione e di scegliere il modo con cui usufruirne facendo apprezzare loro anche il valore economico reale dei servizi ricevuti.

In generale, si può quindi notare come il Welfare aziendale non solo rappresenti un rimedio al problema relativo alla coesione e alla fragilità sociale, già affrontato in precedenza ma fornisca anche un apporto non indifferente allo sviluppo produttivo nonché economico del Paese.

3.4 Le 12 “aree” del Welfare aziendale ¹⁴

La ricerca “Welfare Index PMI”, che si pone lo scopo di analizzare lo sviluppo delle iniziative di Welfare aziendale nelle piccole e medie imprese e seguirne la loro evoluzione ha posto ad oggetto 12 aree da cui il fenomeno del Welfare aziendale si vede composto. Queste consistono in previdenza integrativa, sanità integrativa, servizi di assistenza, polizze assicurative,

¹⁴ Il seguente paragrafo si sviluppa principalmente seguendo il “Rapporto Welfare INDEX 2017” ed il “Rapporto Welfare INDEX 2018”. Ulteriori riferimenti bibliografici saranno indicati nel testo.

conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori e pari opportunità, sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie, formazione per i dipendenti, sostegno all'istruzione dei figli e familiari, cultura, ricreazione e tempo libero, sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale, sicurezza e prevenzione degli incidenti, ed infine welfare allargato al territorio e alla comunità.

Quando si parla di previdenza integrativa, anche detta "complementare", si intende la possibilità per i dipendenti, di destinare una parte della retribuzione, come per esempio il premio di produzione oppure la retribuzione incrementale garantita dal contratto integrativo, ai cosiddetti "fondi di previdenza complementare" sotto forma di versamenti e potendo sfruttare l'esenzione totale prevista per il Welfare, dato che la prevenzione rientra in quegli ambiti del Welfare aziendale che godono della completa detassazione e decontribuzione.¹⁵

Tra le strutture fondamentali della previdenza integrativa vi sono appunto i fondi pensione generati dai contratti collettivi nazionali.

Tra le PMI, ben il 25,8% mettono in atto iniziative in tale settore e, se nel 67,2% dei casi esse applicano delle soluzioni già incluse nei contratti collettivi, nel 22,4% le imprese adottano delle procedure proprie su base unilaterale (Rapporto Welfare Index PMI 2018).

¹⁵<https://www.welfare-aziendale.it/.../mix-incentive-welfare-previdenza-complementare/>

L'area della sanità integrativa riguarda invece il garantire ai lavoratori e alle loro famiglie l'accesso alle cure e ai servizi di prevenzione evidenziando l'interesse sempre maggiore nutrito oggi verso il campo della "salute". In particolare il servizio connesso alla sanità integrativa fornisce ai dipendenti una serie di segnalazioni che gli permettono di ottenere rimborsi sulle spese sanitarie sostenute, grazie a convenzioni poste in essere dal datore di lavoro con specialisti privati e strutture sanitarie.

Dal *Rapporto Welfare Index PMI 2018* emerge come il 42% delle imprese analizzate realizza almeno una iniziativa nel suddetto settore e questo dato risulta essere ancor più significativo se visto in proiezione, registrando infatti una crescita notevole in confronto al 32,2% del 2016. In aggiunta, un terzo delle imprese ha in programma di effettuare investimenti nel settore della sanità complementare nel periodo di 3-5 anni.¹⁶

Per quanto concerne l'area dei cosiddetti "servizi di assistenza", questa è la più vasta e racchiude al suo interno tipologie di servizi molto differenziati che possono essere legati all'età e ai bisogni individuali di ciascun lavoratore o alla composizione del suo nucleo familiare. L'attuazione di iniziative di Welfare aziendale nella suddetta area richiede perciò delle soluzioni particolari e differenziate. Tra queste vi possono essere check-up e servizi di prevenzione, ma anche servizi di assistenza per

¹⁶ [www.ipsoa.it/lavoro e previdenza/Pensioni](http://www.ipsoa.it/lavoro_e_previdenza/Pensioni)

anziani o individui non autosufficienti, sportelli medici aziendali, assistenza psicologica e riabilitazione, nonché assegni per cure pediatriche o convenzioni per cure odontoiatriche.

Un'ulteriore area del Welfare aziendale è rappresentata dalle polizze assicurative. Essa registra i più alti tassi di iniziativa da parte delle aziende anche se, a onor del vero, per la maggioranza riguarda le polizze contro infortuni, prevalentemente previste dai contratti collettivi. Tuttavia degne di menzione e rientranti nella suddetta categoria sono anche le assicurazioni vita, le polizze per la famiglia o per le abitazioni ed infine le polizze viaggi per i dipendenti all'estero.

Per quello che riguarda invece la “conciliazione vita-lavoro”, essa può essere definita una macro-area in quanto include al suo interno anche il sostegno ai genitori, le pari opportunità e tutti quei servizi definibili come “di conciliazione”, dei quali i dipendenti possono usufruire. Tale area si è diffusa e sviluppata enormemente negli ultimi anni anche se il suo elemento distintivo e più caratterizzante è dato dalla concessione di flessibilità sugli orari di lavoro oltre a quelli già previsti per contratto.

Quando parliamo di iniziative di “conciliazione vita-lavoro” anche dette di “work life balance”, ci riferiamo di norma a tutti quei provvedimenti adottati dal datore di lavoro di flessibilizzazione dell'organizzazione lavorativa e tra questi non si può non citare i permessi retribuiti concessi in caso di maternità e paternità ma

anche il lavoro a distanza e i servizi di sostegno alla maternità come asili nido aziendali o convenzioni con strutture come scuole materne o doposcuola.

Un'altra importante componente del Welfare aziendale è rappresentata dal sostegno economico ai lavoratori e ai loro familiari. In questo campo un ruolo predominante è svolto dai "ticket restaurant" aggiuntivi a quelli contrattuali, ovvero dei buoni pasto utilizzabili esclusivamente per acquistare un pasto o prodotti alimentari che rientrano nella categoria dei cosiddetti *fringe benefit*, benefici accessori riportati nella busta paga in aggiunta alla retribuzione monetaria come telefoni, PC o auto aziendali atti a migliorare non tanto la vita personale del dipendente, quanto invece la sua produttività e il suo rendimento. Tra gli altri rientrano in tale area del Welfare aziendale anche le misure di sostegno per gli alloggi, la possibilità di usufruire della mensa aziendale ma anche convenzioni con ristoranti o di acquisto, mutui e prestiti agevolati ed infine abbonamenti a mezzi di trasporto pubblici.

In tale campo, soprattutto tra le PMI, si rileva in genere la tendenza da parte dei datori di lavoro di adottare iniziative su base unilaterale e solo in piccola parte attraverso accordi sindacali aziendali.

Non ci si può poi esimere dal citare l'area di welfare legata alla formazione dei dipendenti, di fondamentale importanza in quanto

strumento di qualificazione professionale dei lavoratori nonché di promozione della mobilità sociale.

Le imprese che sostengono iniziative di questo tipo tendono in larga misura a sostenere corsi di formazione specialistica avanzata, ma anche corsi di lingua straniera e, in taluni casi si fanno anche promotrici di viaggi di studio e master all'estero o borse di studio per i dipendenti.

Tra le altre iniziative e attività rientranti nella suddetta area di welfare troviamo anche l'organizzazione di corsi di mediazione interculturale in particolare per i lavoratori che operano a stretto contatto con colleghi all'estero, la partecipazione a convegni per i dipendenti e infine la formazione focalizzate sulla cooperazione e l'approccio alle disabilità.

In altri casi sono poi le stesse aziende a farsi carico in parte dell'onere connesso al sostegno all'istruzione di figli e familiari dei loro dipendenti, proprio attraverso iniziative di Welfare aziendale. Tra i maggiori paesi europei l'Italia è quello che registra i più bassi livelli di istruzione universitaria. Notoriamente sussiste una relazione molto stretta tra educazione ed occupazione giovanile ed ecco che in tale quadro il ruolo delle imprese diviene determinante per ridurre il gap esistente con le altre nazioni.

Queste infatti hanno da un lato l'opportunità di fornire un supporto alle famiglie dell'istruzione dei figli e dall'altro quella di

garantire soprattutto ai lavoratori più giovani la formazione necessaria a qualificarli dal punto di vista professionale.

L'istruzione in questione spazia dal livello della scuola materna alla formazione post universitaria ed è comprensiva anche delle spese connesse ai viaggi studio. Tale area di welfare è tuttavia ancora molto recente e in fase di sviluppo e perciò presenta un tasso di iniziativa da parte delle imprese ancora piuttosto esiguo.

Un ulteriore settore del Welfare aziendale ancora giovane e di conseguenza non molto diffuso tra le imprese italiane è quello legato ai servizi aziendali per la cultura, la ricreazione e il tempo libero. Esso si articola in una serie di iniziative promosse dai datori di lavoro come eventi culturali aziendali e di formazione artistica ma anche in attività finalizzate ad arricchire il bagaglio culturale del dipendente come l'offerta di ingressi al cinema o ancora abbonamenti a teatro a prezzi agevolati. Vi sono inoltre delle attività che possono avere delle ripercussioni positive anche sulla produttività e sul rendimento lavorativo di un individuo tra cui rientrano in particolare quelle sportive, lo yoga e la meditazione. Ecco che in alcuni casi le imprese forniscono ai dipendenti tali opzioni attraverso delle convenzioni con centri sportivi o palestre. Infine, in tale settore del Welfare aziendale possono anche rientrare brevi soggiorni o weekend di svago in città d'arte o ingressi agevolati alle terme o in centri benessere.

(L. Furfaro, 2018).¹⁷

Anche la tutela ai soggetti deboli, come per esempio le persone disabili trova spazio in una delle aree del Welfare aziendale. Un numero sempre crescente di imprese oggi giorno sta ponendo in essere provvedimenti in favore dell'inclusione dei disabili nel processo lavorativo. In aggiunta a ciò sono poi in aumento anche le iniziative di integrazione sociale dei lavoratori extracomunitari attraverso servizi fondamentali quali l'assistenza per pratiche burocratiche, la mediazione culturale ma soprattutto corsi di formazione linguistica, in modo tale da facilitarne l'inserimento in azienda, l'interazione con i colleghi e far fruttare al meglio le loro capacità e potenzialità. Infine le ultime due componenti in cui il welfare in azienda si articola consistono in quella della sicurezza e prevenzione degli incidenti e in quell'area che amplia il concetto di welfare anche al territorio circostante e alla comunità. Per quel che concerne la prima, essa si compone principalmente in iniziative aziendali non obbligatorie ed educative per i dipendenti, certificazioni volontarie e codici di comportamento convenzionalmente decisi.

Per concludere, si può notare come in alcuni casi il Welfare aziendale possa trovare un nesso anche con il contesto territoriale e sociale che circonda l'impresa.

Tale aspetto evidenzia il senso di responsabilità e di

¹⁷ <https://well-work.it/blog/dipendente/tempo-libero-e-welfare-aziendale/>

partecipazione delle aziende verso il territorio e la comunità in cui operano. Tra le molteplici iniziative in tal senso troviamo l'organizzazione di eventi di tipo ricreativo e culturale che arricchiscono il territorio ma anche contributi notevoli in favore e a sostegno delle associazioni di volontariato ed iniziative funzionali alla riqualificazione urbana.

Da questo aspetto si evince come a godere dei benefici e vantaggi del Welfare aziendale non siano esclusivamente i lavoratori e le imprese ma anche il sistema Paese nel suo complesso. Infatti, non solo le politiche di Welfare in azienda risultano fondamentali poiché rafforzano il legame tra le imprese ed il territorio garantendo l'erogazione di servizi che il welfare pubblico non è in grado di offrire in modo soddisfacente ma anche come strumento per l'accrescimento della coesione sociale del Paese e per il suo sviluppo socio-economico.

Nel 2018 il 9,8% delle PMI italiane hanno sperimentato alleanze finalizzate a questo scopo. In particolare sono in crescita le reti di imprese, l'adesione a servizi di Welfare condivisi ma anche la partecipazione a consorzi. Nonostante il tasso di iniziativa nell'area legata alla realizzazione di programmi di Welfare aziendale per il territorio e la comunità non sia ancora molto elevato esso risulta essere in crescita se paragonato all'anno 2017 nel quale si attestava al 5,8%.

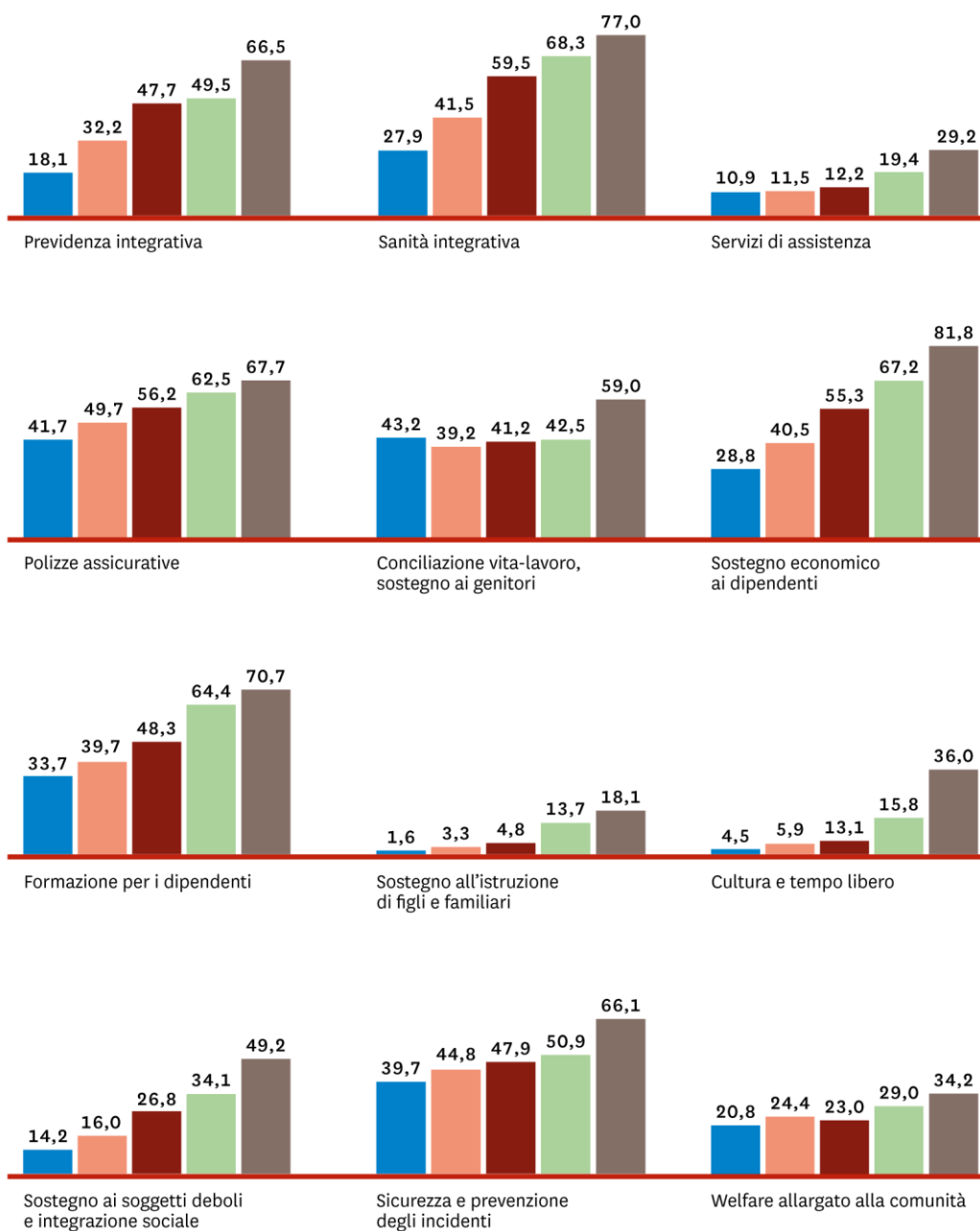
Per quel che concerne invece la complessità dei programmi di

welfare in azienda, essa risulta essere fortemente interconnessa soprattutto alle dimensioni dell'impresa. Dal "Rapporto Welfare Index PMI" si evince come sia proprio la dimensione aziendale il fattore che più incide sull'attività di welfare delle imprese italiane in modo ancor più significativo della loro collocazione geografica. Infatti, analizzando le dodici aree del welfare aziendale emerge come in ciascuna di esse i tassi di iniziativa aumentano passando dalle microimprese a quelle medio-grandi, come si evince dalla figura 1.

Fig. 1 Tassi di iniziativa per dimensione delle imprese

IMPRESE CON ALMENO UNA INIZIATIVA PER AREA DEL WELFARE AZIENDALE (QUOTE %)

■ Meno di 10 lavoratori ■ da 10 a 50 ■ da 51 a 100 ■ da 101 a 250 ■ da 250 a 1.000



3.5 I “flexible benefits” e le sfide future

Prevedere con certezza quali saranno le strade maggiormente percorse in futuro dalle imprese in tema di welfare risulta essere un’operazione molto complessa e difficile da decifrare.

Oggigiorno è in atto una significativa trasformazione digitale che sempre più sta cambiando il modo di vivere e di lavorare ma anche le esigenze delle persone.

L’indagine eseguita da “Osservatori Digital innovation” in collaborazione con “Doxa” su un campione totale di 1.034 intervistati ha messo in evidenza alcuni degli aspetti del lavoro ritenuti più obsoleti ed insoddisfacenti.

Tra questi si registra un grado di insoddisfazione particolarmente elevato nei confronti dell’organizzazione del lavoro (per il 48% del campione intervistato) posto al vertice della classifica, seguito poi dalla mancanza di servizi indispensabili per la conciliazione tra la vita privata e quella professionale (26%) e dalla rigidità dell’orario di lavoro (24%) (M.Corso, 2017).

Le iniziative di Welfare aziendale si stanno sempre più moltiplicando come conseguenza del progressivo mutamento della natura stessa del rapporto di lavoro, sempre meno legato al tradizionale scambio tra ore di lavoro, presenza fisica e salario e sempre più incentrato su rapporti finalizzati al risultato e alla

produttività al punto che i dipendenti non temono più di chiedere all'impresa dei servizi in aggiunta allo stipendio.

E' quindi evidente come il concetto di Welfare aziendale sia sempre più orientato verso un processo di personalizzazione e di maggiore flessibilità che abbracciano le esigenze della classe lavoratrice sempre più eterogenea e bisognosa di iniziative il più possibile differenziare e su misura.

Ecco che, per raggiungere il suddetto obiettivo i "flexible benefits" risultano essere determinanti.

Per flexible benefits intendiamo una serie di beni e servizi, erogati direttamente dall'impresa o per mezzo di un ente esterno che deve essere convenzionato, che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti al fine di aumentare il loro potere d'acquisto e come conseguenza il loro benessere personale e familiare.

Il suddetto servizio permette a ciascun lavoratore di scegliere, una volta creato un premio di produttività, se farselo corrispondere in denaro oppure se convertirlo appunto in flexible benefits entrando nel sistema di welfare creato dell'azienda.

In taluni casi è poi possibile anche una soluzione intermedia "mista" che prevede quindi che il premio venga erogato dall'impresa al dipendente in parte in denaro e in parte sotto forma di servizi.

La particolarità di questi benefits risiede nel fatto che, non

essendo classificati come forme di retribuzione vera e propria risultano privi di carichi impositivi e contributivi andando perciò a ridurre il cuneo fiscale, quell'insieme di imposte che riguardano sia l'azienda che il dipendente stesso.¹⁸

I flexible benefits consistono quindi in un insieme di beni e servizi non monetari che le aziende forniscono ai lavoratori in aggiunta allo stipendio e che non concorrono a creare reddito da lavoro dipendente e sono deducibili dal datore di lavoro.¹⁹

Per quel che concerne il loro funzionamento esso è strettamente correlato all'introduzione di una piattaforma digitale in azienda fruibile da tutti i lavoratori, personalizzabile e targettizzata sulla base dei dipendenti, sulla quale il datore di lavoro metterà a disposizione una molteplicità di benefits tra cui scegliere.

Grazie all'introduzione della suddetta piattaforma online, all'interno della quale verranno inseriti anche tutti i dati personali di ciascun individuo come età, indirizzo e familiari a carico ma anche il regolamento aziendale che disciplina il piano di welfare adottato dall'impresa, sarà possibile ricreare uno stretto rapporto dipendente-piattaforma che sgraverà l'azienda dall'onere connesso alla gestione diretta di un piano di flexible benefits.

Inoltre, sulla piattaforma, come anticipato in precedenza, è presente un ampio ventaglio di possibilità di benefits tra cui

¹⁸ www.randstar.it>knowledge360

¹⁹ www.diritto24.ilsole24ore.com/dirittolavoro/

scegliere come ad esempio servizi connessi alla cultura o al tempo libero, polizze sanitarie, casse di previdenza complementare, rimborso di spese scolastiche, interessi agevolati su mutui e prestiti ma anche corsi di formazione o di lingua e voucher e buoni acquisto per pasti e carburante.

Ciò che maggiormente contribuisce a catalogare i flexible benefits come misura di Welfare aziendale è proprio la loro capacità di intercettare e individuare le reali necessità dei lavoratori fornendo una risposta soddisfacente poiché mirata e differenziata sulla base delle singole esigenze, sopperendo al contempo alle mancanze dell'apparato statale.

Il vantaggio connesso all'introduzione di un piano di flexible benefits in azienda è duplice. Se per un dipendente, quindi, ricevere un premio in welfare piuttosto che in denaro è più conveniente in termini di risparmio di contributi previdenziali e imposte a suo carico, grazie al totale azzeramento del prelievo fiscale e contributivo sui beni e servizi, anche le stesse aziende registreranno un notevole risparmio sui costi ma soprattutto una maggiore motivazione e produttività da parte dei loro dipendenti ed un generale miglioramento del clima aziendale.²⁰

L'esperienza dei flexible benefits è stata resa possibile dalla "Legge di Stabilità 2016", la quale ha promosso il Welfare aziendale nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del

²⁰ www.angcdl.it/index.php

salario connessa alla produttività, favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente corrisposto in denaro. Inoltre, se in precedenza l'esenzione IRPEF per tutte le opere e i servizi offerti ai dipendenti era prevista solo su base di un atto volontario del datore di lavoro, adesso la stessa esenzione è applicabile anche per servizi previsti da contratti, accordi e regolamenti aziendali.

La Legge di Bilancio del 2017 ha poi dato continuità in questo senso amplificando gli effetti della legge del 2016. In particolare essa ha previsto l'innalzamento della soglia per la conversione del premio di produttività da 2.000 € a 3.000 €. Con la Legge di Bilancio del 2018 si è deciso di proseguire sul percorso tracciato dalle precedenti normative.

In particolare è stato introdotto anche il servizio di trasporto pubblico all'interno dell'insieme delle prestazioni di welfare contemplate dall'art. 51 del Testo Unico sulle Imposte sui Redditi (TUIR).²¹

Questa novità prevede quindi l'esclusione dal reddito di lavoro di somme erogate o rimborsate ai dipendenti dall'impresa per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale ed interregionale.

Le normative di Welfare aziendale appena trattate hanno il

²¹www.vita.it/it/article/2018/01/09/welfare--innovazione-sociale-ecco-cosa-prevede-la-legge-di-bilancio/145573/

merito di innescare un circolo virtuoso in quanto oltre ad aver introdotto incentivi e benefici per le aziende e per i lavoratori, hanno favorito l'avvio di un cambiamento sul piano culturale promuovendo la diffusione di piattaforme digitali connesse al funzionamento del sistema dei flexible benefits associando il benessere alla produttività.²²

Ciononostante, in Italia il ricorso ai flexible benefits risulta essere ancora poco diffuso e ciò si deve principalmente alla scarsa conoscenza del fenomeno e dei suoi vantaggi da parte delle aziende.

Il rapporto Welfare Index PMI 2017 ha infatti rilevato che solo il 5,8% delle piccole e medie imprese conosce e utilizza i flexible benefits (Rapporto Welfare Index PMI 2017).

²² www.digital4.biz/hr/talent-management/welfare-aziendale-digitale-legge/

4° CAPITOLO

CASO AZIENDALE: “BARILLA G. & R. F.lli Spa”

4.1 Presentazione dell’azienda

Tra le imprese italiane maggiormente attive in ambito di politiche di Welfare aziendale troviamo senz’altro Barilla Spa.

Barilla è una multinazionale italiana con sede a Parma, operante nel settore alimentare.



Nata come bottega di pane e pasta, l’azienda è stata fondata a

Parma nel 1877 da Pietro Barilla, al quale nel 1912 sono succeduti i figli Gualtiero e Riccardo. Nel 1960 Barilla si è trasformata in società per azioni e nel 1970 è stata ceduta alla multinazionale statunitense W. R. Grace and Company, che nel 1975 ha assorbito Voiello ed ha ampliato la produzione con Mulino Bianco. Nel 1979 Pietro Barilla ha riacquisito il pacchetto di maggioranza della sua azienda, che negli anni novanta ha avviato un processo di internazionalizzazione con l'acquisizione di società estere, come la greca Misko (1991), la turca Filiz (1994), la svedese Wasa (1999), le messicane Yemina e Vesta (2002). In Italia ha acquisito Pavesi (1994).

E' attualmente leader mondiale nel mercato della pasta, dei sughi pronti in Europa, dei prodotti da forno in Italia e dei pani croccanti nei paesi scandinavi. A livello globale Barilla conta 28 siti di produzione (14 in Italia e 14 nel resto del mondo), 8.358 dipendenti e un'attività di esportazione che tocca 125 Paesi, distribuiti soprattutto in Europa, America, Asia e Oceania. Il fatturato del 2017 è stato di 3,5 miliardi di euro.



La capogruppo, guidata dal Presidente Guido Maria Barilla, controlla anche i marchi: Accademia Barilla, Casa Barilla, Cucina Barilla, Filiz, First, Gran Cereale, Harry's, Misko, Mulino Bianco, Pan di Stelle, Pavesi, Vesta, Voiello, Yemina e Wasa.

4.2 Le politiche di Welfare in Barilla: Il progetto “People Care”

Intervista alla Dott.ssa Alessandra Stasi Vice President Organization & People Development - Barilla Group realizzata presso la sede centrale dell'azienda in data 11 Settembre 2018²³

A seguito di un breve excursus sulla storia di Barilla, ci concentriamo sull'intervista concessami dalla Dott.ssa Alessandra Stasi Vice President Organization & People Development di Barilla.

Come emerso dall'incontro, il concetto di Welfare trova in Barilla un posto di rilievo e rappresenta uno dei punti di forza che contribuiscono a far risaltare l'impresa parmigiana nello scenario globale. Fin dalle origini infatti, Barilla si è presentata come una realtà all'avanguardia e profondamente illuminata in tal senso con una grande consapevolezza dell'importanza della persona ancor prima del lavoratore.

Non a caso si nota uno stretto legame tra Pietro Barilla e lo stesso Adriano Olivetti, accomunati da una visione molto comunitaria dell'impresa e dalla grande importanza attribuita al lato sociale di quest'ultima tanto da invogliare l'imprenditore parmigiano ad assumere nella sua azienda l'HR Director proveniente da Olivetti.

²³ Traccia dell'intervista semi-strutturata nell'appendice situata a fine capitolo

Oggi giorno per Barilla un ruolo di notevole rilievo in tema di Welfare è giocato dal programma denominato “People Care”. Esso consiste in un piano che racchiude al suo interno alcune delle politiche di stampo sociale adottate dall’azienda.

“People Care” è costituito da numerose componenti che altro non sono che progetti a tutela dei dipendenti e delle loro famiglie.

Esso poggia le sue basi su pratiche di Welfare storicamente adottate dall’azienda parmigiana. Di seguito le principali iniziative:

People Care

PRINCIPALI PRATICHE

- Fondo di Solidarietà Riccardo Barilla
- Mensa aziendale
- Rimborso retta asilo/Scuola Materna/Convenzioni
- Residence per assunzione
- Borse di studio per i figli di dipendenti
- Vaccinazione aziendale
- Cral
- Spaccio Aziendale

- il *Fondo di Solidarietà Interna "Riccardo Barilla"* istituito il 1° gennaio 1962 e rivolto ad attuare un'ampia attività sanitaria a beneficio dei lavoratori, comprensiva di analisi ed accertamenti diagnostici, visite specialistiche e terapie fisiche e riabilitative;
- il servizio di *mensa aziendale* a favore degli impiegati e operai in ciascun sito produttivo del gruppo erogato a prezzi convenzionati;
- il rimborso parziale della *retta di asilo nido e scuola materna*, che corrisponde a un costo di circa 250.000 € l'anno;
- il servizio di *residence* per i neo-assunti provenienti da località differenti da quella lavorativa e per i dipendenti soggetti a trasferimento in altre sedi aziendali al fine di agevolarne l'inserimento all'interno del nuovo contesto territoriale;
- il finanziamento di *borse di studio* per i figli dei dipendenti con le medie scolastiche più elevate;
- il servizio di *vaccinazione anti-influenzale* per coloro che ne facciano richiesta;
- il *CRAL* ("Circolo Ricreativo Aziendale per i Lavoratori") che, in quanto associazione di lavoratori, favorisce la socialità e la condivisione di interessi e passioni comuni

tra i dipendenti organizzando iniziative ricreative, culturali e sportive. La presenza del CRAL rafforza quindi l'identità aziendale e lo spirito di appartenenza alla Comunità Barilla;

- lo *spaccio aziendale* che consente in modo esclusivo ai dipendenti ed ex dipendenti l'acquisto a prezzi agevolati dei prodotti dei marchi appartenenti a Barilla Group.

Recentemente sono state introdotte nuove iniziative con un elevato contenuto di innovazione in tema di Welfare aziendale.

In particolare tra le più significative troviamo il "World Wide Barilla Families", lo "Smart Working", il "Winparenting", il "Sì Mediterraneo" ed infine il piano denominato "Diversity & Inclusion".

L'iniziativa "World Wide Barilla Families" consiste in un vero e proprio scambio interculturale tra figli di dipendenti residenti in Paesi diversi tra i quali Italia, Francia, Grecia, Svezia e Germania con età minima fissata a 13 anni, per un periodo che può andare dai 5 giorni alle 3 settimane, reso possibile anche dalla creazione di un luogo virtuale in cui i dipendenti possono fornire e ricevere la disponibilità ad ospitare i rispettivi figli.

Alla base di tale iniziativa vi è l'obiettivo primario di accrescere il dialogo, la collaborazione e la solidarietà tra i colleghi promuovendo al contempo la passione e l'interesse nei confronti

di culture diverse dalla propria e rafforzando il senso di appartenenza alla Comunità Barilla.

Un ulteriore elemento del programma “People Care” che sempre più sta trovando spazio in tutte le principali imprese italiane e mondiali è quello dello “Smart Working”.

L’Osservatorio del Politecnico di Milano lo definisce come “una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati” (Osservatorio Smart Working-School of Management Politecnico di Milano). Tale concetto si fonda sulla convinzione che al giorno d’oggi il “tempo” sia la risorsa più importante e il vero benefit per i lavoratori e che sia quindi fondamentale favorire la conciliazione tra la sfera professionale e quella privata.

È proprio grazie allo “Smart Working” che in Barilla è stata possibile una ridefinizione parziale e intelligente delle modalità attraverso cui si svolgono le attività lavorative ma anche degli stessi spazi in cui esse si tengono, eliminando i limiti connessi all’idea rigida e schematica di postazione fissa.

Il concetto di Smart Working in Barilla può essere visto come composto da tre pilastri. Il primo di questi riguarda proprio i luoghi di lavoro, oggi in larga parte in open space a cui si sono aggiunti anche degli spazi all’aperto, in particolare sono state

create ben 90 postazioni di lavoro situate all'esterno dell'azienda in modo da dar vita ad un vero e proprio "ecosistema" che facilitasse la comunicazione ma soprattutto la collaborazione tra colleghi.

Il secondo pilastro riguarda invece l'introduzione di nuove tecnologie che hanno reso all'ordine del giorno aspetti come videoconferenze o teleconferenze e in generale hanno permesso l'avvio di un processo di digitalizzazione che ha stravolto e reso più efficaci le modalità di svolgimento dell'attività lavorativa stessa.

Infine il terzo pilastro concerne la responsabilizzazione e i comportamenti dei dipendenti, insistendo sulla instaurazione in azienda di una cultura basata sulla performance e sui risultati ai quali sono connessi dei premi in denaro.

In generale lo *Smart Working* è portatore di innumerevoli vantaggi sia per il dipendente che potrà organizzare al meglio la propria giornata lavorativa e gestire il suo tempo e la sua produttività riuscendo anche a risparmiare sui costi connessi a spostamenti e trasferte, sia per l'impresa che, di conseguenza ad un miglioramento della vita personale dei suoi lavoratori e ad una loro sempre maggiore responsabilizzazione professionale, registrerà un aumento generale della produttività.

Un altro dei componenti del programma People Care è quello del cosiddetto *Winparenting*. Esso consiste in un progetto molto

ambizioso e all'avanguardia che mira a valorizzare il concetto di maternità e paternità, da considerarsi quasi come veri e propri master e ad instaurare in azienda una cultura comune legata alla genitorialità.

Si è arrivati a tale innovativa proposta solo a seguito di alcune ricerche e indagini effettuate su dipendenti aventi dei figli, sui loro colleghi e sui loro responsabili al fine di comprendere quali fossero le ripercussioni della maternità e paternità sull'attività lavorativa precedente, contestuale e successiva ad essi.

Ci si è quindi accorti di come tale esperienza così formativa e trasformante fosse in realtà percepita e vissuta come un problema ed un peso sia per i neo genitori che per i loro colleghi costretti a sobbarcarsi parte del loro lavoro ma anche per gli stessi superiori alle prese con il dover fronteggiare efficacemente una situazione di disagio. Ecco che la mission di Winparenting è quella di riuscire a valorizzare le competenze acquisite ed affinate grazie alla genitorialità come per esempio la capacità di ascolto, l'organizzazione e la motivazione e di incanalarle all'interno del processo lavorativo. In particolare sono stati istituiti dei corsi per i manager al fine di aiutarli a comprendere al meglio questa fase delicata della vita.

È stato introdotto poi un sito aziendale contenente linee guida e consigli utili sia per i neo genitori che per i loro superiori, fornendogli un supporto concreto per fronteggiare i tre principali

momenti della genitorialità in relazione al processo lavorativo: la fase precedente il congedo, quella durante il congedo e infine il ritorno al lavoro.

Se la preparazione al congedo prevede una serie di misure sia per il manager al fine di supportare il futuro genitore e il suo team che per il dipendente in attesa di un figlio su come farsi trovare preparato, più delicata è la gestione del periodo di assenza da lavoro che in caso di maternità è obbligatoriamente di almeno 5 mesi, nel quale è indispensabile riuscire a valorizzare le competenze acquisite attraverso l'esperienza genitoriale e mantenere un contatto con il proprio manager.

Infine, per quel che concerne la sezione del sito dedicata alla fase successiva al congedo e quindi del rientro al lavoro, essa fornisce consigli e supporto al dipendente per permettergli di trovare un nuovo equilibrio facilitandone l'inserimento nel contesto lavorativo e la conciliazione dell'attività professionale con il ruolo di genitore. In particolare, in questo ambito risultano determinanti una serie di misure a tutela del neo genitore tra i quali: riposi giornalieri di 2 ore per le mamme fino al compimento del primo anno di età del bambino, permessi non retribuiti in caso di malattia del figlio sino al raggiungimento dei 9 anni e, in alcuni casi anche l'opportunità legata alla maternità di usufruire dello Smart Working in frazioni orarie da 2 ore fino al compimento di un anno del bambino.

Tra i progetti di Welfare contenuti in “People Care” troviamo anche il “Sì Mediterraneo”. Fulcro centrale del suddetto progetto è l’ottimizzazione dei menù preparati nella mensa aziendale, rivisitati grazie all’intervento di nutrizionisti non senza incontrare un’ostile opposizione sia da parte del sindacato che da parte degli stessi lavoratori. E’ stato poi messo in atto un taglio drastico di prodotti quali carni e salumi (ridotti a 1 volta alla settimana) ed è stata notevolmente incrementata la presenza di alimenti come legumi, zuppe, cereali integrali e pesce. Inoltre è stata inserita un’opzione vegetariana all’interno dello stesso menù. In generale il progetto “Sì Mediterraneo” si pone come obiettivo quello di migliorare gli stili di alimentazione di tutti i dipendenti Barilla attraverso l’educazione nutrizionale ed una maggiore consapevolezza dei benefici connessi ad un’alimentazione salutare mirando a trasformare questi ultimi in veri e propri ambasciatori della Dieta Mediterranea nel mondo.

Infine non ci si può esimere dal trattare anche l’iniziativa denominata “Diversity & Inclusion”. Per illustrare il suddetto progetto è necessario partire dalla visione etica di Barilla la quale punta fortemente sulla valorizzazione di ciascun individuo, rispettandone le caratteristiche e i valori culturali, morali e fisici e garantendogli il diritto di interagire e associarsi con gli altri. L’impresa parmigiana ritiene infatti che proprio attraverso il riconoscimento e la tutela della diversità sia possibile ottenere

ottimi risultati anche in termini di profitto. L'inclusione della diversità in azienda è da considerarsi una fonte di vantaggio competitivo in grado di dar vita ad una popolazione aziendale più eterogenea che possa adottare delle iniziative e prendere delle decisioni in modo migliore grazie ad una conoscenza più completa dei consumatori e dei clienti in tutto il mondo. A testimonianza dell'impegno profuso da Barilla in tale ambito così delicato è stato istituito il "Global Diversity & Inclusion Board", un comitato che include al suo interno un "Advisory Board" costituito da tre esperti indipendenti ed esterni all'azienda che hanno il compito di fornire una visione e una prospettiva esterna sul tema e di dettare le linee guida al fine di spingere l'azienda a raggiungere traguardi importanti come l'uguaglianza e l'inclusione sociale. Tra i membri del suddetto Advisory Board troviamo David Mixner, figura carismatica nella lotta per i diritti civili per la comunità LGBT, Patricia Bellinger, direttore esecutivo del Center for Public Leadership presso la "Harvard Kennedy School" ed infine Alex Zanardi, atleta paralimpico e medaglia d'oro nei mondiali di paraciclismo su strada, per la disciplina hand-bike. In collegamento con tale organismo c'è l'"Operating Committee", un comitato esecutivo composto da 11 membri, interni all'azienda, che ha il compito di convertire gli input ricevuti dall'Advisory Board in piani di azione e iniziative aziendali concrete. Nel complesso il ruolo del Global Diversity & Inclusion

Board è molto ampio e consiste nel fornire all'azienda parmigiana degli importanti feedback riguardanti le politiche e le iniziative interne in vigore ma anche preziosi suggerimenti e raccomandazioni circa il miglioramento dell'inclusione e dell'integrazione sociale. In generale l'idea che sta alla base del progetto "Diversity & Inclusion" è quella di riuscire a ricreare un ambiente lavorativo che sia il più possibile tollerante ed inclusivo e che rafforzi e promuova una cultura aziendale aperta che sposa e sostiene la biodiversità.

Per quanto riguarda il futuro, Barilla è orientata verso l'introduzione dei "flexible benefits" e di una piattaforma digitale aziendale dove ciascun dipendente potrà dotarsi di un proprio account che garantirà il raggiungimento di livelli ancora più elevati in tema di "*personalizzazione*" delle misure di Welfare, sempre più costruite su misura per ciascun lavoratore.

Appendice:

Traccia dell'intervista semi-strutturata alla Dott.ssa Alessandra Stasi *Vice President Organization & People Development – Barilla Group*.

Si riportano di seguito le domande poste nel corso dell'intervista:

1. Che cosa rappresenta il Welfare aziendale per Barilla Group
2. Perché Barilla ha deciso di introdurre un programma di Welfare aziendale
3. In che cosa consiste il progetto "People Care"
4. Che cosa si intende per "Smart Working" e in che modo Barilla lo mette in atto
5. In che cosa consiste l'"Obiettivo Mediterraneo"
6. Come sono state percepite le iniziative di Welfare aziendale dai dipendenti ed eventualmente quali sono stati gli ostacoli incontrati
7. In che cosa consiste il "Winparenting"

8. Come è concepito il concetto di “diversità” nella comunità Barilla
9. Quanto investe il gruppo Barilla in programmi di Welfare aziendale in termini economici, di tempo e di ricerca
10. A cosa sta pensando e in che direzione sta andando il gruppo Barilla in termini di programmi di Welfare futuri

Conclusioni

La presente tesi di laurea ha cercato di illustrare gli elementi che hanno portato il Welfare aziendale ad una così vasta diffusione a livello globale ma in particolare nel contesto italiano e le caratteristiche che contribuiscono a rendere il suddetto fenomeno così vantaggioso sia per le imprese che per gli stessi dipendenti.

In particolare il primo capitolo è stato necessario al fine di fornire una definizione generale del concetto di Welfare. Attraverso l'analisi sviluppata nel primo capitolo si è arrivati a considerare le condizioni che hanno portato alla nascita del Secondo Welfare e di poter giungere quindi, in seguito a numerose trasformazioni e sviluppi al concetto stesso di Secondo Welfare anche conosciuto come "nuovo".

Il suddetto tema è stato quindi approfondito nel capitolo due all'interno del quale sono stati analizzati i tre pilastri del nuovo Welfare e quindi l'apertura al settore privato che va ad integrare e completare il sistema pubblico sopperendo ai suoi limiti, l'integrazione sociale ovvero quello strumento attraverso il quale sviluppare innovative strategie che coinvolgano diversi attori in grado di dar vita a collaborazioni, rafforzare le relazioni tra soggetti e creare e ridefinire nuove forme e modalità di intervento

per rispondere ai bisogni connessi al welfare ed infine il concetto di empowerment che valorizza e stimola la proattività degli individui facilitandone l'accesso alle risorse.

Nel terzo capitolo ci siamo focalizzati poi su uno degli elementi più significativi e di rilievo del Secondo Welfare: il Welfare aziendale. In particolare sono stati messi in evidenza gli aspetti che più hanno contribuito, e ancora oggi contribuiscono alla sua grande diffusione nel contesto italiano. Tra questi trovano spazio lo scenario politico e i provvedimenti legislativi attuati in materia di agevolazioni fiscali nei confronti delle misure di welfare in azienda ma anche i ruoli determinanti giocati dall'opinione pubblica e dal sempre più crescente sviluppo tecnologico e digitale. Sono state infine passate in rassegna ed analizzate nel dettaglio le dodici "aree" in cui il Welfare aziendale è visto composto secondo il Rapporto Welfare INDEX sulle PMI.

Il quarto capitolo, caratterizzato dall'intervista con la Dott.ssa Stasi riguardo le politiche sociali adottate in Barilla, ha fornito infine un riscontro empirico e concreto del trend positivo registrato attualmente dal fenomeno del Welfare aziendale.

In generale, si può notare come gli obiettivi principali che le imprese si propongono di raggiungere attraverso l'adozione di un programma di Welfare aziendale siano in larga misura di carattere economico-gestionale.

La priorità per le aziende consiste infatti nell'incentivare il

rendimento lavorativo e le performance aziendali migliorando al contempo l'esistenza ed il benessere dei propri lavoratori ed innescando quindi un meccanismo win-win che sia conveniente per tutti gli attori coinvolti.

In questi ultimi anni il Welfare in azienda è stato disciplinato da un nuovo quadro normativo, in particolar modo dalla Legge di Stabilità del 2016 e successivamente dalle Leggi di Bilancio del 2017 e del 2018, il quale ha permesso alle imprese di godere di significativi incentivi fiscali che hanno aumentato la propensione da parte delle aziende ad adottare iniziative in questo ambito.

Il ruolo del Welfare aziendale risulta essere attualmente sempre più rilevante e ciò si deve anche al fatto che, in futuro le imprese saranno chiamate a sopperire se non addirittura a sostituire il Welfare pubblico in misura sempre maggiore.

Ecco che, in tale ipotetico contesto saranno proprio le aziende a doversi sobbarcare sempre più le esigenze e le necessità della popolazione.

Oggigiorno sono in atto processi quali la digitalizzazione ed il mutamento della natura stessa del rapporto di lavoro, sempre più slegato dal concetto di presenza fisica e di scambio tradizionale di ore, stanno indirizzando i lavoratori sempre più verso nuove esigenze e necessità che impongono alle imprese di adottare programmi ed iniziative di Welfare aziendale ispirati in misura maggiore a principi quali flessibilità e personalizzazione.

Bibliografia e sitografia

Attlee C., *The Labour Party in Perspective*, Gollancz, London, 1949

Corso M., *Nuovi modelli e nuovi servizi di Welfare aziendale: come creare benessere e salute per i lavoratori e per le comunità*, Osservatori Digital Innovation – Politecnico di Milano, Settembre 2017

Danesi S., *Grandi uomini con grandi idee: i Crespi d'Adda*, Editore Mattioli 1985, 2015.

Ferrera M., *Introduzione al Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Maino F. e Ferrera M., Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013

Ferrera M., Maino F.: *Social Innovation Begand the State. Italy's Secondo Welfare in a European Perspective*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2014.

Furfaro L., *Tempo libero e Welfare aziendale, Well Work benessere al lavoro*, 4 giugno 2018

Grandi D., Le origini del Welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits, Welfare for People, 22 febbraio 2018.

Harris M. e Albury D., The Innovation imperative, Nesta, March 2009

ISTAT, Come cambiano le forme familiari, 15 Sett. 2011

Lenair R., Rapport Lenoir, presse la Foundation national des sciences politiques & Dalloz, 1985

Maino F. e Ferrera M., Secondo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015

Maino F. e Ferrera M., Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2017

Maino F., Lodi Rizzini C. e Bandera L., Povertà alimentare in Italia: le risposte del Secondo Welfare, Il Mulino, 2016

Maino F., Secondo Welfare e territorio: risorse, prestazioni, attori e reti in Maino F. e Ferrera M., Secondo Rapporto sul

Secondo Welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2015

Maino F.: Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale in Maino F. e Ferrera M., Primo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013

Mariel N., Polier B., Polme J.: Towards a social Investment Welfare State? Ideas, Policies and Challenges, Bristol, Policy Press, 2012

Masulli I.: Welfare State e patto sociale in Europa, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice Bologna, Bologna, 2003.

Moulaert F., MacCollum D., Mehrmood A., Hamdouch A., The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research, Elgar Edward Publishing, 1 gen. 2013.

Oleari F., Patacchia L., Spizzichino L.: Il Welfare in Europa: elementi per un confronto, Studi Zancan 1/2001, 2001.

Perazzoli G.: Contro la miseria: Viaggio nell'Europa del nuovo

Welfare, Gius. Laterza & Figli Spa, 2014

Rapporto Welfare INDEX PMI, 2017

Rapporto Welfare INDEX PMI, 2018

Titmuss R.M., Commitment to Welfare, George Allen & Unwin
Ltd., London, 1968

www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state/

www.turchetto.eu/corsi/scheda1.htm

<https://inpginotizie.it/feltrinopptadepp-3>

<https://www.acri.it/PubblicFondazioniOnline/Detail/109>

<https://ec.europa.eu/migrant-integration/librarydoc/empowering-people-driving-change-social-innovation-in-the-european-union>

www.ilsole24ore.com/art/.../piu-competitiva-il-welfare-aziendale-180330.shtml?

www.villaggiocrespi.it

www.ilsussidiario.net/News/Impresa/201710/...Crespi...Welfare-aziendale/787255/

www.reteconomy.it>Programmi>inPrimoPiano

www.economia.tai.it/articoli/evoluzione-del-welfare-aziendale-in-Italia/.../default.asp

www.ivisonline.it/.../mbs-consulting-osservatorio-2017-bilancio-welfare-famiglie-italia

<https://www.welfare-aziendale.it/.../mix-incentive-welfare-previdenza-complementare/>

www.ipsoa.it/lavoro e previdenza/Pensioni

<https://well-work.it/blog/dipendente/tempo-libero-e-welfare-aziendale/>

www.randstar.it>knowledge360

www.diritto24.ilsole24ore.com/dirittolavoro/

www.angcdl.it/index.php

www.vita.it/it/article/2018/01/09/welfare--innovazione-sociale-ecco-cosa-prevede-la-legge-di-bilancio/145573/

www.digital4.biz/hr/talent-management/welfare-aziendale-digitale-legge/

Ringraziamenti

Ringrazio il mio relatore, il professor Giacomo Degli Antoni, per l'aiuto sempre attento e preciso ed il supporto che ha saputo darmi, per la grande competenza con la quale ha saputo chiarire ogni mio dubbio e per la pazienza che ha dimostrato nei miei confronti durante l'arco di tutta la stesura di questa mia tesi.

Ringrazio inoltre la dott.ssa Alessandra Stasi, per la grande disponibilità avuta nell'accettare di rilasciarmi una lunga intervista i cui contenuti e le cui indicazioni sono risultate essere fondamentali per l'approfondimento del caso aziendale da me affrontato.

Al termine di questa fase del mio percorso formativo debbo esprimere la mia più sincera gratitudine alla mia famiglia ed in particolare ai miei genitori per il sostegno materiale e morale che mi hanno sempre fornito in questi anni e per avermi sempre supportato riponendo in me grande fiducia.